

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)

38.04.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки)

Аудит, учет, экономическая безопасность в организациях

(направленность (профиль))

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему: Развитие и использование кадрового потенциала для обеспечения
экономической безопасности организации.

Обучающийся

Абдувили М.В.

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Научный
руководитель

канд. экон. наук доцент В.В.Шнайдер

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)



Тольятти 2023



Росдистант
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Содержание

Введение.....	4
1. Теоретические основы развития и использования кадрового потенциала для обеспечения экономической безопасности организации.....	10
1.1. Понятие, концепция, цели и задачи развития и использования кадрового потенциала для обеспечения экономической безопасности предприятия.....	10
1.2. Методы и система показателей оценки кадрового потенциала для обеспечения экономической безопасности.....	15
1.3. Основные виды кадровых рисков в системе экономической безопасности организации.....	25
2. Особенности развития и использования кадрового потенциала для обеспечения экономической безопасности организации (на примере угольных шахт УД АО «АрселорМиталл Темиртау»).....	33
2.1. Краткая характеристика организации и основные технико-экономические показатели ее деятельности.....	33
2.2. Оценка кадрового потенциала для обеспечения экономической безопасности организации.....	43
2.3. Анализ эффективности кадровой стратегии организации с учетом факторов риска.....	61
3. Перспективы развития и использования кадрового потенциала для обеспечения экономической безопасности угольных шахт УД АО «АрселорМиталл Темиртау».....	73
3.1. Рекомендации по оптимизации кадрового потенциала на основе концепции экономической безопасности организации.....	73
3.2. Мероприятия по повышению эффективности кадровой стратегии для обеспечения экономической безопасности предприятий.....	81
3.3. Рекомендации по совершенствованию процесса аттестации персонала для обеспечения экономической безопасности предприятия.....	89

Заключение.....	96
Список используемой литературы.....	104
Приложение А Тест для проверки надежности компании.....	112
Приложение Б Тест для проверки надежности ответов.....	114
Приложение В Анкета.....	116
Приложение Г Анкета.....	118

Введение

Актуальность настоящего исследования. На современном этапе дальнейшей модернизации экономики страны, при существующих условиях непредсказуемости рыночной среды и динамичности внутренних процессов актуализация потребности в развитии и использовании кадрового потенциала необходима для обеспечения экономической безопасности как страны, в целом, так и организации, в частности. Несомненно, трудовые резервы – это основа любого бизнеса и то насколько они мотивированы и вовлечены в работу, зависит успешная деятельность любой организации. Здесь можно было бы особо отметить, что трудовые резервы предприятия способные восполнить образовавшуюся потребность в кадрах и представляют собой кадровый потенциал на краткосрочный или среднесрочный периоды времени. Основываясь на этих направлениях, в настоящее время как с теоретической точки зрения, так и практической, рассмотрению всех процессов и изменений, связанных с безопасностью персонала предприятия уделяют особое внимание. Так как к переменам в рыночных условиях сможет адаптироваться только персонал, ориентированный на постоянное совершенствование. Данное обстоятельство повышает требования ко всей кадровой работе в организациях. Чем выше уровень кадрового потенциала с позиций совокупности его профессиональных знаний, способностей, навыков и мотивов к труду, тем эффективнее работает организация с целью достижения конкурентоспособности и экономической безопасности. При этом, вопросы о понятии, составе, факторах и способах увеличения экономической защиты организации являются наиболее обсуждаемыми в отечественной и зарубежной науке и практике управления за последние годы.

Развитие технологий, глобализация рынка, структурная перестройка экономики, интеграция хозяйствующих субъектов создают новые вызовы для развития и использования кадрового потенциала организаций в современном

мире. Данные обстоятельства заставляют предъявлять к организациям особые требования повышения качества управления, достижения высоких результатов в производственно-хозяйственной деятельности для обеспечения финансовой независимости и устойчивости предприятия. В настоящее время возрастает необходимость применения новых подходов и методов контроля в обеспечении эффективности управления и подбора персонала. Одним из основных направлений успешного функционирования организаций является эффективность кадровой стратегии. При этом носителями и исполнителями большинства хозяйственных функций являются сотрудники организации и именно трудовые резервы являются основным фактором кадровой безопасности.

Правильный выбор аналитического инструментария, с помощью которого можно было бы оценить эффективность формирования и использования кадрового потенциала необходим для обеспечения экономической безопасности организации. Обладание таким инструментом создает предпосылки для обеспечения максимального уровня экономической безопасности организаций на краткосрочный или среднесрочный период, что и обусловило актуальность выбранной темы исследования.

Научная новизна исследования. Научная новизна данного исследования состоит в том, что недостаточно изучены теоретические и методологические особенности развития и использования трудовых резервов с целью обеспечения экономической безопасности организации, так как вызовы современного общества являются причиной к формированию иных подходов в разработке социально-ориентированной кадровой стратегии. Так, например, чем выше уровень трудовых резервов, тем выше потенциальные возможности работников компании, тем выше их уровень самосознания и соответственно заинтересованности в развитии своей организации и сохранении высокого уровня ее экономической безопасности. Однако наличие таких преимуществ не всегда оправдываются в процессе деятельности предприятия.

В частности, где численность кадрового потенциала выше потребности организации, то возникают проблемы «излишнего количества резервов». Такая ситуация не желательна по нескольким причинам. Во-первых, набор или подготовка персонала обходится предприятию слишком дорого. А во-вторых, излишний трудовой потенциал не будет полностью использован и средства, затраченные на переподготовку кадров, в дальнейшем не окупятся. У самих работников это может вызвать неудовлетворенность работой, вследствие чего, последует увольнение по собственному желанию. Несоответствие кадрового потенциала компании в условиях самоуправления возникают и в случае, если занижена численность трудовых резервов, препятствующая внедрению инновационных технологий в производственный процесс.

Все вышеперечисленные проблемы, возникающие при формировании трудового потенциала компании и их эффективного использования, обуславливают необходимость постоянного контроля над ситуацией, упреждение возможных негативных явлений путем своевременного воздействия на подбор кадров в соответствии с текущими и перспективными задачами развития организации. Социальная система организации делится на две основные подсистемы: управляющую и управляемую. Субъектом управления персоналом выступает управленческий персонал, а объектом – производственный персонал.

Недостаточно исследованными остаются вопросы разработки стратегии формирования кадрового потенциала в условиях изменяющейся внешней среды. Здесь кадровый потенциал рассматривается как сложная, динамичная система, которая развивается, изменяется во времени и пространстве, а также меняет свои параметры, подвергается воздействию внешней среды и влияет на нее по принципу обратной связи.

Изучение понятия развитие и использование кадрового потенциала для обеспечения экономической безопасности предприятия было проведено по ряду работ зарубежных исследователей: Ф. Тейлора, Г. Эмерсона, А. Файоля

(научный подбор кадров и совершенствование системы экономического стимулирования); Э. Мэйо (социально - экономическое обоснование различных методов управления персоналом); Д. МакКлеланда, С. Альдерфера, А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Адамса, В. Врума, Л. Портера, У. Оучи, П. Друккера (современная гуманистическая концепция управления человеческими ресурсами). При всей многоаспектности изучения кадрового потенциала до сих пор формирование и его использование рассматривались без учета обеспечения экономической безопасности.

Следует отметить и отечественные исследования кадрового потенциала, например, работы таких авторов как Е.Ю. Апхановой, И.З. Гарфиева, С.А. Аслахановой, А.С.Волкова, Б.С. Батаева, А.Я. Кабанова, О.С. Осипова, Е.А. Мягкова. Однако, отечественными авторами недостаточно раскрыты аспекты формирования и использования персонала для обеспечения кадровой безопасности.

Для исследования эффективности кадровой стратегии организации были изучены концепции таких авторов как И.Л. Авдеевой, Д.В. Круглова, А.А. Малышева, О. В. Одинцова и В.А. Друтько, где в их трудах рассматриваются особенности кадровой политики предприятия на аспектах мотивации персонала на различных этапах развития компании.

В области рационального использования человеческого ресурса в деятельности предприятия следует выделить работы Т.И. Гольмана, Д.И. Корнеева, А.П. Гориной и О.Э. Ивановой.

В научных трудах: Дж. Стеффенсин, М. Сантана, Ф. Санда, К. Юнга, И.И. Фроловой, С.А. Шапиро, Л.П. Снитко, Л.М. Фомичевой, О.Ф. Горностаевой, Ю.В. Синягина, И.В. Раздольской, В.Н. Сингатулина, С.В. Балко, А.А. Осеевой, Ю.С. Леевика, О.А. Коргиной, Н.А. Латышевой, Ю.А. Бодака и других авторов, рассматривается по большей части как эффективная технология управления персоналом, так и мотивационные инструменты в достижении целей предприятия для обеспечения кадровой безопасности.

Целью данного исследования является теоретико-методологическое обоснование развития и использования кадрового потенциала для обеспечения экономической безопасности предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы развития и использования кадрового потенциала для обеспечения экономической безопасности предприятия;

- изучить особенности развития и использования кадрового потенциала для обеспечения экономической безопасности организации (на примере угольных шахт компании УД АО «АрселорМиталл Темиртау»);

- оценить кадровый потенциал для обеспечения экономической безопасности организации;

- проанализировать эффективность кадровой стратегии организации с учетом факторов риска;

- определить перспективы развития и использования кадрового потенциала в угольных шахтах компании УД АО «АрселорМиталл Темиртау»

Объектом исследования является отечественная компания, занимающаяся добычей и реализацией коксующего угля.

Предметом исследования являются внутрихозяйственные процессы предприятий, связанные с формированием и использованием кадрового потенциала.

Методы исследования: в процессе изучения данной темы исследования были использованы следующие методы: методы сравнения, группировок, бальной оценки, средних величин, методики факторного, корреляционно-регрессионного анализа и методы эмпирического исследования (наблюдение, опрос, анкетирование и тестирование).

Методологической основой изучения данной темы исследования явились научные труды зарубежных и отечественных авторов, нормативно-правовые акты, а также дополнительная информация на официальных сайтах:

коллективный договор компании УД АО «АрселорМиталл Темиртау» и годовые отчеты за 2020-2022 годы.

Структура и объем работы. Выпускная квалификационная работа содержит введение, три главы, заключение, список используемой литературы, 4 приложения, 22 таблицы и 7 рисунков. Объем работы составляет 111 страниц компьютерного набора без приложений.

Гипотеза исследования состоит в том, что на современном этапе развития мировой экономики все процессы переоценки ценностей, связаны с пандемией и глобальными экологическими, социально-экономическими, политико-правовыми и другими проблемами человечества в XXI веке направленные на актуализацию потребности в новых социально-ориентированных отношениях в трудовом коллективе для обеспечения экономической безопасности хозяйствующих субъектов, которые возможны лишь в том случае, если их субъектами станут кадры способные к самореализации и самосовершенствованию. При этом, ключевой целью кадровой стратегии организации и основными критериями ее эффективности станут развитие и использование кадрового потенциала, способного к актуализации своих возможностей для обеспечения конкурентоспособности и финансовой независимости предприятия.

1 Теоретические основы развития и использования кадрового потенциала для обеспечения экономической безопасности организации

1.1 Понятие, концепция, цели и задачи развития и использования кадрового потенциала для обеспечения экономической безопасности предприятия

На современном этапе модернизации экономики страны развитие и использование кадрового потенциала с целью обеспечения экономической безопасности, как страны, так и организации, необходимо для построения нового Справедливого государства, поскольку каждый работодатель способен создавать новые рабочие места. В связи с этим, особо хотелось бы отметить, что для многих хозяйствующих субъектов такой подход имеет принципиальное значение для достижения стратегических преимуществ на целевых рынках товаров, услуг и знаний, с учетом повышения уровня производительности труда [1, с. 31].

Неотъемлемой частью процесса экономической модернизации на микроуровне является внедрение новейших наукоемких технологий, методов и знаний в предпринимательской деятельности. Поэтому для формирования кадрового потенциала в процессе экономических реформ необходимо постоянное привлечение дополнительных инвестиций. Иначе говоря, работодатели, обладающие инвестиционным кадровым потенциалом на основе внедрения инновационных проектов, способны достичь конкурентоспособности организаций в условиях непредсказуемости рыночной среды и динамичности внутренних процессов предприятий.

Важнейшим условием обеспечения безопасности в финансово-хозяйственной деятельности организации считается эффективное использование трудовых резервов организаций, что позволит обеспечить их кадрами, способными решать поставленные производственные и

организационные задачи, а также принимать верные решения в крайне сложных, нестабильных и быстро меняющихся экономических ситуациях [2, с. 218].

Развитие и использование кадрового потенциала – это процесс обеспечения потребности организации в персонале соответствующей квалификации в необходимом количестве в определенном временном периоде с целью достижения экономической безопасности предприятия. При этом, рассмотрение данного процесса необходимо начать с изучения рынка труда; нормативно – правовых актов, регулирующих трудовые отношения, трудовой мотивации; оценке кадрового потенциала, разработке и реализации стратегии его развития; формировании кадрового потенциала и служебно-профессионального продвижения работников. Стратегические цели развития кадрового потенциала должны соответствовать стратегии организации, где ведущая роль отводится индивидуальному развитию сотрудников. К переменам в рыночных условиях на современном этапе сможет адаптироваться только персонал, ориентированный на постоянное совершенствование. Данное обстоятельство повышает требования ко всей деятельности отдела кадров в организациях. Так как от высокого уровня трудовых резервов с учетом их профессиональных знаний и соответствующей квалификации зависит конкурентоспособность продукции и соответственно экономическая безопасность предприятия.

Наиболее обсуждаемыми в отечественной и зарубежной науке и практике стали вопросы о понятии, цели, задачах и концепциях развития и применения потенциала сотрудников, с целью обеспечения экономической безопасности предприятия [3, с. 69].

Так, изучение понятия развитие и использование потенциала персонала с целью обеспечения экономической безопасности предприятия было проведено по исследованиям зарубежных авторов: Ф. Тейлора, А. Файоля (набор персонала, улучшение способов экономического стимулирования); Э. Мэйо (обоснование различных способов руководства кадрами); Д.

МакКлеланда, А. Маслоу, Ф. Герцберга, В. Врума, Л. Портера, П. Друккера (гуманистическая концепция управления персоналом).

При многоаспектности изучения кадрового потенциала до сих пор формирование и его использование рассматривались без учета обеспечения экономической безопасности [4, с. 43].

Следует отметить и отечественные исследования кадрового потенциала, например, работы следующих авторов: Е.Ю. Апхановой, И.З. Гарфиева, С.А. Аслахановой, А.С.Волкова, Б.С. Батаева, А.Я. Кабанова, О.С. Осипова, Е.А. Мягкова. Однако, отечественными авторами недостаточно раскрыты аспекты формирования и использования персонала для обеспечения кадровой безопасности [5, с. 125].

Для исследования эффективности кадровой стратегии организации были изучены концепции таких авторов как А.А. Малышева, О. В. Одинцова и В.А. Друтько, где в их трудах рассматриваются особенности кадровой политики предприятия на аспектах мотивации персонала на различных этапах развития компании. В области рационального использования человеческого ресурса в деятельности предприятия следует выделить работы Т.И. Гольмана, Д.И. Корнеева, А.П. Гориной и О.Э. Ивановой.

В научных трудах: Дж. Стеффенсин, М. Сантана, Ф. Санда, К. Юнга, И.И. Фроловой, С.А. Шапиро, Л.П. Снитко, Л.М. Фомичевой, О.Ф. Горностаевой, Ю.В. Синягина, И.В. Раздольской, В.Н. Сингатулина, С.В. Балко, А.А. Осеевой, Ю.С. Леевика, О.А. Коргиной, Н.А. Латышевой, Ю.А. Бодака и других авторов, рассматривается по большей части как эффективная технология управления персоналом, так и мотивационные инструменты в достижении целей предприятия [6, с. 2665].

Существуют несколько концептуальных подходов в рассмотрении понятия развития и использования кадрового потенциала для обеспечения экономической безопасности компании в публикациях следующих авторов:

- Е.В. Кириллова, которая считает, что экономическая безопасность – состояние предприятия, где посредством результативного применения

персонала, возможно, достичь предупреждения, снижения или защиты от имеющихся угроз или прочих условиях и в главном максимально обеспечить реализации целей при усилении конкурентных сил и рисков компании. В этой концепции есть существенный недостаток, который состоит в том, что невозможно оценить эффективность использования кадровых резервов в долгосрочной перспективе так, как это достаточно сложно. Кроме того, возникает проблема определения учета возможности качественного формирования и использования кадрового потенциала;

– иной позиции придерживается М. Рыбальченко, предполагающая, что экономическая безопасность компании считается описание системы, которая самоорганизуется и саморазвивается, то есть это состояние, при котором показатели результативного применения человеческих ресурсов позволяют сохранить главные ее свойства: равновесие и устойчивость при минимизации рисков. Согласно, указанному термину обеспечения экономической безопасности компании предполагает минимизацию экономического риска, ведь вероятность возникновения нежелательного события часто трактуют как риск;

– ученый А.В. Габети подразумевал под экономической безопасностью меру гармонизации стратегических целей организации с потребностями потенциала персонала. В результате, субъект хозяйствования признается в состоянии экономической безопасности, в том случае, если производственно-хозяйственная деятельность считается рентабельной. Основным недостатком такого определения является отсутствие анализа факторов внутренней среды при использовании кадров предприятия и остается непонятным, какой именно должна быть эта мера гармонизации экономических интересов;

– по мнению М.С. Мамчур, развитие и применение потенциала персонала для достижения экономической безопасности считается таким уровнем развития компании, которая определяется устойчивостью экономического и финансового развития, нейтрализации негативных

факторов неэффективного использования кадрового потенциала и противодействием их влияния на всех стадиях его развития. Особенностью данного определения выступает выделение как фактора экономической безопасности компании устойчивость в обеспечении кадрами. Такое выделение является логичным, ведь именно финансовая составляющая является одной из существенных составляющих экономической безопасности организации. Однако вопрос развития и использования потенциала персонала для обеспечения экономической безопасности до сих пор изучен недостаточно.

Если обобщить представленные выше концептуальные подходы в раскрытии сущности рассматриваемого понятия, можно сделать следующий итог, что формирование и применение потенциала персонала для обеспечения экономической безопасности компании считается актуальной темой для изучения.

Проанализировав характеристики данного понятия и существующие подходы к его трактовке можно дать следующее формулировку: развитие и применение потенциала персонала для обеспечения экономической безопасности предприятия, то есть достижение равновесного состояния и уровня защищенности от негативных воздействий и изменений внутренней среды за счет реализации эффективной кадровой стратегии для стабилизации роста трудовых резервов в будущих периодах [7, с. 128].

Таким образом, понятийно - концептуальный аппарат темы данного исследования содержит в себе социально-экономические дефиниции потенциала персонала организации с целью эффективной диагностики обеспечения и использования персонала в процессе своей деятельности в условиях непредсказуемости рыночной среды и динамичности внутренних процессов предприятия. В связи с этим, основной целью развития и использования кадрового потенциала для обеспечения экономической безопасности организации считается увеличение конкурентных преимуществ

при эффективном использовании трудовых ресурсов с учетом изменчивости факторов внешней среды.

Ключевыми задачами в формировании и использовании кадрового потенциала для обеспечения экономической безопасности предприятия являются:

- анализ потенциала персонала;
- создание основных целей регулирования кадровым потенциалом;
- выбор стратегии управления кадровым потенциалом согласно с намеченными целями предприятия;
- создание условий для реализации стратегии;
- реализация стратегии развития кадрового потенциала;
- анализ выполнения стратегии компании [8, с. 136].

В настоящий период, совершенствование и использование трудовых резервов для обеспечения экономической безопасности считается значимым вектором изменения каждого предприятия в условиях построения нового Справедливого государства.

Несомненно, для скорейшей реализации стратегических задач, как государства, так и организации оценка кадрового потенциала необходима для обеспечения экономической безопасности, так как ее способы и система показателей способствует выявлению сферы использования персонала с учетом намеченных задач, сопоставления расходов на работников, изучения уровня их окупаемости. Анализ различных критериев, методов оценки позволяет реализовать ряд поставленных целей.

1.2 Методы и система показателей оценки кадрового потенциала для обеспечения экономической безопасности

В отдельном случае анализа, исходя из целей и задач данного исследования, необходимы определенные методы и системы показателей для

определения потенциала кадров и обеспечения экономической безопасности [9, с. 42].

Большинство компаний при оценке потенциала персонала пытаются выявить важнейшие факторы, влияющие на развития и эффективность их использования, благодаря которым достигается экономическая безопасность компании. Анализ потенциала кадров, в свою очередь, состоит из методов, определенных критериев, исходя из поставленных задач компании [10, с. 63].

С позиции теории анализ кадрового потенциала трактуется как целенаправленный процесс определения соответствия нужных компетенций работников требованиям к определенной вакансии и месту.

С практической стороны оцениваются не только результаты базовой профессиональной подготовки работников, но и непрерывного профессионального обучения (формы, продолжительность и актуальность с позиций установленных правил по переподготовке персонала).

Оценка будет считаться эффективной только в тех случаях, когда она направлена на получение определенных результатов:

- улучшение работы персонала;
- детальную подготовку к выполнению заданий;
- конфиденциальность;
- непредвзятое обсуждение итогов работы, деловых и личных характеристик сотрудника;
- правильное сочетание похвалы и критики в его адрес;
- надежность применяемых критериев и обоснованность выбранных методов.

К данным показателям применимы определенные требования: полнота и достоверность полученных результатов, их конкретность; обеспечение сопоставимости, как с традиционными, так и с более современными способами.

Развитие потенциала кадров и его воздействие на экономическую безопасность компании связано с проведением анализа работников для

выявления мотивации персонала и их карьерном росте. Отсутствие конкретных факторов и методов оценки сотрудников, подходящих для работы на определенной должности, приводит к интуитивным решениям и неприемлемому использованию потенциала.

В настоящее время существует несколько методик анализа трудового потенциала, являющихся эффективными, но в тоже время неуниверсальными [11, с. 152].

Для оценки кадрового потенциала в компаниях применяются следующие методы:

- количественный метод связан с количественными показателями, т.е. на основании достигнутого результата (наиболее часто применяемые количественные показатели). Численность кадров – общий размер рабочего времени, введенный с целью осуществления работ при активной трудовой деятельности, с учетом отработанного времени до выхода на пенсию – человеко-лет. Анализ данного показателя помогает определить состав группы и выявить, кто больше преобладает в команде по возрастному и половому признаку;

- качественный метод учитывает только качественные показатели (деятельность по управлению, надежность, инициатива, физический потенциал работников компании (физическое состояние, стойкость); уровень квалификации; добросовестность и пр.);

- аналитический метод применяется при суммировании оценок по всем видам критериев (в большинстве случаев используется в производственной практике).

Система оценки может быть оптимизирована за счет таких критериев, как универсальность системы оценки, установления стандартов и норм оценки, определение метода оценки. Недостаточно надежная система оценки может привести к потере организацией способного работника и приобретение неспособного, что напрямую скажется на возникновении угроз экономической безопасности организации.

Количественная оценка потенциала кадров предполагает процесс противоречивый и трудозатратный. Большинство авторов научных публикаций упоминали это в своих работах, включая Як Фитценц, который полагал, что человеческий ресурс, в сравнении с другими факторами – это потенциал, обладающий возможностью производить стоимость.

Для бесперебойного производственного процесса в кадровой политике предприятия необходимо спрогнозировать спрос на работников, исходя из главных целей на будущий период в соответствии с запланированным производством товаров и их продвижением. В связи с этим определяют необходимость в кадрах. Если общая потребность включает в себя количество работников, нужных для реализации намеченных работ, то дополнительная потребность – это число работников, необходимое дополнительно к уже имеющейся численности на начало периода для выполнения намеченных перспективных задач [12, с. 53].

Персонал предприятия по составу численности определяется изменением количества сотрудников в результате зачисленных на работу и выбывших по определенным основаниям. Показатели движения и текучести кадров значимы для выявления количества персонала, и при анализе рисков для параметров экономической безопасности посредством безопасности персонала. Движение кадров за анализируемый период определяется следующим образом:

$$СЧ_k = СЧ_n + П - В \quad (1)$$

где $СЧ_k$ – списочная численность персонала на конец периода;

$СЧ_n$ – списочная численность кадров на начало периода;

П – численность персонала, принятых за отчетный период;

В – численность персонала, выбывших за отчетный период.

Движение сотрудников определяется показателями оборота и постоянства кадров. Оборот кадров – это количество зачисленных на работу

и выбывших сотрудников, изучаемое в соотношении со среднесписочной численностью персонала за анализируемый период [13, с. 39].

Коэффициент постоянства кадров – отношение количества сотрудников, входящих в списочный состав весь год, к среднесписочной численности персонала за этот год. Количество сотрудников, входящих в списочный состав с 1.01 по 31.12.

Коэффициент текучести - это отношение числа уволенных к среднесписочной численности персонала за анализируемый период.

$$K_{тек.} = (Ч_{ув.} / Ч_{сп.}) \cdot 100\% \quad (2)$$

где $K_{тек.}$ – коэффициент текучести кадров;

$Ч_{ув.}$ – число уволенных сотрудников;

$Ч_{сп.}$ - среднесписочная численность персонала.

Естественная текучесть (3-5% в год) содействует обновлению персонала и не требует определенных мер со стороны управляющего и отдела кадров. Коэффициент оборота по приему кадров – это соотношение числа принятых к среднесписочной численности персонала.

$$K_{об. пр.} = (Ч_{пр.} / Ч_{сс.}) \cdot 100\% \quad (3)$$

где $K_{об. пр.}$ – коэффициент оборота по приему кадров;

$Ч_{пр.}$ – численность принятых работников;

$Ч_{сс.}$ – среднесписочная численность.

Коэффициент оборота по выбытию – это отношение числа выбывших работников к среднесписочной численности персонала.

$$K_{об. выб.} = (Ч_{выб.} / Ч_{сс.}) \cdot 100\% \quad (4)$$

где $K_{об. выб.}$ – коэффициент оборота по выбытию;

$Ч_{выб.}$ – численность выбывших;

$Ч_{ср.}$ – среднесписочная численность.

Излишняя же текучесть вызывает значительные производственно-хозяйственные проблемы. По мнению зарубежных экономистов, данная проблема влияет на уровень заработной платы, психологический климат в коллективе, мотивацию, лояльность персонала к компании и экономическую безопасность [14, с. 58].

Коэффициент постоянства кадров равен отношению количества сотрудников, отработавших весь период, к среднесписочной численности персонала за отчетный период.

$$K_{пост.} = (Ч_{ср.}/T_{ср.}) \cdot 100\% \quad (5)$$

где $K_{пост.}$ – коэффициент постоянства кадров;

$Ч_{ср.}$ – число работников списочного состава в данный период;

$T_{ср.}$ – среднесписочная численность работников.

Коэффициент восполнения работников отражает восполнение персонала, выбывших по определенным причинам из компании, вновь зачисленными сотрудниками и определяется посредством деления числа принятых кадров на количество персонала, выбывших по определенным причинам за отчетный период.

$$K_{восп.} = (Ч_{прин.}/Ч_{ув.}) \cdot 100\% \quad (6)$$

где $K_{восп.}$ – коэффициент восполнения работников;

$Ч_{прин.}$ – число принятых на работу;

$Ч_{ув.}$ – число выбывших.

Баланс движения персонала:

$$Ч_{нач.} + Ч_{прин.} - Ч_{выб.} = Ч_{конеч.} \quad (7)$$

где $Ч_{нач.}$ – количество персонала на начало отчетного периода;

$Ч_{прин.}$ – численность принятых;

$Ч_{\text{выб.}}$ – численность выбывших;

$Ч_{\text{конеч.}}$ – численность на конец отчетного периода.

В целях определения уровня кадровой безопасности по количественным данным необходимо изучить показатели, приведенные в таблице 1.

Таблица 1 – Нормативные данные коэффициента текучести кадров

Наименование коэффициента	Наименование показателя	Норматив (в %)
Коэффициент текучести кадров	Нормальная текучесть	3-5%
	Относительная стабильность	5-9%
	Допустимая норма для небольших предприятий	12%
	Допустимая норма для крупных предприятий	15%
	Проблемы с персоналом	50% и более

Показатели остальных количественных коэффициентов сравниваются с прошлым периодом и на основании роста либо увеличения показателей делаются выводы. Повышение коэффициента оборота по приему сотрудников в сопоставлении с базовым периодом свидетельствует о том, что отмечается развитие компании, или определенного подразделения. Понижение показателя указывает на стабильность коллектива предприятия.

Увеличение коэффициента оборота по увольнению характеризует, что совершается оптимизация количества персонала компании, или определенного подразделения, либо имеются проблемы с персоналом. Коэффициент восполнения показывает восполнение сотрудников. Этот показатель отражает оперативность восполнения количества персонала, чем он ближе к 1, тем лучше.

Производя вычисления необходимо принимать во внимание не восполняемую долю штатного количества организации. При изучении указанное число суммируется с количеством принятых кадров. Исходя из

практики, коэффициент постоянства кадров должен достичь единицы, то есть 100% [15, с. 118].

В настоящее время для проведения эффективной системы оценки кадрового резерва необходимо подобрать соответствующие критерии, которые осуществляют следующие функции:

- определение уровня мотивации труда;
- сравнение результатов труда;
- стимулирование персонала;
- повышение уровня квалификации кадров;
- анализ оценочных показателей в динамике;
- проведение контроля качества использования кадрового резерва в разрезе должностей и структурных подразделений;
- предупреждение возникновения конфликтных ситуаций в компании;
- создание здорового психологического климата.

Помимо этого необходимо проанализировать качественные показатели эффективности использования кадров: производительность труда, трудоемкость производства, услуги. Какой из этих показателей выбрать для анализа кадровой безопасности, вопрос простой, так как они являются обратными величинами относительно друг друга.

Поэтому выбрать можно любой из них, сущность метода не изменится. Производительность труда считается системным показателем, учитывающий такие факторы, как: уровень технологического оснащения производства, численность персонала и их квалификация, использование качественных материалов и т.д.

Следовательно, производительность труда – это среднестатистический показатель, который указывает на величину выпущенного продукта, приходящего на 1 наемного работника и эффективное использование персонала предприятия, который определяется по отдельным периодам времени (год, квартал, месяц, декада или день) по следующей формуле:

$$CG = VP/CP \quad (8)$$

где CG – среднегодовая выработка на 1 рабочего, тенге;

VP – объем выпуска продукции, млн. тенге;

CP – среднесписочная численность работников, чел.

Трудоемкость определяется количеством вложенного труда рабочего на выпуск продукции по формуле:

$$TE = CP/VP \quad (9)$$

где TE – трудоемкость продукции;

CP – среднесписочная численность персонала, чел.;

VP – объем выпуска продукции, млн. тн.

Для определения резервов по увеличению производительности труда или снижению трудоемкости продукции необходимо определить воздействие таких факторов как: ненадлежащее выполнение дисциплины труда, недобросовестное исполнение работ, текучесть персонала, производственный травматизм, срывы в материально-техническом обеспечении – технические простои [16, с. 312].

При выявлении кадровых резервов для обеспечения экономической безопасности организации следует учитывать, показатели планируемого прироста выпускаемого продукта и прогнозный уровень ПТ, где профессиональные качества кадров определяются степенью их квалификации, умением, навыками, знанием в процессе труда и с учетом соответствующей мотивации персонала.

Величина кадровых резервов определяется по следующей формуле:

$$\uparrow KP = \Delta VP / \Delta CG \quad (10)$$

где $\uparrow KP$ – кадровый резерв;

ΔVP – прирост объема выпуска продукции, млн. тенге;

ΔCG – прирост среднегодовой выработки на 1 рабочего, тенге.

При этом анализ вышеперечисленных показателей занимает

значительное место в теории и на практике для комплексного изучения результативного применения кадрового потенциала в компании [17, с. 64].

Исследование трудовых резервов на предприятии, уровня производительности труда нужно изучать на основе оплаты труда. Поскольку при росте производительности труда соответственно и увеличивается заработная плата.

Следует отметить, что темпы заработной платы должны опережать темпы производительности труда для наращивания темпов расширенного воспроизводства. На базе нормативно-правовых документов РК и инструкций компаний фонд заработной платы состоит из фонда оплаты труда, который относится текущим расходам организации, выплат за счет средств социальной защиты и чистой прибыли компании.

При этом следует проводить системный мониторинг использования ФЗП, определять неиспользуемые резервы для экономии денежных средств посредством повышения производительности труда и сокращения трудоемкости продукции. Экономия или перерасход по ФЗП рассчитывается по следующей формуле:

$$\uparrow\downarrow\PhiЗП = \DeltaСГ/\DeltaСЗП \quad (11)$$

где $\uparrow\downarrow\PhiЗП$ – фонд заработной платы;

$\DeltaСГ$ – прирост среднегодовой выработки на 1 рабочего, тенге;

$\DeltaСЗП$ – прирост среднегодовой заработной платы, млн. тн.

Содержание и характер труда для обоснования кадровой безопасности, специфичны для отдельной компании, так как они затрудняют создание унифицированных систем оценки кадров, учитывая влияние факторов риска и угроз внутренней и внешней среды. Очевидным фактом на практике принято считать то, что зачастую своевременное предупреждение возникновения рисков и угроз являются своевременным решением проблемы.

1.3 Основные виды кадровых рисков в системе экономической безопасности организации

В процессе анализа эффективности кадровой стратегии организации с учетом факторов риска, необходимо имеющиеся угрозы в условиях непредсказуемости рыночной среды, разделить на внутренние и внешние. В связи с этим, существуют внешние и внутренние факторы безопасности персонала [18, с. 94].

К внешним рискам необходимо отнести:

- невысокий мотивационный уровень по сравнению с конкурентами;
- переманивание лучших сотрудников организациями-конкурентами;
- оказываемое внешнее давление на сотрудников;
- экономические кризисы и связанные с этим угрозы снижения реальной заработной платы;
- ситуации зависимостей персонала компании от внешних обстоятельств или организаций.

К внутренним угрозам безопасности персонала входят:

- недостаток корпоративной культуры или она недостаточно определена;
- несоответствие квалификации сотрудников вакантному месту;
- неэффективная система повышения квалификации кадров;
- невысокий уровень мотивации работников;
- неэффективная система планирования потенциала кадров;
- сокращение квалифицированных кадров;
- высшее звено компании не заинтересовано в специалистах, в связи с невысоким уровнем профессиональных навыков руководство организации не заинтересовано в профессиональных работниках по причине своего низкого профессионализма;
- несистемная проверка будущих сотрудников при трудоустройстве.

Следовательно, все негативные условия окружающей среды отражаются на процессах внутри организации, безопасности ее персонала и, следовательно, на экономической безопасности организации в целом. Данные виды угроз безопасности персонала рассматриваются в таблице 2.

Таблица 2 – Виды угроз безопасности персонала

Внешние угрозы	Внутренние угрозы
Мотивационные условия других компаний	Недостаточная организация управленческой системы
Переманивание персонала	Слабая организация обучающей системы
Внешнее влияние на работников	Неэффективная система мотивации
Изменение внешнеэкономической среды	Ошибки при составлении плана человеческих ресурсов
Разнообразные типы зависимостей сотрудников	Уход квалификационных сотрудников

По данным таблицы 2 следует выделить, что специалисты по персоналу должны учитывать описанные факторы среды, перманентно меняющиеся условия, критерии и оценки при формировании стратегии развития персонала компании, как основного документа, являющегося базовым для всех работников и специалистов по кадрам [19, с. 86]. При изучении внутренней и внешней среды необходима систематизация всех видов, форм угроз безопасности кадров, отраженная в таблице 3.

Таблица 3 – Классификация угроз безопасности кадров

Признак	Виды и формы угроз безопасности кадров
По целевой направленности	-угроза безопасности персонала, как объекта шантажа, прямых угроз, переманивания, подкупа, покушения; - угроза безопасности организации, как объекта нанесения материального и нематериального ущерба со стороны сотрудников. - угроза безопасности организации, как объекта нанесения материального и нематериального ущерба со стороны сотрудников.
По вероятности практических действий	- возможные риски, исполнение имеет вероятностный характер; - угрозы, реализуемые в данный момент, на разных степенях реализации; - реализованные угрозы, имевшие место быть ранее.
По характеру потерь от реализованных угроз	-риски информационной безопасности, разглашение конфиденциальной информации и т.д.; -угрозы имущественной безопасности в форме хищения и умышленного повреждения.
По экономическому характеру	- угрозы материального характера, легко исчисляемые; -угрозы нематериального характера, четкий размер от исполнения почти невозможно определить
По источнику угроз	- со стороны правительства страны; - со стороны конкурентов; - со стороны преступников, злоумышленников; - со стороны сотрудников.
По возможности минимизации степени воздействия	-в отношении которых есть реальные возможности противодействия и профилактики; - имеются шансы на быстрое реагирование; -недостаточно возможностей для профилактики и противодействия.

По данным таблицы 3 схематически изображены виды и формы угроз кадровой безопасности. Следует отметить, что угрозам экономической безопасности предшествуют риски [20, с. 47].

Поэтому на стадии рисков у организации больше вероятности по их выявлению и предотвращению возникновения угроз. В таблице 4 представлены угрозы и риски.

Таблица 4 – Возникновение угроз из рисков

Риск	Угроза
Риски трудовых отношений	Слабая организация системы управления. Несистемная проверка будущих сотрудников при трудоустройстве.
Риски планирования персонала	Ошибки в планировании ресурсов персонала. Недостаточно системно осуществляется проверка претендентов при трудоустройстве.
Риски несоответствующих условий труда	Уход квалификационных сотрудников. Отсутствие корпоративной культуры или она недостаточно определена.
Риски мотивации	Неэффективная система мотивации. Условия мотивации конкурентов.
Риски обучения персонала и его развития	Слабая организация системы обучения. Отсутствие системы повышения квалификации сотрудников.
Риски оценки персонала	Уход квалификационных сотрудников. Несоответствие квалификации сотрудников занимаемой должности. Несистемная проверка будущих сотрудников при трудоустройстве.
Риски социального развития	Уход квалификационных сотрудников. Отсутствие корпоративной культуры или она недостаточно определена.
Риски нерациональной организационной структуры	Слабая организация системы управления. Высшее звено компании не заинтересовано в специалистах, в связи с невысоким уровнем профессионализма.
Риски информационного обеспечения	Недостаточно системно осуществляется проверка претендентов при трудоустройстве. Изменения во внешнеэкономической среде. Давление на сотрудников извне.
Риски правового обеспечения	Слабая организация системы управления. Высшее звено компании не заинтересовано, в связи с невысоким уровнем профессиональных навыков.

По данным таблицы 4 процессы выявления угроз из рисков позволяют предприятиям минимизировать значение риска до допустимого. Поэтому в анализе возникновения угроз из рисков наиболее важным фактором является

уменьшения степени риска. Поскольку от результативного регулирования кадровыми рисками зависит потенциал всей компании [21, с. 35].

Внешние риски довольно трудно отрегулировать, поэтому они не связаны напрямую с главной деятельностью компании. Степень рисков обуславливается следующими внешними детерминантами:

- экономический – это потенциальная возможность ущерба, вызванная воздействием последствий чрезвычайной ситуации и связанная с частичной или полной потерей материальных ценностей, собственности или финансовых средств;

- политический – это тип риска, с которым сталкиваются инвесторы, корпорации и правительства в связи с тем, что политические решения, события или условия существенно повлияют на прибыльность субъекта бизнеса или ожидаемую ценность данного экономического действия;

- географический, появляющийся, когда эмитент придерживается территориально ориентированной политики;

- социальный – это возможность появления по отношению к другим людям внешних причин, порождающих определенные ситуации и приводящих к отрицательным последствиям;

- военный – опасность убытков, вызванных военными действиями, военными мероприятиями (революцией, гражданской войной, восстанием, захватом судна и пр.);

- юридический – риск потери прибыли, выручки или появления потерь из-за невыполнения или несогласованности внешней, внутренней нормативной документации, в том числе: кодексы, акты, правила, регламенты, указания, учредительные документы и пр.;

- финансовые потери, связанные с вероятностью потерь финансовых ресурсов (денежных средств).

Особое внимание заслуживают внутренние риски, связанные с управлением кадров компании. Представленные риски возникают внутри

компании и необходимо эффективно управлять ими для сокращения вероятных потерь [22, с. 71].

Ключевыми факторами, воздействующих на уровень внутренних рисков, считаются:

- несоблюдение техники безопасности,
- неправильно сформулированы стратегии,
- невысокий показатель безопасности информации,
- недостаточный уровень безопасности персонала,
- значительные финансовые риски и т.д.

Персонал считается основным звеном в хозяйственной деятельности компании. Так как человек управляет всеми другими типами рисков, воздействующих на безопасность организации и поэтому, экономическая безопасность тесно связана с персоналом. В связи с этим, в большей степени нас интересуют риски, связанные с кадровой безопасностью и управлением кадровым потенциалом для обеспечения безопасности компании [23, с. 78].

Поэтому выделяют риски по следующим факторам:

- конфликтные ситуации в группах, неблагоприятный климат в коллективе, слабый контроль со стороны руководства по приостановлению разногласий в группах и налаживанию конструктивного диалога;

- не учитывается согласие определенных групп, недостаток или переизбыток состава кадров, не проработаны должностные инструкции, задачи, обязанности, которые в итоге могут нанести большой ущерб компании;

- неправильно составлен график работы и отдыха, отсутствие мер по обеспечению защиты здоровья персонала, условия труда не соответствуют требованиям;

- недостаточный уровень мотивации кадров к реализации своих функций, боязнь предоставления рекомендаций по улучшению процессов, не проводится исследование причин увольнения персонала;

– невысокие показатели по итогам обучающего процесса, невозможность применения приобретенных умений, навыков, неэффективная система обучения и аттестации;

– невысокий уровень лояльности персонала, необъективность оценок, ограниченная шкала оценок, анализ кадров не по итогам трудовой деятельности, а по персональным характеристикам, сопоставление работников между собой, а не в соответствии с разработанными стандартами труда;

– неэффективность социального пакета, снижение степени лояльности кадров, ограниченность социальных выплат работнику, потерявшего работу из-за сокращения штата;

– недостаточная работа отдела кадров, несовпадение численности сотрудников долгосрочным планам развития, нерезультативность структуры управления, неправильное делегирование полномочий в области управления кадрами.

Модель вычисления уровня удовлетворенности персонала (УУП) предполагает рассмотрение следующих факторов:

$$УУП = \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \beta_3 \cdot X_3 + \beta_4 \cdot X_4 + \beta_5 \cdot X_5 + \beta_6 \cdot X_6 + \beta_7 \cdot X_7 + \beta_8 \cdot X_8, \quad (12)$$

где $\beta_1, \beta_2, \beta_3 \dots n$ – признаки;

X_1 – фактор «Зарплата»,

X_2 – фактор «Комфорт рабочего места»,

X_3 – фактор «Уверенность в будущем»,

X_4 – фактор «Взаимодействие с руководством»,

X_5 – фактор «Поощрение высоких результатов»,

X_6 – фактор «Вертикальный рост»,

X_7 – фактор «Стабильность компании»,

X_8 – фактор «Обратная связь».

Показатели модели вычисляются с применением интегрирования способов ранжирования и изучение иерархий. Содержание рассматриваемого

этапа заключается в том, что посредством исследование иерархий выявить критерии, факторы и рассчитать коэффициенты. Затем составляется матрица критериев и детерминантов экономической безопасности стратегии персонала в виде ранжирования [24, с. 49].

Первоначально сотруднику предлагается расставить приоритеты от наименее значимых факторов до наиболее важных детерминантов экономической безопасности стратегии персонала.

Далее рассчитывается итоговая сумма баллов по отдельной группе и определяется доля данной суммы в предельно допустимой сумме баллов и на основании представленных данных определяются локальные приоритеты (далее ЛП) по следующей формуле:

$$ЛП_i = ПК_i \sum ПК \quad (13)$$

где ЛП_i – значение локального приоритета i-го фактора;

ПК_i – значение промежуточного коэффициента i-го фактора;

ПК – значение промежуточного коэффициента;

i – значение приоритета i-го фактора.

На завершающем этапе анализа эффективности кадровой стратегии организации с учетом факторов риска осуществляется тестирование персонала с целью сбора данных по детерминантам модели для вычисления УУП. Итоговая модель кадровой стратегии позволяет выявить причины неэффективного развития и использования кадрового потенциала для устранения вероятных угроз в процессе производственно-хозяйственной деятельности организации.

2 Особенности развития и использования кадрового потенциала в деятельности организации (на примере УД АО «Арселор Миттал Темиртау»)

2.1 Краткая характеристика организации и основные технико-экономические показатели ее деятельности

Группа «АрселорМиттал» (ArselorMittal Group) крупнейшая в мире горно-металлургическая корпорация, с присутствием в 60 государствах и основными сталеплавильными предприятиями в 16 странах с огромным штатом сотрудников 157 909 человек.

Ядром развития ArselorMittal Group считается горнодобывающий сектор. В связи с этим, группа «АрселорМиттал» производит продукцию и осуществляет сбыт в 155 странах мира [25, с. 18].

Группа «АрселорМиттал» занимает особое место на глобальных рынках угля, стали и железной руды, учитывая также следующие сектора как производство машин, оборудования, упаковки и строительных материалов. Корпорация имеет значительные сырьевые ресурсы и результативную сбытовую политику.

Компания «АрселорМиттал Темиртау» – это акционерное общество, ценные бумаги, которого котируются на фондовых биржах Нью-Йорка (MT), Амстердама (MT), Парижа (MT) и прочие. Предприятие сертифицировано на соответствие требованиям международных стандартов качества ISO 9001:2016, экологического менеджмента ISO 14001:2016, международного стандарта по безопасности труда и охраны здоровья ISO 45001:2019 [53, 54, 55].

Миссия компании – это устойчивое развитие, качество, лидерство, что и предопределяет стратегическое развитие компании. Одной из долгосрочных стратегий считается корпоративная стратегия ответственности, которая формируется в рамках каждой из ключевых сфер:

охрана труда и экология, развитие человеческого капитала и местных сообществ, корпоративное управление. Стратегия корпоративной ответственности компании предполагает:

- обеспечение безопасности и охраны здоровья;
- уменьшение производственного воздействия на экосистему региона;
- развитие и использование кадрового потенциала;
- результативное и открытое взаимодействие с заинтересованными сторонами, включая государственные структуры, общественные объединения и прочие.

УД АО «АрселорМиттал Темиртау» относится к социально-ориентированной организации, поэтому на балансе компании находятся помимо всех производственно-хозяйственных объектов, также дома отдыха, санатории, лагеря отдыха для детей, спорткомплексы. Кроме этого, компания является поставщиком коммунальных услуг для населения г. Темиртау.

Ключевой целью компании является получение дохода посредством улучшения качества продукции, способной удовлетворить потребности разных секторов для реализации стратегических целей и социальных программ предприятия. Исходя из намеченной цели, в процессе производственно-хозяйственной деятельности в определенной последовательности компания реализует следующие задачи:

- осуществляет производственную, коммерческую, маркетинговую, дилерскую, брокерскую функцию и т.п.;
- определяет последовательность и условия приобретения и продажи имущества, формирование цен, ставок, тарифов на предлагаемые услуги, осуществляемые работы и пр.;
- производит разнообразные типы сделок с отдельными субъектами рынка, кроме воспрещенных законодательством РК;
- осуществляет подготовку и переподготовку персонала согласно основным сферам их деятельности;

- покупает, приобретает в аренду или получает безвозмездно имущество, совершает отчуждение определенного имущества, принадлежащего ему, согласно нормативно-правовым актам РК и учредительным документам компании;

- приобретает и использует лицензии и патенты;

- состоит в различных объединениях, формирует отдельные типы совместных организаций; активно участвует в их работе; вкладывает в них денежные средства;

- реализует внешнеэкономическую деятельность по различным сделкам согласно учредительным документам.

- осуществляет услуги по формированию проектов, строительству, ремонту и содержанию железнодорожных путей для реализации продукции.

АО «АрселорМиттал Темиртау» (ArselorMittal Temirtau JSC) является крупным горно-металлургическим комплексом с добычей угля, руды и энергетической базой, в состав которого входят следующие департаменты:

- стальной департамент,
- угольный департамент,
- железорудный департамент.

В 1996 г. был образован угольный департамент ОАО «Испат-Кармет». В 2004 г. ОАО «Испат-Кармет» переименован в Mittal Steel Temirtau JSC. В 2007 г. данная компания была переименована в УД АО «АрселорМиттал Темиртау» (ArselorMittal Temirtau JSC CD). На правах головной организации, компания осуществляет руководство угольными шахтами (УШ) с ежегодной добычей, около 7 млн. тонн коксующего угля. На шахтах осуществляется добыча угольных пластов подземным способом.

Компания УД АО «АрселорМиттал Темиртау» состоит из 8 шахт:

- «Абайская»,
- «Саранская»,
- «Казахстанская»,
- «Тентекская»,

- «Шахтинская»,
- шахта им. И.А. Костенко,
- шахта им. Т. Кузембаева,
- шахта им. В.И. Ленина.

Так, в 1961 г. начала свою работу шахта «Абайская» (прежде шахта им. Калинина). В 1998 г. посредством соединения 2 шахт была сформирована шахта «Абайская», с мощностью шахты – 1,5 млн. т. угля в год.

В 1955 г. была введена в эксплуатацию шахта «Саранская» с мощностью шахты – 1,8 млн. тонн угля.

В 1964 г. была образована шахта им. В.И. Ленина. В 1968 г. произошло объединение с шахтой 1/2 «Наклонная». Общая мощность – 2,1 млн. т. угля в год.

Успех любой компании зависит от эффективной структуры управления во всех подразделениях, которая является важнейшей частью всех управленческих процессов для обеспечения экономической безопасности и развития кадрового потенциала.

Организационная структура управления во всех подразделениях компании УД АО «АрселорМиттал Темиртау» относится к линейно-функциональной иерархии управления. Такая структура иерархии управления способствует к формированию различных распоряжений и требований, разделению функциональных обязанностей в соответствии с нормативно-правовыми актами.

К линейному управлению в УШ компании относятся: директор шахты, который осуществляет управление всеми подразделениями организации, а также заместители генерального директора по различным направлениям деятельности.

Руководители функциональных служб в УШ – это главные специалисты (главный инженер, главбух, директора отделов и т.д.) [26, с. 45].

Линейные подразделения в УШ находятся в оперативном взаимодействии, а функциональные руководители выполняют одну из функций управления.

К функциональным обязанностям директора шахты относят:

- управление всеми типами деятельности производственных отделов, организация работы и создание условий для результативной взаимосвязи департаментов, отделов, участков;

- руководство производственно-хозяйственной работой организации, стремление к реализации значительных технико-экономических показателей, роста технического уровня и качественных параметров, эффективного использования всех необходимых ресурсов.

Функции главного инженера:

- формирует техническую политику, ключевые направления развития, реконструкцию и техническое обновление работающего производства;

- обеспечивает результативность проектов, надлежащую подготовку производства, эксплуатацию, ремонт и обновление оборудования.

Функции главного бухгалтера:

- организация бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности организации, мониторинг за рациональным использованием необходимых ресурсов;

- проведение учета поступающих денежных средств, товарно-материальных ценностей, основных фондов; отражение операций, связанных с их достижением; учет расходов производства и обращения; применение смет расходов, сбыта, выполнение работ, услуг и результатов хозяйственно-финансовой деятельности организации; расчет по оплате труда; отчисление налоговых выплат в бюджет.

Сотрудники (экономисты, инженеры, специалисты по управлению персоналом и т.п.) отвечают за определенные функции для выполнения управленческих задач и обеспечения деятельности линейных,

функциональных подразделений (бухгалтерские, технологические, инструментально-конструкторские, планово-экономические).

Вспомогательный персонал выполняет обслуживание управляющего процесса и производит передачу необходимой информации, сбор, обработку и хранение [27, с. 84].

Далее в таблице 5 представлены основные технико-экономические показатели (далее ТЭП) в разрезе трех шахт компании УД АО «АрселорМиттал Темиртау» за 2020-2021 гг.

Таблица 5 – Основные технико-экономические показатели в разрезе трех шахт компании УД АО «АрселорМиттал Темиртау» за 2020-2021 годы

Показатель	2020г.			2021г.			Отклонения в %		
	Шахта «Саранская»	Шахта им. Ленина	Шахта «Абайская»	Шахта «Саранская»	Шахта им. Ленина	Шахта «Абайская»	Шахта «Саранская»	Шахта им. Ленина	Шахта «Абайская»
Выручка от реализации, млрд. тенге	76,2	84,7	70,2	83,4	95,5	80,5	+9,4	+12,7	+14,7
Среднесписочная численность рабочих, чел.	1501	1518	925	1497	1512	920	-0,7	-0,4	-0,5
Среднегодовая стоимость ОПФ, млрд. тенге	48,2	50,1	40,8	50,5	55,3	41,2	+11,3	+10,4	+26,1
Фондоотдача, тенге	1,58	1,69	1,72	1,65	1,73	1,95	+4,4	+2,4	+13,4
Среднегодовая выработка одного работника, млн. тенге	50,8	55,8	75,9	55,7	63,2	87,5	+9,6	+13,3	+15,3
Фонд оплаты труда млн. тенге	11,5	11,8	6,8	11,1	11,1	6,5	-3,5	-5,9	-4,5
Среднемесячная заработная плата, тыс. тенге.	638,5	647,8	612,6	617,9	611,8	588,8	-3,3	-5,6	-3,9

Продолжение таблицы 5

Показатель	2020г.			2021г.			Отклонения в %		
	Шахта «Саранская»	Шахта им. Ленина	Шахта «Абайская»	Шахта «Саранская»	Шахта им. Ленина	Шахта «Абайская»	Шахта «Саранская»	Шахта им. Ленина	Шахта «Абайская»
Полная себестоимость продукции, млрд. тенге	65,2	64,2	50,1	62,5	60,5	50,3	-4,1	-5,8	+14,0
Прибыль от реализации продукции, млрд. тенге	11,0	20,5	20,1	20,9	35,0	25,2	+90,0	+70,7	+25,4
Рентабельность продукции, (%)	16,9	31,9	40,1	33,4	57,8	45,6	+16,5	+43,1	+5,5

По данным таблицы 5 на трех анализируемых шахтах компании УД АО «АрселорМиталл Темиртау» за 2020-2021 годы наблюдалась положительная динамика по показателям финансовых результатов деятельности в анализируемых шахтах, а по ТЭП наблюдалось как увеличение, так и снижение основных показателей. Так, основной причиной сокращения численности персонала в 2021 г. по сравнению с 2020 г. стало влияние внешней среды – это последствия пандемии, геополитическая обстановка в мире и мировой экономический кризис.

Сокращение численности персонала в трех УШ в 2021 году против 2020 года:

- на шахте «Саранская» (1497 чел. – 1501 чел.) на 4 человека основного персонала (далее ОП) или 99,3% привело к уменьшению выручки от реализации продукции на 6,0 млн. тенге или 36% и соответственно к снижению производительности труда на 400 тыс. тенге или 48%;

- на шахте им. Ленина (1512 чел. – 1518 чел.) на 6 человек ОП или 99,6% уменьшило выручку от продаж на 4,0 млн. тенге или 42% и производительность труда на 200 тыс. тенге или на 32%;

- на шахте «Абайская» (920 чел. – 925 чел.) на 5 чел. или 99,5% доход от продаж снизился на 6,5 млн. тенге или на 39% и уменьшилась производительность труда на 450 тыс. тенге или 48,8%.

Уменьшение фонда оплаты труда (далее ФОП) по УШ в 2022 г. по сравнению с 2021г.:

- на шахте «Саранская» (11.1 млн. тенге. – 11.5 млн. тенге) на 400 тыс. тенге или 96,5%, из-за сокращения численности персонала на 4 чел. привело к уменьшению среднемесячной зарплаты на 29.9 тыс. тенге (617,9 тыс. тенге – 638,5 тыс. тенге или 96,7%;

- на шахте им. Ленина (11,1 млн. тенге – 11,8 млн. тенге) на 700 тыс. тенге или 94,1% за счет сокращения численности персонала на 6 чел., что привело к уменьшению среднемесячной зарплаты на 36 тыс. тенге (611,8тыс. тенге – 647,8 на тыс. тенге или 94,4%;

- на шахте «Абайская» (6,5 млн. тенге – 6,8 млн. тенге) на 300 тыс. тенге или 96,1% по причине сокращения численности персонала на 5 чел. и это привело к уменьшению среднемесячной зарплаты (617,9 тыс. тенге – 638,5 тыс. тенге или 96,1%.

И как следствие, все эти показатели не эффективного использования трудовых ресурсов на трех угольных шахтах привели, в целом по компании к не дополученной суммы выручки от реализации продукции на 16,5 млн. тенге, из-за сокращения численности работников на 15 чел. основного персонала. Данные показатели не ставятся в вину предприятия, в силу негативных влияний внешней среды [28, с. 72].

В 2022 году по сравнению с 2021 годом наблюдалось значительное улучшение производственно-финансовой деятельности анализируемых УШ компании, данные отображены в таблице 6.

Таблица 6 – Основные технико-экономические показатели в трех шахтах компании УД АО «АрселорМиттал Темиртау» за 2021-2022 годы

Показатель	2021г.			2022г.			Темпы роста в %		
	Шахта «Саранская»	Шахта им. Ленина	Шахта «Абайская»	Шахта «Саранская»	Шахта им. Ленина	Шахта «Абайская»	Шахта «Саранская»	Шахта им. Ленина	Шахта «Абайская»
Выручка от реализации, млрд. тенге	83,4	95,5	80,5	94,8	106,9	83,1	+13,7	+11,9	+3,2
Среднесписочная численность рабочих, чел.	1497	1512	920	1447	1458	889	-3,4	-3,6	-3,4
Среднегодовая стоимость ОПФ, млрд. тенге	50,5	55,3	41,2	54,2	58,5	42,4	+7,3	+5,8	+4,4
Фондоотдача, тенге	1,65	1,73	1,95	1,75	1,83	1,96	+6,1	+5,8	+0,5
Среднегодовая выработка одного работника, млн. тенге	55,7	63,2	87,5	65,5	73,3	93,5	+17,6	+15,9	+6,8
Фонд оплаты труда млн. тенге	11,1	11,1	6,5	10,7	10,7	6,3	-3,7	-3,7	-3,1
Среднемесячная заработная плата, тыс. тенге.	617,9	611,8	588,8	616,2	611,6	590,6	-0,3	-0,1	+0,3
Полная себестоимость продукции, млрд. тенге	62,5	60,5	55,3	58,6	56,8	53,1	-6,3	-6,1	-4,0
Прибыль от реализации продукции, млрд. тенге	20,9	35,0	25,2	36,2	50,1	30,0	+73,2	+43,1	+19,0
Рентабельность продукции, (%)	33,4	57,8	45,6	61,8	88,2	56,5	+28,4	+30,4	+10,9

По данным таблицы 6 следует, что за 2021-2022гг. на трех УШ увеличилась выручка от реализации продукции:

– на шахте «Саранская» на 11,4 млн. тенге (94,8 млн. тенге – 83,4 млн. тенге) или на 13,7%, вследствие чего повысилась прибыль от реализации продукции на 15,3 млрд. тенге (36,2 млрд. тенге – 20,9 млрд. тенге) или на

73,2% и за счет снижения себестоимости продукции на 3,9 млрд. тенге (58,6 млрд. тенге – 62,5 млрд. тенге) или на 93,7%, поднялся уровень рентабельности продукции на 28,4%, что ставится в заслугу предприятия;

- на шахте им. Ленина на 11,4 млн. тенге (106,9 млн. тенге – 95,5 млн. тенге) или на 11,9%, что повысила прибыль от реализации продукции на 25,1 млрд. тенге (50,1 млрд. тенге – 35,0 млрд. тенге) или на 43,1%, посредством уменьшения себестоимости продукции на 3,7 млрд. тенге (56,8 млрд. тенге – 60,5 млрд. тенге) или на 93,9%, поднялся уровень рентабельности продукции на 30,4%, что улучшила финансовые результаты деятельности данной шахты;

- на шахте «Абайская» на 2,6 млн. тенге (83,1 млн. тенге – 80,5 млн. тенге) или на 3,2%, что повлияло на повышение прибыли от реализации продукции на 4,8 млрд. тенге (30,0 млрд. тенге – 25,2 млрд. тенге) или на 19% и за счет снижения себестоимости продукции на 2,2 млрд. тенге (53,1 млрд. тенге – 55,3 млрд. тенге) или на 96%, поднялся уровень рентабельности продукции на 10,9%, что также ставится в заслугу УШ.

Такой подъем уровня дохода от реализации продукции в 2022 году против 2021 года был вызван внедрением новейших технологий по переработке отходов и доменного шлака в шахтах «Саранская» и им. Ленина:

- на шахте «Саранская», вследствие чего повысились производительность труда на 9,8 млн. тенге (65,5 млн. тенге – 55,7 млн. тенге) или на 17,6% и уровень фондоотдачи на 0,10 тенге (1,75 тенге – 1,65 тенге) или на 6,1%;

- на шахте им. Ленина производительность труда увеличилась на 10,1 млн. тенге (73,3 млн. тенге – 63,2 млн. тенге) или на 15,9% и уровень фондоотдачи, также на 0,10 тенге (1,83 тенге – 1,73 тенге) или на 5,8%.

В данном случае, внедрение инновационных технологий в 2022г. повлияло на сокращение численности персонала (далее ЧП), что привело к снижению ФОТ и соответственно к снижению средней заработной платы (далее СЗП):

- на шахте «Саранская» ЧП сократилась на 50 человека (1497 чел. – 1447 чел.) или на 96,6%, вследствие чего снизился ФОТ на 4 тыс. тенге (10,7 млн. тенге – 11,1 млн. тенге) или на 3,7% и уровень СЗП на 1,7 тыс. тенге (616,2тыс. тенге – 617,9 тыс. тенге) или на 0,3%;

- на шахте им. Ленина ЧП сократилась на 54 человек (1458 чел. – 1512 чел.) или на 96,4%, вследствие чего снизился ФОТ на 400 тыс. тенге (10,7 млн. тенге – 11,1 млн. тенге) или на 3,1% и уровень СЗП на 1,7 тыс. тенге (616,2тыс. тенге – 617,9 тыс. тенге) или на 0,1%;

- на шахте «Абайская» ЧП сократилась на 31 человек (889 чел. – 920 чел.) или на 96,6%, из-за чего снизился ФОТ на 0,2 млн. тенге (6,3 млн. тенге – 6,5 млн. тенге) или на 3,1%, но при этом уровень СЗП повысился на 1,8 тыс. тенге (590,6 тыс. тенге – 588,8 тыс. тенге) или на 0,3%.

Таким образом, очевидно, что в деятельности анализируемых угольных шахт компании УД АО «АрселорМиттал Темиртау» за 2020-2021 годы произошли негативные изменения в развитии и использовании кадрового потенциала, которые были связаны с пандемией и другими факторами внешней среды, а в 2022 году с учетом эффективного использования трудовых ресурсов предприятия и основных производственных фондов были улучшены результаты финансово-производственной деятельности трех шахт. Это говорит о том, что для выявления неиспользованных резервов эффективного использования трудовых ресурсов в процессе производственно-хозяйственной деятельности в анализируемых шахтах за 2020-2022 годы необходимо провести оценку кадрового потенциала для обеспечения экономической безопасности данных предприятий.

2.2 Оценка кадрового потенциала для обеспечения экономической безопасности организации

Кадровый потенциал в трех анализируемых шахтах компании УД АО «АрселорМиттал Темиртау» является главным трудовым резервом компании

от развития и результативности применения, которого зависит как экономическая безопасность, так и конкурентоспособность всей организации [29, с. 28].

Основным фактором успеха для повышения экономической безопасности как компании, в целом, так и на УШ, в частности, является кадровое обеспечение должной квалификации на основе переподготовке персонала, подтверждающей свой уровень регулярной аттестацией в процессе всей производственно-хозяйственной деятельности.

Оценку кадрового потенциала в УШ компании УД АО «АрселорМиттал Темиртау» для обеспечения ее экономической безопасности в трех шахтах за анализируемый период необходимо начать с процесса приема на работу трудовых резервов и использования их в производственной деятельности предприятия.

На основании сравнения плана по кадровым резервам с фактической численностью работников, отдел управления персоналом изучает вакантные места для определения кадрового потенциала. При выявлении свободных мест происходит процесс приема на работу, который включает в себя несколько этапов: уточнение требований к вакантной должности и претенденту, подбор, отбор кадров и прием на соответствующую должность [30, с. 63].

Прием персонала происходит с подробного изучения характеристик кандидата. На данном этапе в УШ осуществляется разработка должностных инструкций, в которых отражаются ключевые функции работника, занимающего определенное вакантное место. Инструкция составляется отделом управления персоналом под контролем руководства производственного отдела, в котором имеется свободное место. При этом заместитель директора по кадрам формирует инструкцию в рамках своих компетенций, а руководитель производственного подразделения учитывает задачи, требования и функции к определенной вакантной должности.

С целью систематизации данных разрабатывается квалификационная карта, необходимая для анализа квалификационных характеристик, которыми должен обладать персонал для достижения определенных результатов. Вышеуказанная карта формируется руководством УШ, а также специалистами отдела управления персоналом на базе инструкции и включает в себя наличие основных характеристик (уровень образования, особые навыки – знание языков, творческое мышление, принятие быстрых решений в различных ситуациях и т.д.), которыми должен обладать работник, занимающий вакантную должность.

Применения квалификационной карты упрощает работу специалистов и помогает систематизировать характеристики претендентов и позволяет провести сравнительный анализ среди кандидатов. Сформировав требования к претенденту, специалисты отдела начинают искать работников внутри компании или размещать объявления в СМИ.

На этапе поиска претендентов специалисты размещают объявления на сайтах и в специальных рубриках СМИ. Положительной стороной этого метода является обширный охват людей при невысоких затратах. При этом недостатком данного метода считается значительный наплыв претендентов, большая часть которых не соответствует необходимым требованиям. Однако на практике отсутствует универсальный способ подбора персонала, в связи с этим применяются разнообразные методы, исходя из вакантной должности.

Формирование кадрового резерва в УШ сводится к развитию навыков, нужных работникам с целью результативного выполнения функциональных обязанностей и задач в перспективе. Подготовка управленческого персонала осуществляется для того, чтобы они овладели всеми знаниями, требующимися для реализации основных задач компании и удовлетворения таких потребностей как карьерный рост, реализация новых проектов

Хотелось бы отметить, что для выявления кадрового потенциала УШ компании и его качественного состава необходимо проанализировать

фактическое состояние, движение и использование трудовых ресурсов на угольных шахтах и степень их обеспеченности кадрами за ряд лет [31, с. 60].

В практической деятельности ориентиров оптимальной численности персонала не существует, так как число работников в разных УШ сильно различается, из-за различия в объемах продаж и продуктовой политики отдельных шахт и комплекса вспомогательных предприятий. К тому же подбор кадров в управленческой деятельности шахт является в значительной части творческой работой, основанной на интуиции. Следовательно, от обеспеченности отдельных шахт трудовыми ресурсами и эффективности их применения зависит общий объем продаж угля и как следствие – основные финансово-экономические показатели деятельности УШ. Обеспеченность предприятия кадрами рассмотрим на примере трех шахт: шахты «Саранская», шахты им. Ленина и шахты «Абайская» в динамике за три года на основе данных таблицы 7.

Таблица 7 – Динамика обеспеченности персоналом в разрезе трех шахт компании УД АО «АрселорМиттал Темиртау» за 2020-2022гг.

Наименование организации	2020г. человек	2021г. человек	2022г. человек	Темп прироста, в %	
				2021г./ 2020г.	2022г./ 2021г.
Шахта «Саранская»	1501	1497	1447	-0,7	-3,4
Шахта им. Ленина	1518	1512	1458	-0,4	-3,6
Шахта «Абайская»	925	920	889	-0,5	-3,4

По данным таблицы 7 следует, что в трех анализируемых шахтах за 2020-2021 годы обеспеченность персоналом имеет нестабильный характер. Так как за отчетное время произошло сокращение численности сотрудников, из-за пандемии и других внешних факторов не по вине предприятия. Так, за данный период по трем шахтам наблюдалось незначительное сокращение численности персонала лишь с небольшой разницей в процентном

соотношении: по шахте «Саранская» на 4 человека или 99,3%, шахте им. Ленина на 6 чел. или 99,6% и шахте «Абайская» на 5 чел. или 99,5%. Тогда как за 2021-2022 гг. наблюдалось значительное сокращение численности персонала, из-за внедрения новых технологий:

- по шахте «Саранская» на 50 человек или 96,6%;
- по шахте им. Ленина на 54 чел. или 96,4%;
- по шахте «Абайская» на 31 чел. или 96,6%.

Данная ситуация подтверждает тот факт, что в 3 шахтах появилась отрицательная динамика в обеспеченности кадрами. Для выявления причин возникшей ситуации рассмотрим влияние структурных сдвигов на обеспеченность трудовыми ресурсами шахты «Саранская», шахты им. Ленина и шахты «Абайская» на основе данных таблицы 8.

Таблица 8 – Структура обеспеченности трудовыми ресурсами в трех шахтах компании УД АО «АрселорМиттал Темиртау» за 2020-2022гг.

Категория персонала	2020г. человек	Удельный вес, в %	2021г. человек	Удельный вес, в %	2022г. человек	Удельный вес, в %	Отклонение уд. веса в %	
							2021г./ 2020г.	2022г./ 2021г.
Шахта «Саранская»								
Всего:	1501	100	1497	100	1447	100	-	-
Руководители	92	6,3	90	6,0	96	6,6	-2,0	+0,6
Категория персонала	2020г. человек	Удельный вес, в %	2021г. человек	Удельный вес, в %	2022г. человек	Удельный вес, в %	Отклонение уд. веса в %	
							2021г./ 2020г.	2022г./ 2021г.
Специалисты	787	53,7	874	58,4	879	60,8	+4,7	+2,2
Основной персонал	374	25,5	382	25,5	379	26,2	-	+0,7

Продолжение таблицы 8

Категория персонала	2020г. человек	Удельн ый вес, в %	2021г. человек	Удельн ый вес, в%	2022г человек	Удельн ый вес, в%	Отклонение уд. веса в %	
							2021г./ 2020г.	2022г./ 2021г.
МОП	212	14,5	151	10,1	93	6,4	-4,4	-3,7
Шахта им. Ленина								
Всего:	1518	100	1512	100	1458	100	-	-
Руководители	128	8,7	181,7	12,0	109,3	7,5	+3,3	-4,5
Специалисты	881	60,1	869	57,5	889	61,0	-3,6	+3,5
Основной персонал	381	26,0	389	25,7	386	26,5	+0,3	+0,8
МОП	77	5,2	72,3	4,6	73,7	5,0	-0,6	+0,4
Шахта «Абайская»								
Всего:	925	100	920	100	889	100	-	-
Руководители	55,9	6,3	57,2	6,2	57,8	6,5	-0,1	+0,3
Специалисты	502	60,0	539	58,6	539	60,2	-1,4	+1,6
Основной персонал	266	26,4	268	29,1	238	26,8	+2,7	-2,3
МОП	54,1	7,3	55,8	6,1	54,2	6,5	+1,7	-1,6

Исходя из вышеуказанных показателей таблицы 8, следует, что в разрезе трех шахт: шахты «Саранская», шахты им. Ленина и шахты «Абайская» за 2020-2022гг. наблюдались незначительные структурные изменения по категориям всего персонала. Так, по шахте «Саранская» за 2020-2021 гг. наблюдалось незначительное сокращение удельного веса руководителей на 2,0 п. или на 2 человека и специалистов на 4,4 пункта или на 87 человек, а в 2022 г. против 2021 г. руководителей на 0,6 п. или на 6 человек и специалистов на 2,2 п. или на 5 человек в общей численности персонала.

В 2021 г против 2020 г не изменилась структура основного персонала, а в 2022 г. по сравнению с 2021 г. их доля увеличилась на 0,7 п. или на 3 человека. За анализируемый период наблюдалось незначительное

сокращение МОП: в 2021 г. против 2020 г. на 4,4 п. или на 61 человек и в 2022 г. по сравнению с 2021 г. на 3,7 п. или на 58 человек, из-за пандемии и других внешних факторов.

По шахтам им. Ленина и «Абайская» за 2020-2021 гг. произошли не большие структурные изменения. С одной стороны, увеличилось количество руководителей шахты им. Ленина на 3,3 п. или на 52,3 чел. и основного персонала на 0,3 п. или на 8 человек, по шахте «Абайская» сократилась численность руководителей на 0,1 п. или на 2 чел. и специалистов на 1,4 п. или 37 человек.

По шахте им. Ленина сократилась численность специалистов на 3,6 п. или на 12 чел. и младшего обслуживающего персонала (МОП) на 0,6 п. или на 4,7 человек, по шахте «Абайская» наблюдалось увеличение численности основного персонала на 2,7 п. или на 2 чел. и МОП на 1,7 п. или на 2 человека [36, с. 12].

Тогда как за 2021-2022 гг. удельный вес численности руководителей шахты им. Ленина сократился на 4,5 п. или на 53 человека, по шахте «Абайская» основного персонала на 2,3 п. или на 30 чел. и МОП на 1,6 п. или на 1 чел., а у остальных категорий ППП наблюдалось увеличение доли численности персонала: специалистов на 3,5 п. или на 20 чел., основного персонала на 0,8 п. или на 3 чел. и МОП на 0,4 п. или на 1,4 человек. Это также свидетельствует о положительной динамике за 2021-2022 гг. в структурных сдвигах по обеспеченности анализируемых шахт кадрами [37, с. 24].

Для изучения показателей о состоянии и движении трудовых ресурсов в УШ компании УД АО «АрселорМиттал Темиртау» следует начинать с расчета следующих коэффициентов, которые определяются в динамике за последние годы:

- коэффициент общего оборота (K_{oo});
- коэффициент оборота по приему ($K_{оп}$);
- коэффициент оборота по выбытию ($K_{ов}$);

- коэффициент текучести кадров (Ктк);
- коэффициент стабильности кадров (Кск);
- коэффициент по восполнению кадров (Квк).

В таблице 9 представлены сведения о состоянии и движении трудовых ресурсов в разрезе трех шахт компании УД АО «АрселорМиттал Темиртау» за 2021-2022 гг.

Таблица 9 – Сведение о состоянии и движении трудовых ресурсов в разрезе трех шахт компании УД АО «АрселорМиттал Темиртау» за 2021-2022гг.

Наименование показателя	Шахта «Саранская»		Шахта им. Ленина		Шахта «Абайская»		Темп роста (в %) 2022г./2021г.		
	2021г.	2022г.	2021г.	2022г.	2021г.	2022г.	Шахта Саранская	Шахта им. Ленина	Шахта Абайская
Численность персонала (чел.)	1497	1447	1512	1458	920	889	96,6	96,4	+96,6
Принято	157	110	167	118	161	98	70,1	70,6	60,9
Уволено	207	181	221	181	192	164	87,4	81,9	85,4
в том числе по собственному желанию	98	87	85	86	65	67	88,7	101,2	103,1
Среднегодовая численность персонала	1481	1472	1489	1485	899	905	99,4	99,7	100,7
Коо	24,5	19,8	26,0	20,1	39,3	29,1	-4,7	-5,9	-10,2
Коп	10,6	7,5	11,2	7,9	17,9	11,0	-3,1	-3,3	-6,9
Ков	13,9	12,3	14,8	12,2	21,4	18,1	-1,6	-2,6	-3,3
Ктк	6,6	5,9	5,7	5,8	7,2	7,4	-0,7	+0,1	+0,2
Кск	24,6	19,8	26,1	20,1	39,3	28,9	-4,8	-5,0	-10,4

По данным таблицы 9 следует, что в разрезе трех шахт: шахты «Саранская», шахты им. Ленина и шахты «Абайская» за 2021-2022 гг. наблюдалась отрицательная динамика общей численности трудовых ресурсов компании.

Так, общая численность персонала по шахтам «Саранская» и «Абайская» сократилась на 96,6%, а на шахте им. Ленина на 96,4%, во-первых, за счет сокращения численности принятых на работу и увеличения количества уволенных [38, с. 28].

В целом, по движению кадров в разрезе 3 шахт следует, что коэффициенты общего оборота уменьшились в 2022 году по сравнению с 2021 годом по шахте «Саранская» на 4,7 пункта; по шахте им. Ленина на 5,9 пункта; по шахте «Абайская» на 10,2 пункта. Это свидетельствует о том, что коэффициенты оборота по приему и увольнению в разрезе трех шахт, отрицательно повлияли на весь процесс движения трудовых ресурсов в анализируемых шахтах за 2021-2022 годы.

Тревожным фактом при изучении состояния и движения кадров в разрезе анализируемых шахт компании является повышение коэффициента текучести кадров (Ктк):

- по шахте им. Ленина на 0,1 пункта;
- по шахте «Абайская» на 0,2 пункта.

Снижение коэффициента стабильности кадров (Кск):

- по шахте «Саранская» на 4,8 пункта;
- по шахте им. Ленина на 5,0 пункта;
- по шахте «Абайская» на 10,4 пункта.

Это свидетельствует о растущей трудовой угрозе в недостаточной обеспеченности кадрами в анализируемых угольных шахтах [32, с. 114].

Здесь, следует отметить, что для более глубокого анализа рассмотрим основные группы критериев трудовой безопасности персонала, к которым относятся: показатели численности персонала, показатели уровня образования, стажа работы; эффективности работы сотрудников; особенности качества подготовки кадрового потенциала [33, с. 79].

Так, проанализируем качественный состав трудовых ресурсов УД АО «АрселорМиттал Темиртау» за 2020-2022 годы по половому, возрастному критерию, уровню образования, стажу работы. Поскольку они меняются в

результате движения всего персонала организации, то в этом исследовании данному вопросу уделяется особое внимание, что отражено в таблице 10.

Таблица 10 – Анализ качественного состава трудовых ресурсов по половозрастному признаку на трех шахтах за 2021-2022 годы

Показатель	Численность персонала (ЧП), человек.						Отклонение (+,-)		
	2021г.			2022г.			2022г./2021г.		
Удельный вес, в %	Шахта «Саранская»	Шахта им. Ленина	Шахта «Абайская»	Шахта «Саранская»	Шахта им. Ленина	Шахта «Абайская»	Шахта «Саранская»	Шахта им. Ленина	Шахта «Абайская»
По возрастному признаку:									
от 18 до 28лет	299	318	166	463	365	205	+164	+47	+39
Удельный вес, в %	20	21	18	32	25	23	+12	+4	+5
от 28 до 38лет	524	559	331	463	510	302	-61	-49	-29
Удельный вес, в %	35	37	36	32	35	34	-3	-2	-2
от 38 лет и более	674	635	423	521	583	382	-153	-52	-41
Удельный вес, в %	45	44	46	36	40	43	-9	-4	-3
Всего:	1497	1512	920	1447	1458	889	-50	-54	-31
Удельный вес, в %	100	100	100	100	100	100	-	-	-
По половому признаку:									
мужчины	958	937	598	926	919	578	-32	-18	-20
Удельный вес, в %	64	63	65	64	63	65	-	-	-
женщины	539	575	322	521	539	311	-18	-36	-11
Удельный вес, в %	36	37	35	36	37	35	-	-1	-
Всего:	1497	1512	920	1447	1458	889	-50	-54	-31
Удельный вес, в %	100	100	100	100	100	100	-	-	-

По данным таблицы 10, следует, что в целом по трем угольным шахтам в движении качественного состава персонала по половозрастному признаку наблюдались значительные структурные сдвиги за 2021-2022 годы.

По возрастному признаку численность кадрового резерва в возрасте от 18 до 28 лет за 2021-2022 годы увеличилась: по шахте «Саранская» на 164 чел., а их удельный вес в общей численности также вырос на 12%, по УШ им Ленина на 47 человек, с ростом удельного веса на 4% и по УШ «Абайская» на 39 человек с увеличением их доли на 5%. По всем остальным показателям наблюдалась отрицательная динамика как показано на рисунке 1.

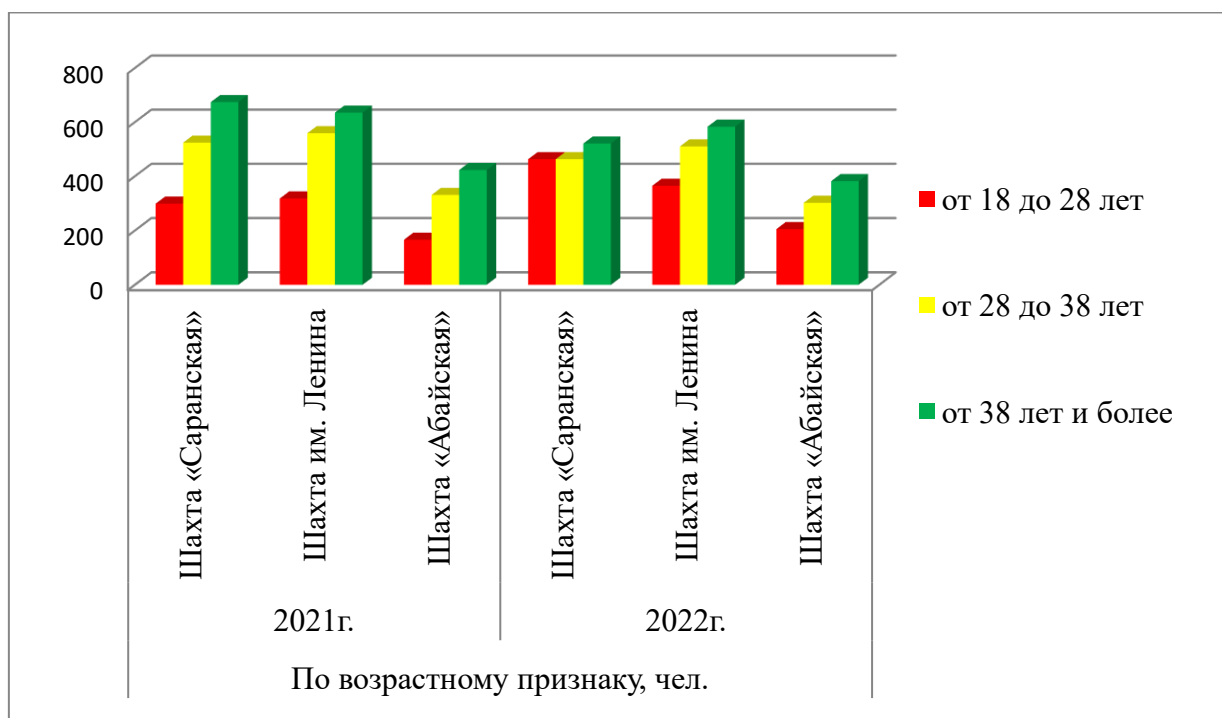


Рисунок 1 – Состав персонала по возрастному признаку по трем шахтам за 2021 - 2022 гг.

Так, по данным рисунка 1 по возрастному признаку наибольший удельный вес в общей ЧП составляют работники от 38 лет и более. За 2021-2022 гг. произошло резкое сокращение кадров у этой возрастной группы работников: по шахте «Саранская» на 153 человек, по шахте им. Ленина на 54 человек и шахте «Абайская» на 31 человек, с соответствующим снижением их удельного веса: по шахте «Саранская» на 9%, шахте им. Ленина на 4% и шахте «Абайская» на 3%.

По половому признаку, наибольший удельный вес за 2021-2022 годы занимали мужчины. И их доля в общей численности персонала по трем шахтам осталась почти неизменной, что отражено на рисунке 2.

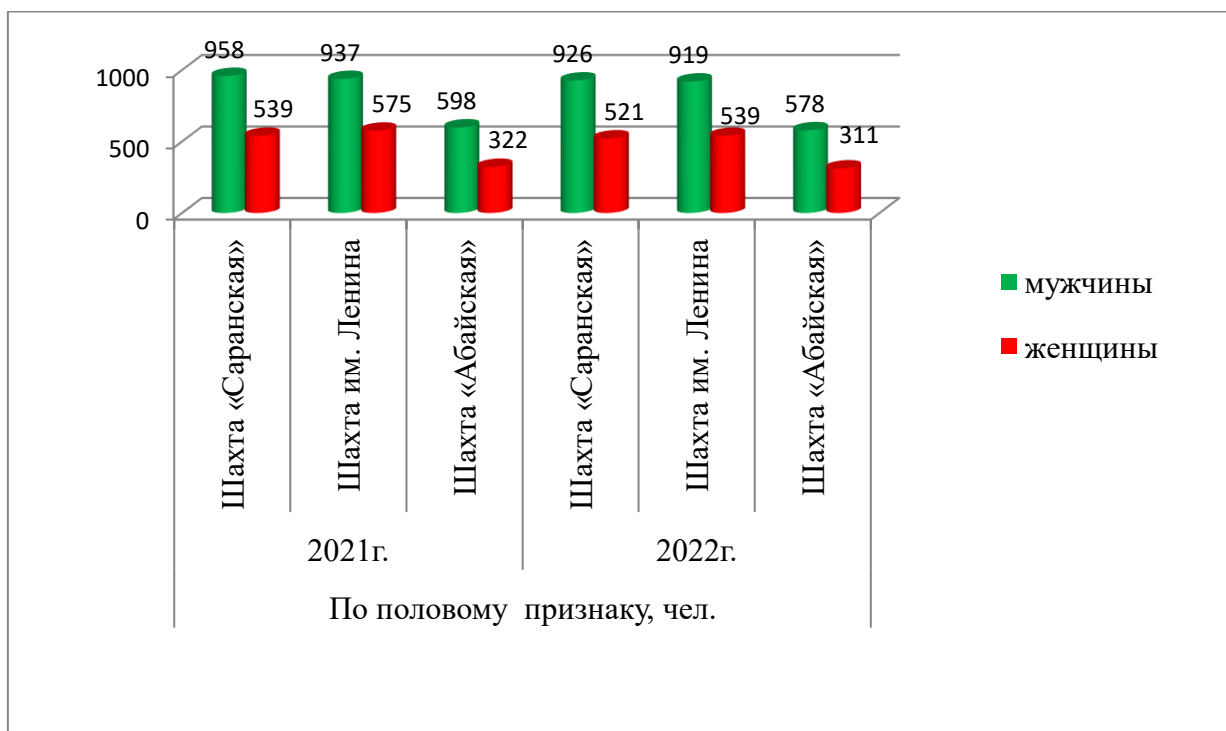


Рисунок 2 – Состав персонала по половому признаку по трем шахтам за 2021 - 2022 гг.

По данным рисунка 2 в динамике произошло незначительное сокращение численности среди мужчин за 2021-2022гг.: по шахте «Саранская» на 32 человек, по шахте им. Ленина на 18 человек и шахте «Абайская» на 20 человек. Среди женщин, при их незначительном удельном весе, также произошло сокращение численности: по шахте «Саранская» на 18 человек, по шахте им. Ленина на 36 человек и шахте «Абайская» на 11 человек.

Далее проанализируем качественный состав трудовых резервов по уровню образования и стажу работы в разрезе трех шахт за 2021-2022 годы. Данные анализа приведены в таблице 11.

Таблица 11 – Анализ качественного состава и структурных изменений трудовых ресурсов по уровню образования и стажу работы на трех шахтах за 2021-2022 годы

Показатель	Численность персонала УШ, человек.						Отклонение (+,-)		
	2021г.			2022г.			2022г./2021г.		
Удельный вес, в %	Шахта «Саранская»	Шахта им. Ленина	Шахта «Абайская»	Шахта «Саранская»	Шахта им. Ленина	Шахта «Абайская»	Шахта «Саранская»	Шахта им. Ленина	Шахта «Абайская»
По уровню образования:									
средне специальное	374	363	258	362	350	249	-12	-13	-9
Удельный вес, в %	25	24	28	25	24	28	-	-	-
незаконченно е высшее	165	166	101	173	189	107	+8	+23	+6
Удельный вес, в %	12	12	11	12	13	12	-	+1	+1
высшее	958	983	561	912	919	533	-46	-64	-28
Удельный вес, в %	64	65	61	63	63	60	-1	-2	-1
Всего:	1497	1512	920	1447	1458	889	-50	-54	-31
Удельный вес, в %	100	100	100	100	100	100	-	-	-
По стажу работы:									
до 1 года	15	30	10	12	44	36	-3	+14	+26
Удельный вес, в %	1	2	3	2	3	4	+1	+1	+1
1-2 года	105	106	91	142	58	80	+37	-48	-62
Удельный вес, в %	7	7	9	8	7	9	+1	-	-
2-5 года	389	393	258	376	394	249	-13	+1	-9
Удельный вес, в %	26	26	28	26	27	28	-	+1	-
5 и более	988	983	561	926	860	524	-62	-64	-37
Удельный вес, в %	66	65	61	64	63	59	-2	-2	-2
Всего:	1497	1512	920	1447	1458	889	-50	-54	-31
Удельный вес, в %	100	100	100	100	100	100	-	-	-

По данным табл. 11 следует, что по уровню образования, качественный состава и структура персонала в трех УШ за 2021-2022 гг. в динамике были не устойчивы. Так как по качественному составу наблюдались как снижение, так и увеличение численности персонала, при незначительном изменении их в структуре [34, с. 92].

Так, в динамике за данный период наблюдался значительный рост по составу среди сотрудников с незаконченным высшим образованием, лишь с незначительным изменением в структуре:

- на шахте «Саранская» на 8 человек, без изменений в структуре;
- на шахте им. Ленина на 23 человек, с ростом уд. веса на 1%;
- на шахте «Абайская» на 6 человек и ростом уд. веса на 1 %.

Качественный состав персонала по уровню образования на трех шахтах за 2022гг, представлен на рисунке 3.

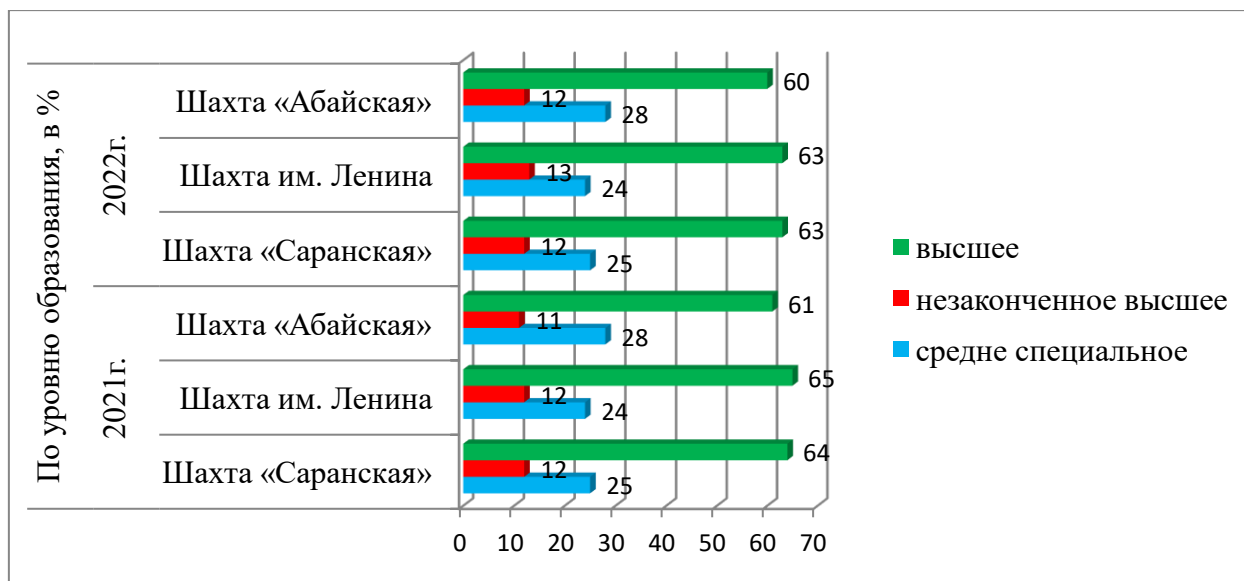


Рисунок 3 –Качественный состав персонала по уровню образования на трех шахтах за 2022 гг.

По данным рисунка 3 по уровню образования на трех шахтах в 2022г., наибольший удельный вес составили сотрудники с высшим образованием по:

- шахтам «Саранская» и им. Ленина – 63%;
- шахте «Абайская» - 60%.

И наименьшая доля оказалась у работников с незаконченным высшим образованием в 2022г. по:

- шахте «Саранская» - 12 %;
- шахте им. Ленина – 13%;
- шахте «Абайская» - 12%.

По данным рисунка 4 по стажу работы наибольший удельный вес составили работники от 5 и более в 2022 г.:

- шахте «Саранская» - 64 %;
- шахте им. Ленина – 63%;
- шахте «Абайская» - 59%.

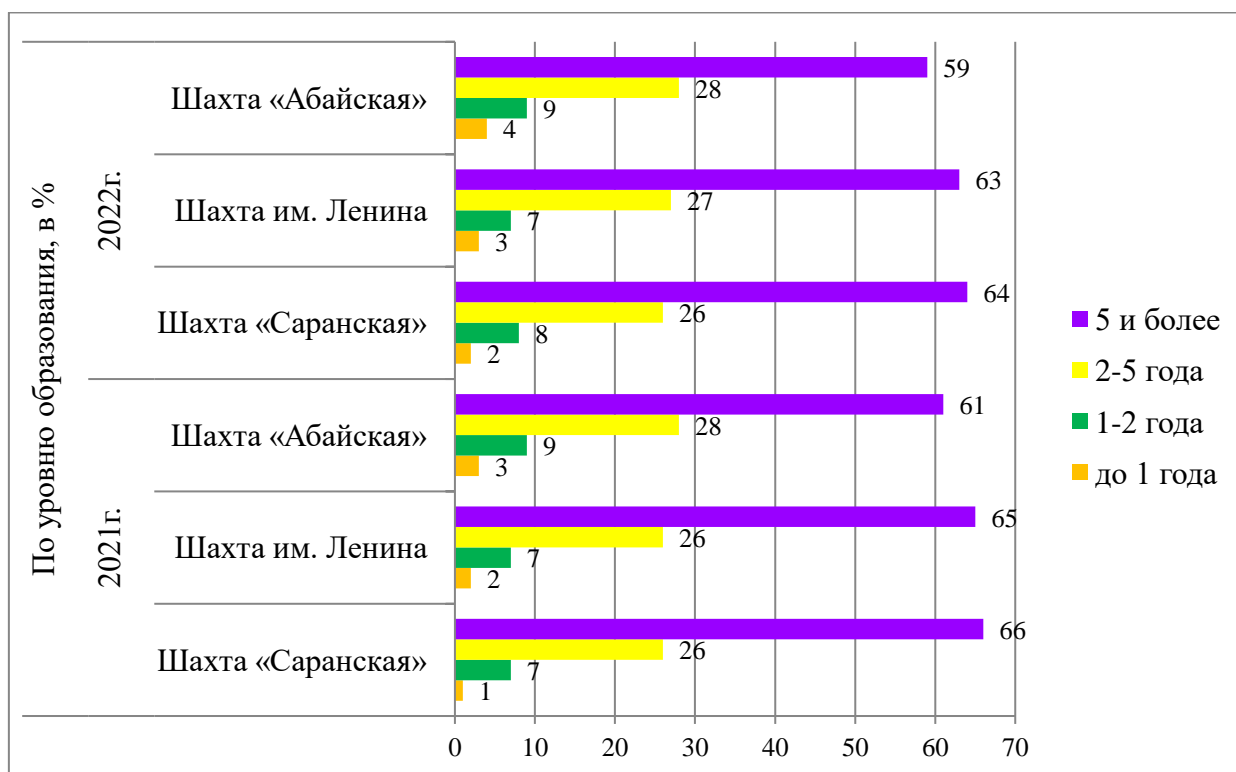


Рисунок 4 – Состав персонала по стажу работы на трех УИШ за 2022 гг.

Согласно рисунку 4 по трем угольным шахтам за 2022 гг. наименьший удельный вес составляет персонал со стажем работы до 1 года:

- в шахте «Саранская» – 2%;
- в шахте им. Ленина – 3%;
- в шахте «Абайская» – 4%.

Таким образом, в структурных сдвигах персонала в разрезе трех шахт в процессе движения их в динамике за 2021-2022 гг. происходило увеличение работников в возрасте от 18 лет до 28 лет, которые и являются кадровым потенциалом данного предприятия [35, с. 274]. Это свидетельствует о том, что их доля в общей численности персонала в будущем увеличится, что может положительно повлиять на повышение качественного состава персонала в анализируемых шахтах [39, с. 106]. По половому признаку в трех УШ преобладают мужчины. Однако, их численность в 2021 г. против 2020 г. снизилась в среднем на 35 человек или на 3%. Численность женщин, также сократилась в среднем на 32 человека или на 3,5%. Анализируя уровень образования персонала, следует отметить, что больше всего сотрудников с высшим образованием, этот факт является положительным. Так как они являются высококвалифицированными специалистами [40, с. 26]. Их удельный вес в общей численности персонала в 2021 году по сравнению с 2020г. выросла на 1,2%, хотя в 2022г. против 2021г. снизилась в пределах 4,4%.

Особо следует отметить тот факт, что в целом, по угольным шахтам в 2022 году по сравнению с 2021г. выросла доля работающих, с незаконченным высшим образованием на 1%, которые и представляют кадровый потенциал компании. В основном это было связано с вводом в действие нового объекта на вспомогательном предприятии (строители, монтажники, наладчики, разнорабочие для Карагандинского строительномонтажного управления «Шахтоосушение»). Анализируя трудовой стаж в динамике среди сотрудников УШ, проработавших более 5 лет можно отметить, что на трех шахтах наблюдалась отрицательная динамика их доли в общей численности. Так, в 2022 г. по сравнению с 2021 г. их удельный вес в общей численности персонала в среднем сократился на 2%. Этот показатель говорит о том, что на угольных шахтах наблюдается негативная тенденция, связанная с потерей высокопрофессиональных специалистов с большим стажем и огромным опытом работы, из-за внедрения новейших технологий

по переработке сырья [41, с. 72]. Здесь нет необходимости говорить о текучести высококвалифицированных специалистов из-за дороговизны их найма и адаптации в организации, так как многие из них являются ветеранами труда. Замена такого служащего обходится компании в несколько его окладов. Безусловно, программы управления кадровым потенциалом способствуют УШ на основе результатов аттестации кадров эффективно использовать способности персонала, а неаттестованным сотрудникам дают возможность после обучения наиболее полно применить способности в прочих областях деятельности. Основной задачей аттестации считается формирование кадрового потенциала в соответствие со стратегией организации [42, с. 128]. Аттестацию проходят работники всех подразделений в соответствии с приказом генерального директора организации УД АО «АрселорМиттал Темиртау» «Об утверждении номенклатуры должностей». Она проводится один раз в год в головном офисе компании и носит очередной (регулятивный), либо внеочередной характер [43, с. 344]. В таблице 12 представлены результаты аттестации работников компании в разрезе трех шахт за 2021-2022 годы.

Таблица 12 – Результаты аттестации персонала компании в разрезе трех шахт за 2021-2022 годы

Результат аттестации	2021г.			2022г.			Отклонение (+,-)		
	Шахта «Саранская»	Шахта им. Ленина	Шахта «Абайская»	Шахта «Саранская»	Шахта им. Ленина	Шахта «Абайская»	Шахта «Саранская»	Шахта им. Ленина	Шахта «Абайская»
Наименование шахты									
Всего аттестованного персонала, в том числе:	1497	1512	920	1447	1458	889	-50	-54	-31
- руководители;	90	182	57,2	96	109	57,8	+6	-73	+0,6
- специалисты.	874	869	539	879	889	539	+5	+20	-
Прошли аттестацию на соответствие занимаемой должности	1496	1510	920	1444	1454	889	-52	-56	-31
Кадровый потенциал карьерного роста	10	3	6	13	6	9	+3	+3	+3

Продолжение таблицы 12

Результат аттестации	2021г.			2022г.			Отклонение (+,-)		
	Шахта «Саранская»	Шахта им. Ленина	Шахта «Абайская»	Шахта «Саранская»	Шахта им. Ленина	Шахта «Абайская»	Шахта «Саранская»	Шахта им. Ленина	Шахта «Абайская»
Кадровый резерв на восполнение численности персонала	–	3	10	–	3	31	–	-	21
Кандидаты на прохождение повторной аттестации	4	7	–	6	8	–	+2	+1	–
Не аттестованы	1	2	–	3	4	–	+2	+2	–
Итого кадрового потенциала, чел.	14	13	16	19	17	40	+5	+4	+24

По данным таблицы 12 следует, что в разрезе трех шахт за 2021-2022 гг. на основании фактических характеристик квалификации работников, сложности, качества выполняемых ими работ и содержания труда за 2021-2022 гг. был аттестован практически весь персонал на трех УШ: в 2021 г. – 99%, а в 2022 г. - 98%. При этом в 2022 году по сравнению с 2021 г. наблюдалась тенденция роста кадрового потенциала в количестве 30 человек:

- кадровый потенциал карьерного роста – 9 человек;
- кадровый резерв на восполнение численности персонала – 21 человек.

Однако, имело место наличие кандидатов на прохождение повторной аттестации, а также не аттестованных работников в анализируемых шахтах:

- шахте «Саранская» – 2 человек и не аттестовано – 2 чел.;
- шахте им. Ленина – 1 человек и не аттестовано – 2 чел.

Итак, по результатам аттестованных кадров в анализируемых шахтах следует, что кадровый потенциал в ближайшем будущем увеличит общую численность персонала в трех анализируемых шахтах на:

- шахте «Саранская» – 5 человек;

- шахте им. Ленина – 4 человек;
- шахте «Абайская» -24 человек.

Таким образом, в процессе оценки эффективности использования кадрового потенциала в разрезе анализируемых шахт было выявлено, что за 2020-2021 годы наблюдалась отрицательная динамика состава и движения трудовых ресурсов в УШ, с учетом крайне нестабильных условий рынков сбыта и непредсказуемости внешней среды. Тогда как в 2022 году в трех угольных шахтах, из-за внедрения новых технологий произошло также сокращение численности персонала, но уже в целях достижения экономической безопасности данных предприятий. В связи с этим фактом для выявления возможных угроз кадровой безопасности в анализируемых шахтах необходимо более подробно проанализировать эффективность кадровой стратегии угольных шахт с учетом факторов риска.

2.3 Анализ эффективности кадровой стратегии организации с учетом факторов риска

В современных условиях непредсказуемости внешней среды и динамичности внутренних процессов УШ компании за 2020-2022 гг. анализ эффективности кадровой стратегии с учетом факторов риска позволит выявить степень влияния сложившихся обстоятельств на выполнение стратегических целей компании для точной оценки рисков [44, с. 29].

Целесообразно было бы отметить, что модель оценки факторов риска в процессе формирования кадровой стратегии строится на таком показателе, как уровень удовлетворенности персонала. Он отражает степень удовлетворенности персонала условиями работы, атмосферой в компании и т.д. Необходимо отметить, что низкая удовлетворенность персонала может негативно сказаться на реализации кадровой стратегии, следовательно, данный показатель будет браться в расчет при оценке рисков [45, с. 67].

Следует отметить, что эффективность кадровой стратегии компании выражается в измеримых показателях эффективности использования кадров на угольных шахтах (производительность труда, отработанные дни в году, параметры использования рабочего времени), а также в качественных характеристиках кадровой безопасности. Поэтому в таблице 13 рассмотрим качественные составляющие оценки использования персонала в динамике.

Таблица 13 – Динамика эффективного использования персонала в разрезе трех шахт за 2021-2022гг.

Показатель	2021г.			2022г.			Темп роста, в %		
	Шахта «Саранская»	Шахта им. Ленина	Шахта «Абайская»	Шахта «Саранская»	Шахта им. Ленина	Шахта «Абайская»	Шахта «Саранская»	Шахта им. Ленина	Шахта «Абайская»
Выручка от реализации, млрд. тенге (ВР)	83,4	95,5	80,5	94,8	106,9	83,1	+13,7	+11,9	+3,2
Среднесписочная численность рабочих, чел.(ССЧ)	1497	1512	920	1447	1458	889	-3,4	-3,6	-3,4
Отработанных дней в году, дни (ОД)	238	248	250	236	246	246	99,2	99,2	98,4
Продолжительность рабочего дня, час(П)	7,2	7,4	6,5	6,8	7,0	6,4	94,44	94,6	98,5
Среднегодовая выработка одного работника, млн. тенге (СГВ)	55,7	63,2	87,5	65,5	73,3	93,5	+17,6	+15,9	+6,8
Среднемесячная заработная плата, тыс. тенге (СЗП)	617,9	611,8	588,8	616,2	611,6	590,6	-0,3	-0,1	+0,3

По данным таблицы 13 следует, что в разрезе трех шахт наблюдалась положительная динамика по эффективному использованию персонала. Так, в

динамике, производительность труда увеличилась по шахте «Саранская» на 17,6%, по шахте им. Ленина на 15,9% и шахте «Абайская» на 6,8%, что в свою очередь, повлияло на увеличение выручки от реализации продукции:

- по шахте «Саранская» на 13,7%;
- по шахте им. Ленина на 11,9%;
- по шахте «Абайская» на 3,2%.

Однако, за этот период произошло как увеличение среднемесячной зарплаты персонала в 2022 г. по сравнению с 2021 г. по шахте «Абайская» на 6,8%, так и незначительное снижение по двум шахтам:

- шахта «Саранская» на 99,7%;
- шахта им. Ленина на 99,9%.

Далее, по данным таблицы 13, необходимо определить эффективность использования величины кадрового потенциала по трем шахтам компании за 2021-2022гг. по следующей формуле:

$$\downarrow\uparrow KP = \Delta BP / \Delta СГВ \quad (14)$$

где $\downarrow\uparrow KP$ – величина эффективности использования кадрового резерва, в %;

ΔBP – абсолютный показатель выручки от реализации, млрд. тенге;

$\Delta СГВ$ – абсолютный показатель среднегодовой выработки 1 работника, млн. тенге.

По шахте «Саранская» величина эффективности использования кадрового резерва за 2021-2022гг. составила:

$$\downarrow\uparrow KP = 13,7/17,6, \downarrow\uparrow KP = 77,8\% \quad (15)$$

По шахте им. Ленина величина эффективности использования кадрового потенциала за 2021-2022гг. составила:

$$\downarrow \uparrow \text{КР} = 11,9/15,9, \uparrow \text{КР} = 74,8\% \quad (16)$$

По шахте «Абайская» величина эффективности использования кадрового резерва за 2021-2022гг. составила:

$$\downarrow \uparrow \text{КР} = 3,2 /6,8, \uparrow \text{КР} = 47,1\% \quad (17)$$

Исходя из рассчитанных величин эффективности использования кадрового потенциала по шахтам компании за 2021-2022гг. следует, что наиболее рационально был использован кадровый потенциал только на шахтах «Саранская» на -78% и им. Ленина - 75%, что ставится в заслугу анализируемых шахт. Менее эффективно использовало руководство кадровые резервы на шахте «Абайская» - 47%.

Здесь следует отметить, что значительное повышение эффективности использования персонала в разрезе трех шахт за 2022г. по сравнению с 2021г. было достигнуто за счет принятого с 01.01.2022г. Коллективного договора по социально-экономическим вопросам компании УД АО «АрселорМиталл Темиртау» на 2022-2024 годы. Данный коллективный договор организации позволил урегулировать трудовые отношения и решить социально-экономические вопросы, устанавливая дополнительные льготы и гарантии, разграничивая права и обязанности, соблюдая интересы трудового коллектива и обеспечивая эффективную работу предприятия [46, с. 1175].

На основании коллективного договора в 2022 г. в шахтах были сокращены: рабочие дни по шахте «Саранская» и шахте им. Ленина на 2 дня; по шахте «Абайская» на 4 дня; продолжительность рабочего дня: по шахте «Саранская» и шахте им. Ленина на 40 минут; по шахте «Абайская» на 10 минут.

Хотелось бы отметить, что основной целью кадровой стратегии компании является совершенствование производственного процесса с учетом максимального достижения безопасности труда, повышение эффективности и культуры корпоративного управления, с учетом оздоровления работников,

повышения их образования и профессиональной подготовки кадрового потенциала [47, с. 52].

Тем не менее, для анализа эффективности кадровой стратегии для обеспечения экономической безопасности компании, рассмотрим факторную модель кадровых рисков, в разрезе 3 шахт за 2021-2022гг., что отражено в таблице 14.

Таблица 14 –Факторная модель кадровых рисков для определения эффективности стратегии компании, в разрезе трех шахт за 2021-2022гг.

Пара-метр	Факторная модель трудовых рисков					
	ССЧ, чел	ОДГ, дни	ПД, час.	СЧВ, тыс. тнг.	ВР, млрд. тнг.	Результат
Шахта «Саранская»						
2021г.	1497	238	7,2	32,862	83,4	-
2022г.	1447	236	6,8	40,427	95,5	-
1 п.	1472	238	7,2	32,862	82,9	83,4 - 82,9 = - 0,5
2 п.	1472	236	7,2	32,862	82,2	82,2 - 82,9 = - 0,7
3 п.	1472	236	6,8	23,622	55,8	55,8 – 82,2 = - 26,4
4 п.	1472	236	6,8	40,427	95,5	95,5 – 55,8 = +39,7
Неиспользованный резерв – 12,1 млрд. тенге						
Шахта им. Ленина						
2021г.	1512	248	7,4	34,692	94,8	-
2022г.	1458	246	7,0	41804	106,9	-
1 п.	1485	248	7,4	34,692	94,5	94,5 – 94,8 = -0,3
2 п.	1485	246	7,4	34,692	93,8	93,8 – 94,5 = - 0,7
3 п.	1485	246	7,0	34,692	88,7	88,7 – 93,8 = - 5,1
4 п.	1485	246	7,0	41804	106,9	106,9 – 88,7 = +18,2
Неиспользованный резерв – 12,1 млрд. тенге						
Шахта «Абайская»						
2021г.	889	250	6,5	52,160	76,2	-
2022г.	920	246	6,4	59445	84,7	-
1 п.	905	250	6,5	52,160	76,7	76,7 – 76,2 = +0,5
2 п.	905	246	6,5	52,160	79,7	79,7 - 76,7 = +3,0
3 п.	905	246	6,4	52,160	74,3	74,3 - 79,7 = - 5,4
4 п.	905	246	6,4	59445	84,7	84,7 – 74,3 = 10,4
Неиспользованный резерв – 8,5 млрд. тенге						

По данным таблицы 14 следует, что в разрезе трех шахт компании УД АО «АрселорМиталл Темиртау» за 2021-2022гг. в представленной модели были выявлены следующие факторы кадровых рисков для определения неиспользованных резервов в процессе производства:

- по шахте «Саранская» из-за: сокращения численности персонала в 2022г. против 2021г. на 9 человек выручка от реализации продукции уменьшилась на сумму – 500 млн. тенге; уменьшения отработанных дней в году на 2 дня было недодано продукции на 700 млн. тенге; сокращения рабочего дня на 40 мин не получено продукции на сумму -26,4 млрд. тенге. В целом по шахте, в силу реализации не эффективной кадровой стратегии было не получено продукции на сумму - 12,1 млрд. тенге;

- по шахте им. Ленина, из-за: сокращения численности персонала в 2022г. на 4 человека было не реализовано продукции на сумму – 300 млн. тенге; уменьшения отработанных дней в году на 2 дня было недодано продукции на 700 млн. тенге; сокращения рабочего дня на 40 мин не получено продукции на сумму -5,1 млрд. тенге. В результате выявленных факторов риска данной шахты в 2022г. было не получено выручки от реализации продукции на сумму - 12,1 млрд. тенге;

- по шахте «Абайская», в силу не эффективного использования трудовых резервов в 2022г. было не получено выручки от реализации продукции на сумму - 500 млн. тенге. В результате влияния различных факторов трудового риска шахта не получила дохода от реализации продукции на сумму - 8,5 млрд. тенге;

Таким образом, исходя из выявленных факторов кадровых рисков, повлиявших на неэффективное использование персонала в процессе производства, в разрезе трех шахт за 2021-2022 годы следует, что кадровая стратегия компании была не эффективной.

Так как компания в целом, недополучила доход от реализации продукции на сумму 32,7 млрд. тенге, из-за недостаточно эффективной

стратегии, поэтому следует более детально проанализировать качественные характеристики кадровой безопасности.

Далее рассмотрим качественные характеристики кадровой безопасности на основе трех составляющих (психофизиологическая, профессиональная и личностная надежность), которые могут быть различными как у одного человека, так и компании, в целом [48, с. 52].

При этом оцениваются качественные характеристики экспертным способом обычно по 10 или 100 бальной системе. При оценке качественных показателей при среднем значении менее от 5 до 25 баллов уровень кадровой безопасности считается низким, а более от 25 до 50 баллов – средним уровнем, от 50 до 75 баллов – выше среднего и выше 75 баллов - высоким уровнем безопасности персонала.

Следует отметить, что в кадровой деятельности существует аспект требующей особого внимания – это персонал, входящий в «группу риска». К категориям риска относятся лица с психическими расстройствами и другие. В связи с этим, при рассмотрении вопросов принятия на работу кадровая служба достаточно серьезно относится к выявлению рисков у претендентов.

Определение уровня риска в процессе управления персоналом ($P_{уп}$) проводится по следующей формуле:

$$P_{уп} = (1 - УУП) \cdot 100\% \quad (18)$$

где $P_{уп}$ – значение величины риска в процессе управления персоналом, в %;

УУП – значение величины уровня удовлетворенности персонала, в коэффициентах.

Как правило, удовлетворенность персонала включает факторы, касающиеся всех сторон социально-трудовых отношений [49, с. 253].

В матрице факторов экономической безопасности кадровой стратегии участвуют следующие блоки с определенными свойствами факторов:

- экономический блок (ЭБ): уровень заработной платы, социальное обеспечение, система оплаты труда;
- физический блок (ФБ): безопасность труда, медицинское обслуживание, экологичность труда и комфорт рабочего места;
- социальный блок (СБ): атмосфера в коллективе и уверенность в будущем, отношения с коллегами и работа в команде;
- организационный блок (ОБ): стабильность компании, престиж, ротация персонала в организации;
- информационный блок (ИБ): информированность работников об основных показателях компании, доступность служебной информации, обратная связь;
- стиль руководства (СБ): взаимодействие с непосредственным руководством, открытость руководства, справедливость при принятии управленческих решений, определение четких задач для работников;
- поощрение (П): поощрение ответственности, позитивное отношение к инициативе, поощрение высоких результатов, значимость личного вклада.
- карьера (К): горизонтальный и вертикальный карьерный рост.

Данные факторы формируют приоритетную модель экономической безопасности кадровой стратегии из расчета УУП:

$$\begin{aligned}
 \text{УУП} = & \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \beta_3 \cdot X_3 + \beta_4 \cdot X_4 + \beta_5 \cdot X_5 + \\
 & + \beta_6 \cdot X_6 + \beta_7 \cdot X_7 + \beta_8 \cdot X_8
 \end{aligned}
 \tag{19}$$

где $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5, \beta_6, \beta_7, \beta_8$ – параметры, в коэффициентах;

X_1 – фактор «Зарплата»;

X_2 – фактор «Безопасность труда»;

X_3 – фактор «Работа в команде»;

X_4 – фактор «Открытость руководства»;

X_5 – фактор «Поощрение ответственности»;

X_6 – фактор «Вертикальный рост»;

X_7 – фактор «Стабильность компании»;

X₈ – фактор «Доступность служебной информации».

Коэффициенты модели рассчитываются с использованием комбинирования методов ранжирования и анализа иерархий [50, с. 47]. Для реализации этого строится матрица, представленная в таблице 15.

Таблица 15 – Матрица приоритетной модели факторов экономической безопасности кадровой стратегии УД АО «АрселорМиталл Темиртау» за 2021-2022 гг.

Фактор	ЭБ	ФБ	СБ	СР	П	К	ОБ	ИБ
ЭБ	1	a1	a2	a3	a4	a5	a6	a7
ФБ	1/a1	1	b1	b2	b3	b4	b5	b6
СБ	1/a2	1/b1	1	c1	c2	c3	c4	c5
СР	1/a3	1/b2	1/c1	1	d1	d2	d3	d4
П	1/a4	1/b3	1/c2	1/d1	1	e1	e2	e3
К	1/a5	1/b4	1/c3	1/d2	1/e1	1	f1	f2
ОБ	1/a6	1/b5	1/c4	1/d3	1/e2	1/f1	1	g1
ИБ	1/a7	1/b6	1/c5	1/d4	1/e3	1/f2	1/g1	1

В таблице 15 матрица была заполнена из приоритетов по данным опроса персонала компании УД АО «АрселорМиталл Темиртау» по следующей схеме:

– сотруднику предлагалось расставить приоритеты (проранжировать) от 1 (наименее важных) до 8 (наиболее важных) каждой из 8 групп факторов;

– производился расчет итоговой суммы баллов по отдельной группе и ее доли в максимально возможной сумме баллов (количество опрошенных сотрудников компании составило 8 чел.);

– подсчитывалась разницы всех долей (от экономического блока до карьерного блока).

Если общая сумма всех долей была равна полученной разнице, то ставился соответствующий приоритет факторов экономической безопасности:

– $\Delta > 0,75$, – приоритет 9;

- $0,5 < \Delta \leq 0,75$, – приоритет 8;
- $0,25 \leq \Delta \leq 0,5$, – приоритет 7;
- $0 < \Delta < 0,25$, – приоритет 6;
- «минус» $0,25 < \Delta < 0$, – приоритет 5;
- «минус» $0,5 \leq \Delta \leq$ «минус» $0,25$, – приоритет 4;
- «минус» $0,75 \leq \Delta \leq$ «минус» $0,5$, – приоритет 3;
- $\Delta < \text{«минус» } 0,75$, – приоритет 2.

Соответственно, локальные приоритеты, полученные в таблице 14, будут являться коэффициентами при факторах в итоговой записи модели.

$$\begin{aligned} УУП = & 0,33 \cdot X_1 + 0,09 \cdot X_2 + 0,17 \cdot X_3 + 0,05 \cdot X_4 + 0,07 \times \\ & \times X_5 + 0,24 \cdot X_6 + 0,03 \cdot X_7 + 0,02X_8 \end{aligned} \quad (20)$$

Итоговое тестирование персонала компании УД АО «АрселорМиталл Темиртау» за 2021-2022 гг. проводилось (Приложение А.1) для получения количественных данных по показателям таблицы 14. Опрашиваемый сотрудник по 10-балльной шкале оценивает факторы получившейся итоговой модели применительно для тестирования, которые представлены в таблице 16. Далее все ответы по каждому показателю суммируются, и рассчитывается доля каждого в максимальной сумме [51, с. 37].

Таблица 16. – Результаты тестирования работников

№ работника	З / П	Безопасность труда	Работа в команде	Открыт. рук-ва	Поощрен. ответст.	Верт. рост	Стаб. комп.	Доступ. инфор.
1	10	1	4	1	5	9	2	1
2	7	9	9	2	3	1	5	9
3	8	5	10	9	6	7	5	7
4	2	1	7	2	2	3	10	4
5	10	2	7	8	6	8	4	7
6	2	10	6	10	4	9	4	8
7	4	8	6	1	1	6	9	3
8	3	8	6	8	6	3	5	10

Продолжение таблицы 16

№ работника	З / П	Безопасность труда	Работа в команде	Открыт. рук-ва	Поощрен. ответст.	Верт. рост	Стаб. комп.	Доступ. инфор.
9	9	4	8	9	7	1	4	5
10	7	6	7	9	10	8	6	4
Итого	62	54	70	59	50	55	54	58
Оценка фактора	0,62	0,54	0,7	0,59	0,5	0,55	0,54	0,58

Вышеуказанные результаты таблицы 16 добавляются в формулу 21, и рассчитывается искомое значение удовлетворенности персонала. Результаты отображены в таблице 17.

Таблица 17 – Расчет уровня удовлетворенности персонала компании УД АО «АрселорМиталл Темиртау» за 2021-2022 гг.

Фактор	Оценка	Коэффициент фактора
Зарплата	0,62	0,33
Безопасность труда	0,54	0,09
Работа в команде	0,7	0,17
Открытость руководства	0,59	0,05
Поощрение ответственности	0,5	0,07
Вертикальный рост	0,55	0,24
Стабильность компании	0,54	0,03
Доступность служебной информации	0,58	0,02

По данным таблицы 17 следует, что УПП компании УД АО «АрселорМиталл Темиртау» за 2021-2022гг. стал выше среднего уровня. Анализируя данные значения УУП, равное 59,7%, и используя формулу расчета риска процесса «Формирование кадровой стратегии», получаем значение данного риска:

$$P_{yn} = (1 - УУП) \cdot 100\% = (1 - 0,597) \cdot 100\% = 40,3\% \quad (21)$$

Полученное значение характеризует о недостаточно эффективной кадровой стратегии данной компании, что в свою очередь окажет отрицательное влияние на достижение надежности компании УД АО «АрселорМиталл Темиртау» в ближайшем будущем. Далее следует определить уровень положительных ответов, от которых зависит степень риска на базе итогов тестирования сотрудников компании (Приложение Б.1). Для оценки личной надежности сотрудников компании в процессе формирования кадровой стратегии по представленной выше модели нужно вычислить процент положительных ответов.

$$P_k = (1 - H_{свк}) \cdot 100\%, P_k = 84,21\% \quad (22)$$

где P_k – значение величины риска в процессе контроля, в %;

$H_{свк}$ – степень надежности внутреннего контроля, в коэффициентах.

Степень надежности полученных показателей изучаемой системы внутреннего контроля составила 84,21%, что означает высокий уровень надежности ответов.

Таким образом, проведенный анализ эффективности кадровой стратегии компании с учетом факторов риска позволил выявить причины неэффективного использования кадрового резерва, определить уровень удовлетворенности персонала и степень личной надежности как компании, в целом, так и сотрудников, в частности для обеспечения экономической безопасности организации.

3. Перспективы развития и использования кадрового потенциала для обеспечения экономической безопасности угольных шахт компании УД АО «Арселор Миталл Темиртау»

3.1 Рекомендации по оптимизации кадрового потенциала на основе концепции экономической безопасности предприятий

На современном этапе дальнейшего развития угольных шахт компании определяющим фактором по оптимизации кадрового потенциала основанного на концепции экономической безопасности УД АО «АрселорМиталл Темиртау» является комплекс основных целей и различных подходов в управлении, позволяющих обеспечить надежную защиту от внешних и внутренних угроз в производственной деятельности предприятий. Хотелось бы отметить, что концепция противодействия угрозам кадровой безопасности охватывает все функции руководства кадрами УШ предприятия и предусматривает:

- способы выбора и мониторинга претендентов на вакантное место на основе процесса аттестации работников УШ организации;
- организацию дополнительного обучения кадров по обеспечения персональной и корпоративной безопасности на базе процесса переподготовки работников;
- способы информационной безопасности организации от недобросовестных и ненадежных кадров на основании применения современных технологий;
- мониторинг за соблюдением работниками инструкций и правил имущественной, информационной безопасности компании на базе принятых условий Коллективного договора на 2022-2024гг.;
- инструменты мотивации надежного и добросовестного отношения кадров на базе моделей HR-менеджмента;

– методы защиты от безответственного работника, состоящие из системы мер по определению уровня лояльности кадров и его росту, корректировке нежелательного поведения сотрудника, а также использованию соответствующих взысканий в отношении ненадежного персонала на основе внутреннего контроля организации [52, с. 45].

Наиболее опасными направлениями кадровой безопасности являются:

– замещение профессиональных и квалифицированных кадров молодыми специалистами, не имеющих соответствующих знаний и навыков;

– использование в процессе подбора кадров методик, не способных выявить уровень профессиональной подготовки, квалификации и отклонения от нормы в состоянии здоровья (в том числе наличие скрытых отклонений в психике) у претендентов на вакантное место;

– сокращение персонала, которые придерживаются политики роста заработной платы за счет повышения качества выполняемой работы, в целях мотивации труда;

– создание нездорового климата в коллективе, в целях внутренней конкуренции между сотрудниками;

– замещение руководящих должностей без надлежащей проверки у кандидата лидерских качеств, необходимых для менеджеров высшего и среднего звена в системе управления.

На основании проведенной оценки кадрового потенциала для обеспечения экономической безопасности угольных шахт компании было выявлено, что работники отдела кадров за анализируемый период имели доступ ко всей необходимой информации о деятельности УШ и каждого персонала в отдельности, участвовали в формировании корпоративной культуры компании для обеспечения кадровой безопасности, а также в разработке и реализации кадровой стратегии. Здесь, следует отметить, что процесс обеспечения кадровой безопасности как компании, в целом, так и анализируемых шахт, в частности было связано, с преодолением следующих факторов кадрового риска: увольнение профессиональных и

квалифицированных кадров, снижение заработной платы из-за сокращения рабочего дня или отработанных дней в году, потери трудоспособности и так далее [56, с. 2395]. При этом важно подчеркнуть, что самый высокий уровень кадровой безопасности достигался при условии, в случае достижения всех показателей деятельности трудового коллектива в предельно-допустимых границах своих пороговых значений, где пороговые значения одного показателя не влияли на результаты другого. Тогда как выбранные индикаторы кадровой безопасности при приближении их к предельно допустимой величине за 2021-2022гг. свидетельствовали о предстоящих угрозах экономической безопасности на данной шахте. С точки зрения угроз из внешней среды для шахт за 2020-2021гг. в качестве индикаторов выступили нормативно-правовые акты в части трудового права, особенности рыночной среды, а также деятельности организаций во время пандемии. Между тем, можно сделать следующий вывод, что в случае превышения установленных значений пороговых показателей, предприятие может потерять возможность к динамичному саморазвитию. Представленные проблемы в процессе данного научного исследования показывают, что для оптимизации кадрового потенциала в угольных шахтах компании необходимо определить прогнозную величину кадровых резервов на ближайшую перспективу на основе средней величины темпов роста за предыдущие годы - таблица 18.

Таблица 18 – Оптимизация кадрового потенциала на основании концепции экономической безопасности угольных шахт компании на 2023 год

Показатель	Шахта «Саранская»			Шахта им. Ленина			Шахта «Абайская»		
	2022г	2023г	Темп роста в %	2022г	2023г	Темп роста в %	2022г	2023г	Темп роста в %
Объем добычи угля, млн. тонн	2,1	2,4	+14,3	1,8	2,7	+50	1,5	2,1	+40

Продолжение таблицы 18

Показатель	Шахта «Саранская»			Шахта им. Ленина			Шахта «Абайская»		
	2022г	2023г	Темп роста в %	2022г	2023г	Темп роста в %	2022г	2023г	Темп роста в %
Кадровый потенциал КП, чел.	19	24	+26,3	17	20	+17,6	40	45	+1,1
Общий доход, млрд. тенге	94,8	100,5	+6,0	106,9	112,6	+5,3	83,1	88,8	+6,8
Общие издержки, млрд. тенге	58,6	55,6	-5,2	56,8	53,8	-5,3	53,1	50,1	-5,4
Прибыль, млрд. тенге.	36,2	44,9	+24,0	50,1	58,8	+17,4	30,0	38,7	+29
Предельный уровень прибыли, млрд. тенге	65,0	73,8	+13,5	92,0	100,7	+9,5	58,0	75,0	+29,3
Предельная численность персонала, чел.	1447	1466	+1,3	1458	1475	+1,2	889	929	+4,5

По представленным данным в таблицы 18, выгодным объемом производства при общем объеме добычи угля в разрезе трех шахт из полученных расчетов в ближайшем будущем, то есть в 2023г., станут:

- по шахте «Саранская» – 2,4 млн. т. угля;
- по шахте им. Ленина – 2,7 млн. т. угля;
- по шахте «Абайская» – 2,1 млн. т. угля.

При этом предельной численностью персонала с учетом кадрового потенциала УШ в 2023г., будут:

- по шахте «Саранская» – 1466 чел.;
- по шахте им. Ленина – 1475 чел.;
- по шахте «Абайская» – 929 человек.

И предельным уровнем прибыли от реализации продукции с учетом предельной численности персонала и прогнозируемого объема добычи угля по УШ за 2023г., станут:

- по шахте «Саранская» – 73,2 млрд. тенге;
- по шахте им. Ленина – 100,7 млрд. тенге;
- по шахте «Абайская» – 75 млрд. тенге.

При этом общие издержки по трем шахтам не будут превосходить общий доход, что является благоприятным для обеспечения экономической безопасности угольных шахт [57, с. 120]. Следовательно, до установленных пределов добычи угля шахтам невыгодно будет добывать, но сверх этой величины производство данной продукции также неэффективно. Данный результат изобразим на рисунке 5.

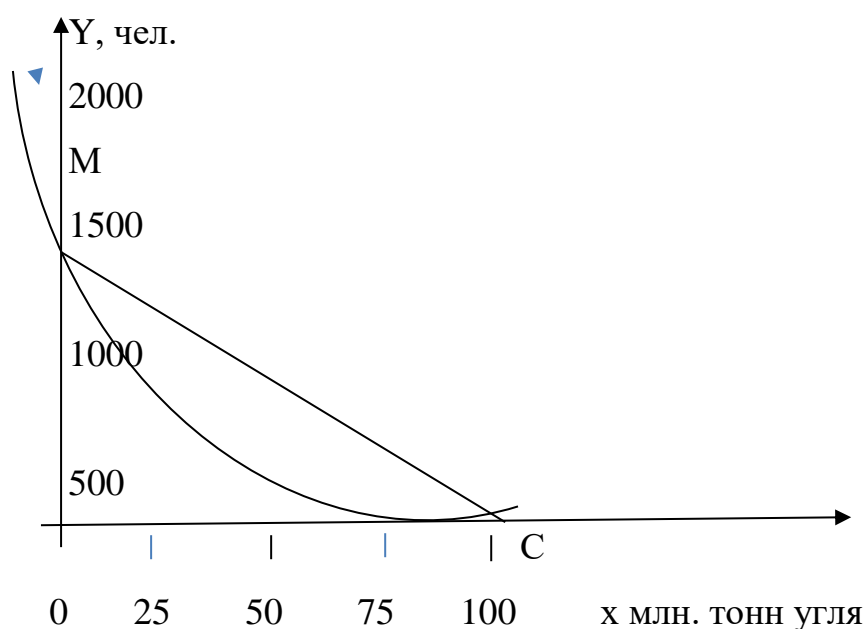


Рисунок 5 – Зависимость предельного уровня прибыли и предельной численности персонала по шахте им. Ленина на 2023 г.

В соответствии с данными рисунка 5 самым выгодным объемом добычи угля – 2,7 млн. тонн при общем объеме дохода от продаж в 2023 году будет только на шахте им. Ленина на 112,6 млрд. тенге, где кривая предельного дохода в 100,7 млрд. тенге при оптимальной численности потенциальных кадров шахты в 1475 человек – это точка пересечения кривой предельного уровня дохода с кривой предельной численности кадрового резерва.

В том случае, если кривая предельной численности персонала (далее ПЧП) размещается выше кривой предельного дохода, то это предполагает, что любая добавочная единица ПЧП сократит прибыль, а выпуск продукции окажется нерезультативным для организации. Сущность этого способа оптимизации заключается в том, что на основании массовых данных исследуется зависимость предельного размера прибыли и предельного количества персонала в угольных шахтах компании [58, с. 32].

Показатели рисунка 5 отражают зависимость между предельным доходом, размером кадрового потенциала в предельном количестве работников определяется уравнением параболы.

Зависимость предельной численности кадрового потенциала от объема добычи угля можно описать уравнением параболы:

$$MC = a + bx + cx^2 \dots\dots\dots(23)$$

где MC – предельная численность кадрового потенциала;

a – предельная

b – предельная

x – предельная

c – предельная

Приравняем предельный размер дохода и предельное число КП, далее рассчитаем размер оптимального объема выпуска продукта, который позволит получить наибольшую прибыль:

$$MC = 100,7 + 112,6x + 20x^2 \quad (24)$$

Зависимость общей суммы объема производства и численности кадрового потенциала получила следующее выражение:

$$Px = 20 \cdot 2,7^2 = 145,8 = 100,7 + (112,6 \cdot 2,7), \quad (25)$$

$$Px = 404,72 / 145,8 = 2,7 \text{ млн. т. угля.} \quad (26)$$

Приведенные расчеты показывают, что оптимальный объем производства составляет 2,7 млн. тонн угля. В связи с этим, исследуемой компании следует использовать стратегию наращивания объема добычи до 2,7 тонн угля. При этом себестоимость продукта значительно не увеличится в будущем. Далее, по данным таблицы 19 определим оптимальную величину кадровых резервов, в целом по трем анализируемым шахтам на 2023 год [59, с. 121].

Таблица 19 – Оптимальная величина кадровых резервов по трем шахтам компании на 2023 год.

Показатель	2022 г.			2023 г.			Темп роста, в %		
	Шахта «Саранская»	Шахта им. Ленина	Шахта «Абайская»	Шахта «Саранская»	Шахта им. Ленина	Шахта «Абайская»	Шахта «Саранская»	Шахта им. Ленина	Шахта «Абайская»
Выручка от реализации, млрд. тенге	94,8	106,9	83,1	100,5	112,6	88,8	+6,0	+5,3	+6,9
Кадровый потенциал, чел.	19	17	40	24	20	45	+6,6	+17,6	+12,5
Полная себестоимость продукции, млрд. тенге	58,6	56,8	53,1	55,6	53,8	50,1	-5,2	-2,2	-5,7
Прибыль от реализации продукции, млрд. тенге	36,2	50,1	30,0	44,9	58,8	38,7	+24,0	+17,4	+11,7
Оптимальный уровень прибыли, млрд. тенге	50,2	71,1	44,0	59,4	79,8	56,9	+18,3	+12,2	+29,3
Оптимальная численность КП, чел.	1444	1458	889	1456	1467	909	+0,5	+0,6	+2,2

Согласно, таблицы 19 по предварительным расчетам оптимального

уровня прибыли и численности кадрового потенциала по вышеуказанному способу оптимизации следует, что в целом, по трем шахтам если увеличится кадровый потенциал в 2023 году по сравнению с 2022г. на:

- шахте «Саранская» – 6,6%;
- шахте им Ленина – 17,6%;
- шахте «Абайская» – 12,5%.

То соответственно, исходя из рассчитанных показателей изменится оптимальная численность кадрового потенциала в 2023г. по сравнению с 2022г.:

- по шахте «Саранская» – 0,5%;
- по шахте им Ленина – 0,6%;
- по шахте «Абайская» – 22%.

Это позволит увеличить прибыль в разрезе трех шахт в 2023 году на:

- по шахте «Саранская» – 24%;
- по шахте им Ленина – 17,4%;
- по шахте «Абайская» – 11,7%.

И оптимизировать ее в 2023 году с учетом экономической безопасности этих предприятий до:

- по шахте «Саранская» – 0,5%;
- по шахте им Ленина – 0,6%;
- по шахте «Абайская» – 2,2%.

Таким образом, ожидаемый прирост производимой продукции на 2023 год с учетом прогнозируемой величины оптимального уровня прибыли и численности кадрового потенциала в разрезе трех шахт составит:

- по шахте «Саранская» – 6,0%;
- по шахте им Ленина – 5,3%;
- по шахте «Абайская» – 6,9%.

Это позволит им максимально обеспечить экономическую безопасность и финансовую устойчивость предприятия при условии, что

прогнозируемая себестоимость продукции в ближайшем будущем не увеличится из-за влияния негативных явлений внешней среды.

3.2 Мероприятия по повышению эффективности кадровой стратегии для обеспечения экономической безопасности

С помощью реализации стратегических программ компании УД АО «АрселорМиттал Темиртау» до 2030 года, которые были разработаны на основании долгосрочных целей каждого подразделения, определяется уровень экономической безопасности в анализируемых шахтах, где кадровая стратегия, по результатам нашего исследования, является отдельной подсистемой в стратегическом развитии и использовании кадрового потенциала [60, с. 46]. Для разработки мероприятий по повышению эффективности кадровой стратегии для обеспечения экономической безопасности по результатам проведенного анализа в п. 2.3 данной ВКР в разрезе трех шахт компании УД АО «АрселорМиттал Темиртау» за 2020-2022 гг. необходимо определить следующие показатели:

- уровень экономической безопасности;
- результативность стратегии персонала.

На основании полученных данных в таблице 20 следует, что за 2021-2022гг. по трем шахтам наблюдалась положительная динамика уровня экономической безопасности (далее ЭБ) предприятий.

Таблица 20 –Исходные данные для корреляционно-регрессионного анализа по трем шахтам за 2021-2022гг.

Категория персонала	2021г.			2022г.			Темп роста 2022г/2021г (в %)		
	Шахта «Саранская»	Шахта им. Ленина	Шахта «Абайская»	Шахта «Саранская»	Шахта им. Ленина	Шахта «Абайск	Шахта «Саранская»	Шахта им. Ленина	Шахта Абайская»
Среднесписочная численность рабочих, чел.	1497	1512	920	1447	1458	889	-3,4	-3,6	-3,4
Выручка от продаж продукции, млрд. тнг.	83,4	95,5	80,5	94,8	106,9	83,1	+13,7	+11,9	+3,2
Среднегодовая выработка одного работника, млн. тнг.	55,7	63,2	87,5	65,5	73,3	93,5	+17,6	+15,9	+6,8
Полная себестоимость продукции, млрд. тнг.	62,5	60,5	55,3	58,6	56,8	53,1	-6,3	-6,1	-4,0
Прибыль от продаж продукции, млрд. тнг.	20,9	35,0	25,2	36,2	50,1	30,0	+73,2	+43,1	+19,0
Уровень экономической безопасности, % (П/В)	25,1	36,6	31,3	38,2	46,9	36,1	+52,2	+28,1	+15,3
Эффективность кадровой стратегии, % (С/В)	74,9	63,4	68,7	61,8	53,1	63,9	-17,5	-16,2	-7,0

Согласно данным таблицы 20 по шахте «Саранская» уровень ЭБ вырос в 2022г. по сравнению с 2021г. на 52,2%, по шахте им. Ленина – на 28,1% и шахте «Абайская» - на 15,3%.

Однако, за 2021-2022 гг. в УШ произошло значительное снижение эффективности кадровой стратегии: по шахте «Саранская» на 82,5%, по шахте им. Ленина на 83,8% и по шахте «Абайская» на 93%, что в свою очередь, повлияло на сокращение численности персонала: по шахте

«Саранская» на 96,6% и им. Ленина на 96,4%, по шахте «Абайская» на 96,6%.

Итак, на трех анализируемых шахтах компании УД АО «АрселорМиталл Темиртау» за 2021-2022г., в целом, наблюдался рост уровня экономической безопасности, только за счет повышения производительности труда: на шахте «Саранская» на 17,6%, на шахте им. Ленина на 15,9% и шахте «Абайская» – 6,8%.

Следовательно, на базе проведенного анализа эффективности кадровой стратегии для обеспечения экономической безопасности можно сделать следующий вывод, что недостаточно эффективной оказалась кадровая стратегия на трех угольных шахтах, из-за слабого подбора персонала и не качественной работы по переподготовке кадров [61, с. 135].

Исходя из анализа данных таблицы 20 по трем шахтам за 2020-2022гг. можно выдвинуть гипотезу о том, что существует тесная связь между уровнями экономической безопасности предприятия и эффективности кадровой стратегии.

В целях определения тесноты связи между этими показателями проведем корреляционно-регрессионный анализ на примере шахты «Саранская», так как у них наиболее эффективная кадровая стратегия 74,9% при самом низком уровне экономической безопасности.

Для оценки параметров x (уровень экономической безопасности) и y (уровень эффективности кадровой стратегии) используем метод наименьших квадратов и составим расчетную таблицу 21 по следующей системе уравнений:

$$a \cdot n + b \sum x = \sum y \quad (27)$$

где a и b – параметры уравнений регрессии;

n – количество наблюдений;

x – уровень экономической безопасности;

y – уровень эффективности кадровой стратегии.

$$a\sum x + b\sum x^2 = \sum y \cdot x \quad (28)$$

где a и b – параметры уравнений регрессии;

$\sum x$ – итоговая сумма наблюдений по уровню экономической безопасности;

$\sum y \cdot x$ – итоговая сумма наблюдений по эффективности кадровой стратегии;

Таблица 21 – Данные для вычисления параметров регрессии

x	y	x ²	y ²	x • y
25,1	74,9	630,01	5610,01	1879,99
36,6	63,4	1339,56	4019,56	2320,44
31,3	68,7	979,69	4719,69	2150,31
38,2	61,8	1459,24	3819,24	2360,76
46,9	53,1	2199,61	2819,61	2490,39
36,1	63,9	1303,21	4083,21	2306,79
182,4	417,5	7911,32	25071,32	13508,68

По данным таблицы 21 представленные выше параметры уравнений регрессии принимают следующий вид:

$$6a + 182,4 b = 417,5, \quad (29)$$

$$182,4 a + 7911,32 b = 13508,68. \quad (30)$$

Далее рассчитаем выборочные средние:

$$x = \frac{\sum xi}{n} = \frac{182,4}{6} = 30,4, \quad (31)$$

$$y = \frac{\sum yi}{n} = \frac{417,5}{6} = 69,6, \quad (32)$$

$$xy = \frac{\sum xiyi}{n} = \frac{13508,68}{6} = 2251,4. \quad (33)$$

1. Исходя из таблицы 21 рассчитаем выборочные дисперсии параметров x и y :

$$S(x) = 7911,32 / 6 = 36,31, \quad (34)$$

$$S(y) = 25071,32 / 6 = 64,64. \quad (35)$$

Тогда среднеквадратическое отклонение составит:

$$S(x) = \sqrt{36,31} = 6,03, \quad (36)$$

$$S(y) = \sqrt{64,64} = 8,04. \quad (37)$$

2. Коэффициент корреляции b определяем по формуле, не решая систему непосредственно:

$$b = xy - x y / S(x) = 2251,4 - 30,4 \cdot 69,6 / 36,31 = 3,73, \quad (38)$$

$$a = y - bx = 69,6 - 3,73 \cdot 30,4 = 2002,4. \quad (39)$$

Затем составляем уравнение линейной регрессии из рассчитанных коэффициентов $b = 3,72$, $a = 2002,1$:

$$y = 3,72x + 2002,1 \quad (40)$$

Поскольку взаимосвязь между x и y обуславливает знак коэффициента регрессии (если бета больше нуля, то существует прямая связь, а если меньше нуля, то – обратная связь). В нашем случае, связь между двумя параметрами (уровень экономической безопасности и эффективность

кадровой стратегии) весьма высокая и прямая, так как $b = 3,72 > 0$. И тесная, потому, что теснота связи равна $2051,4 - 2002,1 = 49,3$ ед. измерений. Подставив в уравнение линейной регрессии соответствующие значения x , можно получить коэффициент корреляции B_j :

$$B_j = (S(x))/S(y) = 6,03/8,04 = 0,75 \quad (41)$$

Повышение x на показатель среднеквадратического отклонения S_x позволит увеличить среднее значение Y на $0,668$ отклонения S_y , то есть – $66,8\%$ случаев изменения x влияет на y . Поэтому, коэффициент детерминации равен:

$$R^2 = 0,75^2 = 0,5625 \quad (42)$$

Эффективность кадровой стратегии на шахте «Саранская» была недостаточно высокой с резервом в $3,72\%$ при 75% случаях угроз экономической безопасности данной шахты.

Здесь, возможна наша интерпретация параметров модели, где увеличение затрат на 1 единицу кадрового потенциала приводит к увеличению выручки от реализации продукции в среднем до $86,60$ млрд. тенге, против фактической – $83,4$ млрд. тенге.

Следовательно, на эффективность кадровой стратегии влияет экономическая безопасность организаций и добросовестное отношение к сотрудникам предприятий. Любая организация самостоятельно принимает решение по кадровому дефициту: на шахте «Саранская» увеличивают социальные пакеты и переманивают сотрудников из иных компаний, на шахте им. Ленина, повышают уровень подготовки персонала. В то время как, на шахте «Абайская» применяют современные программы по мотивации, изучая нужды и интересы персонала. Тем не менее, применяемые ими методы управления кадрами, оказались недостаточно эффективными [62, с.

84].

В качестве рекомендаций по дальнейшему совершенствованию кадровой стратегии для обеспечения экономической безопасности в анализируемых предприятиях нами предложены следующие мероприятия:

- при найме сотрудников необходимо создать группу, в которой имеются специалисты со стажем и новички, так как это считается наилучшим соотношением с учетом расходов компании на поиск и оплату труда, а также для эффективной работы персонала;

- при подборе персонала высшего звена необходимо учитывать, что он скоординирует усилия всей группы для получения максимальной прибыли, но в первую очередь ему следует знать нынешнее состояние, выявить, состоит ли группа из необходимых работников и верно ли кадры расставлены. Организуя работу команд, следует иметь в виду, как достичь успеха посредством следующих составляющих: сбалансированность, устойчивость и возможности персонала [63, с. 72].

Выделим следующие долгосрочные задачи для апробации рекомендуемых нами мер:

- контроль над наличием на предприятии стратегии персонала;
- обследование на наличие в компании процедуры мониторинга по степени удовлетворенности сотрудников;
- контроль над соответствующей информацией в период планирования потребности в кадрах;
- проверка уровня соответствия при планировании потребности в кадрах внутренней документации предприятия.

Специалисты по управлению персоналом, исследуемых организаций при реализации долгосрочных планов в перспективе должны разработать внутреннюю документацию, с предоставлением приобретенных свидетельств результативности стратегии персонала в процессе наблюдения и итогов за 2 года.

Внутренний документ сотрудника по кадрам имеет такую структуру: стратегические процедуры; материалы соответствующих доказательств; итоги наблюдения за потенциалом работников; анализ результативности стратегии персонала.

Затем изучим примеры организации представленных стратегических решений. В процессе осуществления контроля на наличие на шахте стратегии персонала работникам по кадрам необходимо обращать внимание на наличие и проведение работы по созданию базы данных, регулирующей процесс «Формирование кадровой стратегии». Вышеуказанная база состоит из правил, инструкций, приказов, относящиеся к кадровой политике компании [64, с. 42].

На последнем этапе происходит анализ результативности и актуальности стратегии персонала компании по отношению к исследуемому процессу. В этот период с большей степенью вероятно выявление недочетов, поскольку правильно разработанная стратегия персонала должна регулировать систему элементов кадровой политики в соответствии с коллективным договором организации на 2022-2024 годы [65, с. 42].

Таким образом, внедрив предложенные нами рекомендации, каждая шахта в ближайшей перспективе сможет повысить уровень эффективности кадровой стратегии для обеспечения экономической безопасности организации. Поэтому, по-нашему мнению, важнейшим мероприятием по повышению эффективности кадровой стратегии, должны стать такие направления HR-менеджмента, как дальнейшее совершенствование процессов аттестации кадрового потенциала предприятий.

3.3 Рекомендации по совершенствованию процесса аттестации персонала для обеспечения экономической безопасности предприятия

Основной задачей корпоративного управления компании УД АО «АрселорМитталл Темиртау» в ближайшей перспективе состоит в усовершенствовании процесса аттестации персонала для обеспечения экономической безопасности предприятия. Этот процесс дает ответ только на один вопрос о соответствии или несоответствии работника занимаемой должности, поэтому требует дальнейшей разработки модели оценки персонала. Так как, во-первых, действующая система аттестации игнорирует первичную роль человеческого фактора, а во-вторых, неполная информация, получаемая в ходе аттестации, и отсутствие типовых моделей оценки не позволяют получить объективную оценку результата [66, с. 32].

Поэтому все мероприятия по совершенствованию управления аттестацией персонала предприятия должны быть основаны на создании эффективной системы оценивания, которая бы позволила:

- более глубоко изучить деловые и личные качества работника;
- формировать кадровый резерв для своевременного замещения руководящих должностей;
- определить перспективы карьерного роста, необходимость профессионального обучения и другое;
- повысить показатели результативности труда отдельного работника и предприятия в целом.

Учитывая вышесказанное, в качестве одной из мер по совершенствованию процесса управления аттестацией персонала на угольных шахтах компании УД АО «АрселорМитталл Темиртау» может быть использована комплексная оценка профессиональных, деловых и личностных качеств сотрудников, проводимая в межаттестационный период, которая основана на получении усредненных оценок определенной группы

показателей, полученных за межаттестационный период, характеризующих профессионализм, уровень квалификации аттестуемого, и может быть использована как при аттестации рядовых сотрудников, так и руководителей [67, с. 124].

Названная методика призвана совершенствовать систему работы с кадрами, так как позволяет получить информацию для принятия решений:

- о назначении на вышестоящие должности;
- о формировании кадрового резерва;
- о совершенствовании системы стимулирования труда;
- о необходимости дополнительного профессионального обучения, как на рабочем месте, так и вне его;
- о проведении ротации кадров [68, с. 92].

Основные этапы оценивания с использованием комплексной модели аттестации персонала приведены на рисунке 6.

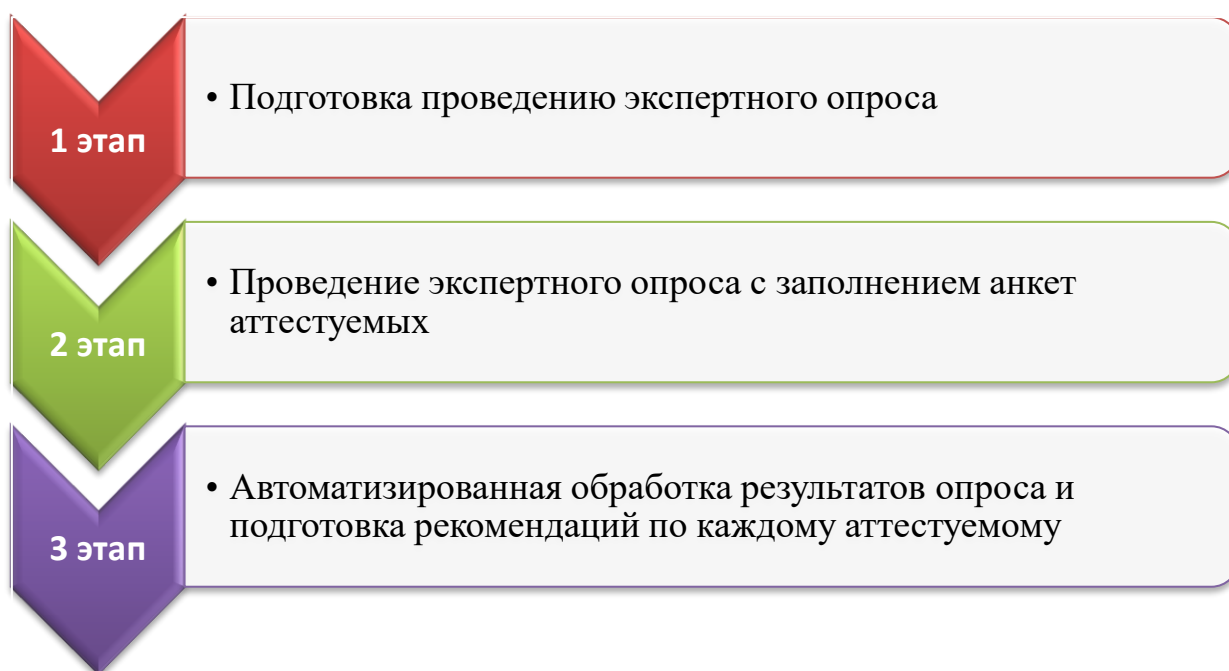


Рисунок 6 – Этапы оценивания персонала на основе комплексной модели аттестации

Согласно рисунку 6 комплексная модель аттестации персонала предусматривает поэтапное оценивание аттестуемых работников,

проводимое группой экспертов. На первом этапе при подготовке к проведению экспертного опроса важно уделить внимание отбору экспертов, так как от их профессионализма и компетенции будет зависеть дальнейший ход оценивания и достоверность итоговых результатов аттестации [69, с. 52]. Как правило, эксперты назначаются из числа сотрудников предприятия, которые находятся в постоянном контакте с аттестуемым работником и могут с разных сторон охарактеризовать его деятельность: вышестоящие, равностоящие и нижестоящие эксперты. Это могут быть коллеги по структурному подразделению, непосредственный руководитель и/или специалисты взаимодействующих структурных подразделений [70, с. 40].

Одно из главных условий подбора экспертной группы – это анонимность аттестуемый работник не должен знать ее состав. До начала исследования приказом директора предприятия должен быть назначен руководитель аттестации – лицо, которое располагает полной информацией о проводимом исследовании и является единственным ответственным за его проведение и обработку результатов. Он же определяет: ответственных за подготовку и тиражирование необходимой документации (бланки, анкеты, сводные таблицы средних баллов аттестуемых и другие документы); составляет список экспертов и аттестуемых работников; утверждает сроки проведения аттестации и обработки итоговых результатов; информирует работников об их аттестации; отвечает на возникающие сопутствующие вопросы аттестуемых, экспертов и других членов коллектива; назначает счетовода – лицо, которое осуществляет техническое обеспечение проводимой аттестации, и проводит его инструктаж [71, с. 138]. На втором этапе реализации комплексной модели аттестации профессиональных, деловых и личных качеств работника осуществляется непосредственно проведение оценивания в соответствии с утвержденным списком аттестуемых, в последовательности, описанной ниже. На одном из плановых заседаний директор сообщает о необходимости проведения аттестации и утверждает ее руководителя, который в двухнедельный срок готовит все

необходимое для ее проведения, ставит в известность аттестуемых работников, отвечает на их вопросы. В процессе проведения аттестации ее руководитель передает счетоводу анкеты, которые он вручает экспертной группе (Приложение В1, Приложение Г1). Далее экспертная группа в течение 3–4 дней дает экспертную оценку по каждой группе анализируемых факторов и передает заполненные анкеты в запечатанных конвертах счетоводу. Величина балльной оценки зависит от степени проявления у аттестуемого работника соответствующих качеств (от 0 до 5 баллов, где 0 – качество никак не проявляется, 5 – качество проявляется очень хорошо).

Счетовод группирует анкеты по каждому аттестуемому и составляет сводную таблицу экспертных оценок аттестуемых работников и сводную таблицу экспертных оценок аттестуемых работников, расположенных в порядке убывания общего среднего балла. На основе общего среднего балла по каждой группе оцениваемых качеств счетовод строит «диаграмму качеств», характеризующую каждого работника, согласно следующей шкале оценивания:

- 1-я зона (перспективная) – располагаются максимальные оценки (от 4 до 5 баллов), которые характеризуют высокое развитие качеств у работника;
- 2-я зона (ординарная) – располагаются средние оценки (от 3 до 4 баллов), которые характеризуют уровень качеств работника, требующих дальнейшего развития;
- 3-я зона (малоперспективная) – располагаются низкие оценки (от 2 до 3 баллов), характеризующие слаборазвитые или негативные качества работника, которые требуют исправления [72, с. 63].

Применение предложенной шкалы оценивания результатов аттестации позволяет легко и быстро определить, какие качества аттестуемого развиты слабо и требуют корректировки, а какие качества являются его сильной стороной. Следует отметить, что эксперты осуществляют оценку

аттестуемого, анализируя персональный уровень развития шести групп качеств, приведенных в таблице 22.

Таблица 22. – Группировка качеств работника по социально-психологической направленности

Код качества	Наименование качества работника
01	Чувство общественного долга
02	Авторитет среди коллектива
03	Общественно полезная активность
04	Интеллектуальный уровень
05	Моральная устойчивость
06	Квалификация и уровень знаний

По данным таблицы 22 для сравнительного анализа разрабатывается специальная программа для всех аттестуемых. Следовательно, аттестация позволяет не только видеть слабые и сильные стороны аттестуемых, но и дает возможность сравнить их между собой для более качественного отбора в кадровый резерв. Кроме того, руководитель аттестации сравнивает полученные оценки аттестуемых не только между собой, но и с моделью усредненных качеств, необходимых для аттестуемой должности [73, с. 49].

Модель данного рода приведена на рисунке 7.

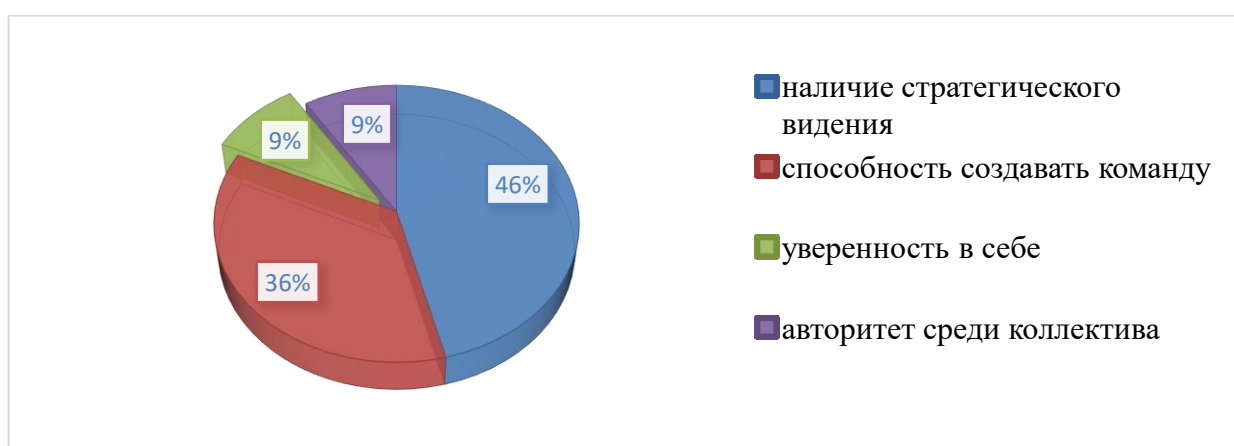


Рисунок 7 – Модель усредненных оценок необходимых личных качеств руководителя

По данным рисунка 7 на основании результатов сравнительной оценки руководитель аттестации определяет перспективы аттестуемых работников, формирует кадровый резерв, дает рекомендации относительно стимулирования труда, указанных работников.

Применение комплексной модели аттестации персонала не требует дополнительных затрат, а напротив, напрямую влияет на результативность труда, так как каждый сотрудник стремится повысить свой средний балл, для того чтобы в дальнейшем стать потенциальным кандидатом на руководящую должность.

В целом, применение комплексной модели аттестации персонала предприятия создает условия для повышения уровня организационной работы с кадрами, а также дает возможность каждому аттестуемому работнику увидеть положительные и отрицательные стороны своей деятельности через призму общественного мнения. Модель позволяет провести индивидуальную работу с аттестуемыми специалистами, ознакомить с оценками, характеризующими их деятельность, и дать соответствующие рекомендации по устранению имеющихся недостатков.

Таким образом, для того чтобы проанализировать вклад каждого сотрудника в результаты деятельности каждого предприятия компании УД АО «АрселорМиталл Темиртау», необходимо знать их индивидуальный уровень развития, который возможно определить с помощью аттестации персонала.

Аттестация персонала – это комплексная оценка профессиональных и личностных качеств работников, позволяющая не только оценить текущий уровень их компетенций, но и должна быть направлена на определение возможных путей профессионального, карьерного роста в перспективе.

Исследования показали, что в настоящее время аттестация персонала в деятельности большинства предприятий дает ответ только на вопрос о соответствии/несоответствии работника занимаемой должности, поэтому данный процесс требует совершенствования. С целью совершенствования

процесса аттестации предложена модель комплексной оценки персонала, которая основана на всестороннем анализе трудовой деятельности аттестуемого работника, а также изучении его деловых и личных качеств. Модель позволяет, с одной стороны, повысить эффективность работы персонала в рамках достижения целей организации на основе наращивания потенциала и лучшей реализации человеческих ресурсов, с другой – способствует самореализации каждого в отдельности работника на конкретном предприятии.

Заключение

Исходя из цели и поставленных задач исследования данной темы, в первом разделе были определены основные понятия, цели, задачи и концепции формирования и использования кадрового потенциала для обеспечения экономической безопасности организации.

Понятийно - концептуальный аппарат темы данного исследования содержит в себе социально-экономические дефиниции потенциала персонала организации с целью эффективной диагностики обеспечения и использования персонала в процессе своей деятельности в условиях непредсказуемости рыночной среды и динамичности внутренних процессов предприятия. В связи с этим, основной целью развития и использования кадрового потенциала для обеспечения экономической безопасности организации считается увеличение конкурентных преимуществ при эффективном использовании трудовых ресурсов с учетом изменчивости факторов внешней среды.

Ключевыми задачами в формировании и использовании кадрового потенциала для обеспечения экономической безопасности предприятия являются:

- анализ потенциала персонала;
- выбор стратегии управления кадровым потенциалом;
- реализация стратегии развития кадрового потенциала;
- анализ выполнения стратегии компании [8, с. 136].

Несомненно, для скорейшей реализации стратегических задач, как государства, так и организации оценка кадрового потенциала необходима для обеспечения экономической безопасности, так как ее способы и система показателей способствует выявлению сферы использования персонала с учетом намеченных задач, сопоставления расходов на работников, изучения уровня их окупаемости.

Исследование во втором разделе работы проведено на примере компании УД АО «АрселорМиттал Темиртау», которая была основана в 1996 году. В 2007 г. данная компания была переименована в УД АО «АрселорМиттал Темиртау» (ArselorMittal Temirtau JSC CD). На правах головной организации, компания осуществляет руководство угольными шахтами (далее УШ) с ежегодной добычей, около 7 млн. тонн коксующего угля.

На 8 шахтах компании осуществляется добыча угольных пластов подземным способом. Так, в 1961 г. начала свою работу шахта «Абайская» (прежде шахта им. Калинина). В 1998 г. посредством соединения 2 шахт была сформирована шахта «Абайская», с мощностью шахты - 1,5 млн. т. угля в год. В 1955 г. была введена в эксплуатацию шахта «Саранская» с мощностью шахты - 1,8 млн. тонн угля. В 1964 г. была образована шахта им. В.И. Ленина. В 1968 г. произошло объединение с шахтой 1/2 «Наклонная». Общая мощность - 2,1 млн. т. угля в год.

Успех любой компании зависит от эффективной структуры управления во всех подразделениях, которая является важнейшей частью всех управленческих процессов для обеспечения экономической безопасности и развития кадрового потенциала.

Кадровый потенциал в трех анализируемых шахтах УД АО «АрселорМиттал Темиртау» является главным трудовым резервом компании от развития и результативности применения, которого зависит как экономическая безопасность, так и конкурентоспособность всей организации. Обеспеченность предприятия кадрами определяется общей численностью персонала.

Так, на начало 2022 года в УД АО «АрселорМиттал Темиртау», в целом по компании численность промышленно-производственного персонала составило -32 006 человек и в разрезе трех анализируемых угольных шахт: шахте «Саранская» - 1447 человек; шахте им. Ленина - 1458 человек; шахте «Абайская» - 889 человек. В трех анализируемых УШ

компании за 2020-2021 годы обеспеченность персоналом имеет нестабильный характер, так как за отчетное время произошло сокращение численности сотрудников, из-за пандемии и других внешних факторов не по вине предприятия.

За данный период по трем шахтам наблюдалось незначительное сокращение численности персонала лишь с небольшой разницей в процентном соотношении: по шахте «Саранская» на 4 человека или 99,3%, шахте им. Ленина на 6 чел. или 99,6% и шахте «Абайская» на 5 чел. или 99,5%.

Тогда как в 2022 гг. наблюдалось значительное сокращение численности персонала, из-за внедрения новых технологий. Данная ситуация подтверждает тот факт, что в 3 шахтах появилась отрицательная динамика по состоянию и обеспеченности кадрами.

В целом, по движению кадров в разрезе 3 шахт следует, что коэффициенты общего оборота уменьшились в 2022 году по сравнению с 2021 годом по шахте «Саранская» на 4,7 пункта; по шахте им. Ленина на 5,9 пункта; по шахте «Абайская» на 10,2 пункта. Это свидетельствует о том, что коэффициенты оборота по приему и увольнению в разрезе трех шахт, отрицательно повлияли на весь процесс движения трудовых ресурсов в анализируемых шахтах за 2021-2022 годы.

Тревожным фактом при изучении состояния и движения кадров в разрезе анализируемых шахт компании является повышение коэффициента текучести кадров: по шахте им. Ленина на 0,1 п.; по шахте «Абайская» на 0,2п. и снижение коэффициента стабильности кадров: по шахте «Саранская» на 4,8 п.; по шахте им. Ленина на 5,0 п.; по шахте «Абайская» на 10,4 пункта.

Это свидетельствует о растущей трудовой угрозе в недостаточной обеспеченности кадрами в анализируемых угольных шахтах. Здесь, следует отметить, что для более глубокого анализа рассмотрим структурные сдвиги критериев трудовой безопасности персонала, к которым относятся:

показатели уровня образования, стажа работы; эффективности работы сотрудников; особенности качества подготовки кадрового потенциала.

В структурных сдвигах персонала в разрезе трех шахт в процессе движения их в динамике за 2021-2022 гг. происходило увеличение работников в возрасте от 18 лет до 28 лет, которые и являются кадровым потенциалом данного предприятия. Это свидетельствует о том, что их доля в общей численности персонала в будущем увеличится, что может положительно повлиять на повышение качественного состава персонала в анализируемых шахтах. По половому признаку в трех УШ преобладают мужчины. Однако, их численность в 2021 г. против 2020 г. снизилась в среднем на 35 чел. или на 3%. Численность женщин, также сократилась в среднем на 32 человека или на 3,5%. Анализируя уровень образования персонала, следует отметить, что больше всего сотрудников с высшим образованием, этот факт является положительным. Так как они являются высококвалифицированными специалистами. Их удельный вес в общей численности персонала в 2021 году по сравнению с 2020г. выросла на 1,2%, хотя в 2022г. против 2021г. снизилась в пределах 4,4%.

Особо следует отметить тот факт, что в целом, по угольным шахтам в 2022 году по сравнению с 2021г. выросла доля работающих, с незаконченным высшим образованием на 1%, которые и представляют кадровый потенциал компании. В основном это было связано с вводом в действие нового объекта на вспомогательном предприятии (строители, монтажники, наладчики, разнорабочие для Карагандинского строительномонтажного управления «Шахтоосушение»). Анализируя трудовой стаж в динамике среди сотрудников УШ, проработавших более 5 лет можно отметить, что на трех шахтах наблюдалась отрицательная динамика их доли в общей численности.

Так, в 2022 г. по сравнению с 2021 г. их удельный вес в общей численности персонала в среднем сократилась на 2%. Этот показатель говорит о том, что на угольных шахтах наблюдается негативная тенденция,

связанная с потерей высокопрофессиональных специалистов с большим стажем и огромным опытом работы, из-за внедрения новейших технологий по переработке сырья.

Здесь нет необходимости говорить о текучести высококвалифицированных специалистов из-за дороговизны их найма и адаптации в организации, так как многие из них являются ветеранами труда. Замена такого служащего обходится компании в несколько его окладов.

Безусловно, программы управления кадровым потенциалом способствуют УШ на основе результатов аттестации кадров эффективно использовать способности персонала, а неаттестованным сотрудникам дают возможность после обучения наиболее полно применить способности в прочих областях деятельности.

В разрезе трех шахт за 2021-2022 гг. на основании фактических характеристик квалификации работников, сложности, качества выполняемых ими работ и содержания труда за 2021-2022 гг. был аттестован практически весь персонал на трех УШ: в 2021 г. – 99%, а в 2022 г. - 98%.

При этом в 2022 году по сравнению с 2021 г. наблюдалась тенденция роста кадрового потенциала по трем шахтам в количестве 30 человек: кадровый потенциал карьерного роста – 9 человек; кадровый резерв на восполнение численности персонала – 21 человек.

Однако имело место наличие кандидатов на прохождение повторной аттестации, а также не аттестованных работников в анализируемых шахтах: шахте «Саранская» – 2 чел. и не аттестовано – 2 чел.; шахте им. Ленина – 1 чел. и не аттестовано - 2 чел.

Итак, по результатам аттестованных кадров в анализируемых шахтах следует, что кадровый потенциал в ближайшем будущем увеличит общую численность персонала в трех анализируемых шахтах на: шахте «Саранская» 5 чел.; шахте им. Ленина 4 чел.; шахте «Абайская» 24 человек.

В процессе оценки эффективности использования кадрового потенциала в разрезе анализируемых шахт было выявлено, что за 2020-2021

годы наблюдалась отрицательная динамика состава и движения трудовых ресурсов в УШ, с учетом непредсказуемости внешней среды. Тогда как в 2022 году в трех угольных шахтах, из-за внедрения новых технологий произошло также сокращение численности персонала, но уже в целях достижения экономической безопасности данных предприятий.

Проведенный анализ эффективности кадровой стратегии компании с учетом факторов риска позволил определить уровень удовлетворенности персонала – 59,7% и степень надежности как компании – 40,3%, так и сотрудников – 84,2%, что означает высокий уровень надежности персонала для обеспечения экономической безопасности организации.

В третьем разделе данной работы были предложены следующие рекомендации:

– по предварительным расчетам оптимального уровня прибыли и численности кадрового потенциала по вышеуказанному способу оптимизации следует, что в целом, по трем шахтам если увеличится кадровый потенциал в 2023 году по сравнению с 2022г. на: шахте «Саранская» –6,6%; шахте им Ленина – 17,6%; шахте «Абайская» –12,5%. Соответственно, исходя из рассчитанных показателей изменится оптимальная численность кадрового потенциала в 2023г. по сравнению с 2022г. на: по шахте «Саранская» 0,5%; по шахте им Ленина 0,6%; по шахте «Абайская» 22%. Это позволит увеличить прибыль в разрезе трех шахт в 2023 году на: по шахте «Саранская» 24%; по шахте им Ленина 17,4%; по шахте «Абайская» 11,7%. И оптимизировать ее в 2023 году с учетом экономической безопасности этих предприятий до: по шахте «Саранская» 0,5%; по шахте им Ленина 0,6%; по шахте «Абайская» 2,2%;

– ожидаемый прирост производимой продукции на 2023 год с учетом прогнозируемой величины оптимального уровня прибыли и численности кадрового потенциала в разрезе трех шахт составит: по шахте «Саранская» –6,0%; по шахте им Ленина – 5,3%; по шахте «Абайская» –6,9%. Это позволит им максимально обеспечить экономическую безопасность и

финансовую устойчивость предприятия при условии, что прогнозируемая себестоимость продукции в ближайшем будущем не увеличится из-за влияния негативных явлений внешней среды;

- по совершенствованию кадровой стратегии для обеспечения экономической безопасности организации, состоят в том, что по состоянию дел, где каждое предприятие решает проблему кадрового дефицита по собственному сценарию: на шахте «Саранская» повышают социальные пакеты и переманивают специалистов из других предприятий, на шахте им. Ленина, совершенствуют систему подготовки собственных кадров, осуществляющих обучение персонала. Тогда как, на шахте «Абайская» внедряют прогрессивные мотивационные программы, учитывающие потребности и интересы работников. Все используемые ими инструменты управления персоналом, оказались недостаточно эффективными;

- при наборе персонала следует формировать такую команду, где в равных долях будут присутствовать квалифицированные профессионалы и новички, поскольку это является оптимальным соотношением как для затрат предприятия на поиск и зарплату, так и для эффективной работы сотрудников; при выборе сильного руководителя следует иметь в виду, что он может помочь своей управленческой команде заработать «по полной программе», но для этого нужно иметь четкое понимание текущего состояния, определить, состоит ли команда из «нужных людей» и правильно ли они расставлены. Работая над повышением эффективности команд, следует знать, из чего состоит залог успеха: сбалансированность, устойчивость и потенциал кадров, внедряемая система оплаты труда будет оказывать свое мотивирующее влияние на персонал только в том случае, если она будет понятна каждому из сотрудников. Также важным аспектом является разъяснение вопроса, каким образом и в какие сроки будет проводиться контроль результатов деятельности всего персонала шахты;

- процесс аттестации персонала состоит из комплексной оценки профессиональных и личностных качеств работников, позволяющих не

только оценить текущий уровень их компетенций, но и определить возможные пути профессионального и карьерного роста в перспективе. С целью совершенствования процесса аттестации предложена модель комплексной оценки персонала, которая основана на всестороннем анализе трудовой деятельности аттестуемого работника, а также изучении его деловых и личных качеств. Модель позволяет, с одной стороны, повысить эффективность работы персонала в рамках достижения целей организации на основе наращивания потенциала и лучшей реализации человеческих ресурсов, с другой — способствует самореализации каждого в отдельности работника на конкретном предприятии.

Список используемой литературы

1. Апханова Е.Ю. Современные технологии управления персоналом: учебное пособие / Е.Ю. Апханова, Т.Н. Бондаренко, Т.Г. Мотовиц; Минобрнауки России, ТОГУ. – Хабаровск: Изд-во ТОГУ, 2021. 107 с.
2. Аслаханова С.А. Кадровая безопасность как фактор обеспечения экономической безопасности предприятия. / Аслаханова С.А, Ильясова К.Х. // Вестник научной мысли. 2020.№ 3. С. 217–222.
3. Балакина Л.Х. Управление персоналом: практикум / Балакина Л.Х., Курочкина Е.Н., Черкашина Л.В. – Курск: Университетская книга, 2021. 121 с.
4. Балко С.В. Служба управления персоналом: учебное пособие: для обучающихся очной и заочной форм обучения направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» / Балко С.В., Короленко Ю.Н.; КФУ им. В.И. Вернадского. – Симферополь: ИП Хотеева Л.В., 2021. 227 с.
5. Бодак Ю.А. Методологические аспекты системы развития кадрового потенциала организационных структур / Ю.А. Бодак // Белгородский государственный университет. 2019. №1. С. 124-126.
6. Бурцев В.В. Организация системы внутреннего контроля коммерческой организации / В.В. Бурцев. – М.: Экзамен, 2019. 290 с.
7. Волков А.С. Профессиональная оценка персонала – современный взгляд. Методы психологии и психофизиологии в создании и проведении эффективных процедур оценки, аттестации или отбора персонала / А.С. Волков. – СПб.: [б. и.], 2021. 345 с.
8. Гарафиев И.З. Кадровое планирование и организация работы службы управления персоналом: учебное пособие / И.З. Гарафиев. – Казань: Школа, 2020. 83 с.
9. Гольман Т.И. Управление человеческими ресурсами: практикум / Т.И. Гольман, Е.Г. Шаланкова. – Новосибирск: СИППИКСР, 2021. 133 с.

10. Горина А.П., Алферина О.Н., Корнеева Н.В., Потапова Л.Н. Методология определения ресурсного потенциала предприятий реального сектора экономики // Вектор экономики. 2019. №11. С. 149–157.

11. Друтько В.А. Управляй, играя: руководство командой с помощью шахматных стратегий / Владислава Друтько. – М.: БОМБОРА: Эксмо, 2021. 213 с.

12. Ежукова И.Ф. Менеджмент персонала: планирование карьеры: учебно-методическое пособие / И.Ф. Ежукова. – Уфа: АЭТЕРНА, 2021. 110 с.

13. Зорина О.О. Управление персоналом: право и экономика. HR management: law and economics : монография / О.О. Зорина, А.А. Линец. – М.: Юстицинформ, 2021. 179 с.

14. Иванова О.Э. Трансформация концепции управления человеком в организации: переход к логоменеджменту: монография / О.Э. Иванова, Е.В. Рябинина; Минпросвещения РФ, ЮУрГГПУ – Челябинск: Изд-во ЮУрГГПУ, 2020. 229 с.

15. Интеграция кадровой политики в систему управления национальными проектами: коллективная научная монография / Авдеева И.Л., Ананченкова П.И., Белолипецкая А.Е. и др.; РАНХиГС, Среднерусский институт управления (филиал). – Орел: Среднерусский ин-т упр. – фил. РАНХиГС, 2020. 280 с.

16. Касимова Д.М. Качество трудовой деятельности как важный фактор повышения эффективности функционирования производственного коллектива: учебное пособие / Д.М. Касимова, Н.А. Латышева, Л.А. Шведов; РУТ (МИИТ), РОАТ. – Саратов: Амирит, 2021. 108 с.

17. Концептуальные основы функционирования системы управления человеческими ресурсами организации в цифровой экономике: [монография] / Б.С. Батаева, О.С. Осипова, Л.С. Чикилева и др. – М.: Сам Полиграфист, 2020. 206 с.

18. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: монография / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, В.Г. Коновалова, О.Л. Чуланова. – М.: ИНФРА-М, 2020. 156 с.

19. Коргина О.А. Исследование системы управления персоналом организации на основе служебно-профессионального продвижения: научная монография / Коргина О.А.; РАНХиГС, Среднерусский институт управления (филиал). – Орел: Среднерусский ин-т упр. – фил. РАНХиГС, 2021. 87 с.

20. Корнеев Д.Н. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Д.Н. Корнеев, А.И. Тюнин, П.Г. Рябчук. – Челябинск: Библиотека А. Миллера, 2021. 143 с.

21. Кошарная Г.Б. Зарубежный опыт управления персоналом: учебное пособие / Г.Б. Кошарная, Л.Ф. Каримова; Минобрнауки России, ПГУ. – Пенза: ПГУ, 2019. 106 с.

22. 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.

23. Латышева Н.А. Персонал современной организации: рекрутинг, отбор, развитие: учебное пособие / Н.А. Латышева, Л.А. Шведов; РУТ (МИИТ). – М.: МИИТ; Саратов: Амирит, 2020. 108 с.

24. Личность персонала промышленных предприятий. Гендерные и возрастные особенности. Personality of the staff if industrial enterprises. Gender and age characteristics: монография / Леевик Ю.С., Т.И. Сытько. – М.: Юстицинформ, 2020. 210 с.

25. Максимчук О.В. Управление человеческими ресурсами: учебно-методическое пособие / О.В. Максимчук, Н.И. Борисова, А.В. Борисов; Министерство науки и высшего образования РФ, ВолгГТУ. – Волгоград: ВолгГТУ, 2021. 159 с.

26. Малкова Т.Б. Управление персоналом в цифровой экономике: учебное пособие / Малкова Т.Б. – М.: КноРус, 2021. 240 с.

27. Малышев А.А. Разработка и реализация стратегии конкурентных преимуществ предприятия на основе маркетинга персонала: монография / А. А. Малышев. – Пенза: ПензГТУ, 2020. 133 с.

28. Мумладзе Р.Г. Основы управления персоналом: учебное пособие / Мумладзе Р.Г., Васильева И.В., Алешина Т.Н. – М.: Русайнс, 2021. 150 с.

29. Мягкова Е.А., Курдюмова Е.Н., Прокопова А.С. Основные направления улучшения кадрового потенциала // Наука и Образование. 2019. Т.2. № 2. С. 58–64

30. Одинцова О.В. Стратегическое управление персоналом: подходы и тенденции: монография / Одинцова О.В.; Минобрнауки России, РГУ им. А.Н. Косыгина. – М.: РГУ им. А. Н. Косыгина, 2020. 166 с.

31. Организационный дизайн службы управления персоналом в период реорганизации компании: монография / Каштанова Е.В., Лобачева А.С., Ашурбеков Р.А. – М.: Русайнс, 2021. 159 с.

32. Осеев А.А. Средства социологической диагностики в системе управления персоналом: диагностика причин трудовых конфликтов, латентные формы конфликта и интенсивность стресса в социально-трудовых отношениях/ А. А. Осеев. – М.: Российский ун-т дружбы народов, 2020. 214 с.

33. Осовицкая Н. HR. Рекрутмент. Обучение. Маркетинг. Аналитика/ Нина Осовицкая. – СПб.: Питер, 2020. 496 с.

34. Отчеты АО «Арселор Миттал Темиртау» по устойчивому развитию за 2020 г. 59 с.

35. Отчеты АО «Арселор Миттал Темиртау» по устойчивому развитию за 2021 г. 65 с.

36. Отчеты АО «Арселор Миттал Темиртау» по устойчивому развитию за 2022 г. 69 с.

37. Переосмысление роли HR: перевод с английского / [главный редактор С. Турко]. – М.: Альпина Паблишер, 2021. 202 с.

38. Пятаева О.А. Управление персоналом организации: учебник: для студентов, обучающихся по направлениям: 38.03.01 «Экономика», 38.03.02 «Менеджмент» / О.А. Пятаева, А.Ю. Анисимов, Е.П. Грабская. – М.: Изд-во «Перо», 2020. 302 с.

39. Развитие персонала в высокотехнологичных отраслях: монография / В. Г. Мартынов, О.В. Будзинская, Т.О. Разумова и др.; Минобрнауки России, РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина. – М.: РГУ нефти и газа (НИУ) им. И.М. Губкина, 2020. 218 с.

40. Рогожин М.Ю. Настольная книга кадровика/ М.Ю. Рогожин. – М.: Проспект, 2021. 271 с.

41. Роздольская И.В. Управление персоналом: учебное пособие / И. В. Роздольская, Е. Ю. Кравченко, И. С. Болотова; БУКЭП. – Белгород: Изд-во БУКЭП, 2020. 572 с.

42. Рыжов И.В. Научно-методический инструментарий управления человеческими ресурсами наукоемких предпринимательских структур с использованием HRM-систем: монография / Рыжов И.В., Кебадзе О.Г. – М.: Университетская книга, 2021. 124 с.

43. Сандал Ф. Потенциал команды: как добиться максимальной эффективности командной работы/ Ф. Сандал, А. Филлипс; перевод с английского Т. Грачева. – М.: Альпина Паблишер, 2020. 300 с.

44. Сизов П.А. Шифр управленца: 150 ключей для эффективной организации работы творческих команд / П.А. Сизов. – М.: URSS: ЛЕНАНД, 2021. 194 с.

45. Симонин П.В. Научная энциклопедия по управлению персоналом и HR-менеджменту: учебно-методическое пособие / Симонин П.В., Богачева Т.В. – М.: Русайнс, 2021. 92 с.

46. Сингатулин В.Н. Основы совершенствования процессов управления персоналом предприятия // Сборник материалов национальной студенческой научно-практической конференции. Курск. 2019. С. 252–255.

47. Синягин Ю.В. Опросник оценки управленческого потенциала в комплексной личностно-профессиональной диагностике / Ю. В. Синягин; РАНХиГС. – М.: Издательский дом Дело, 2020. 183 с.

48. Совершенствование системы управления персоналом на основе ключевых показателей эффективности деятельности организации / Ж.В. Горностаева, О.Ф. Сверчкова, Ш.А. Султанов и др.; Минобрнауки России, ДГТУ, ИСОиП (филиал) в г. Шахты, СамИЭС. – Новочеркасск: Лик, 2020. 87 с.

49. Спектор А.А. Сущность эффективности коммуникационного взаимодействия в практике управления персоналом: учебное пособие / А.А. Спектор; РУТ (МИИТ), Кафедра «Экономическая теория и менеджмент». – М.: [б. и.], 2021. 95 с.

50. СТ РК ISO 14001-2016 «Системы экологического менеджмента. Требования и руководство к применению». URL: [http:// www.online.zakon.kz](http://www.online.zakon.kz) (дата обращения: 08.01.2023).

51. СТ РК ISO 45001-2019 «Система менеджмента безопасности труда и охраны здоровья. Требования и руководство по применению». URL: [http:// www.online.zakon.kz](http://www.online.zakon.kz) (дата обращения: 08.09.2023).

52. СТ РК ISO 9001-2016 «Системы менеджмента качества. Требования». URL: [http:// www.online.zakon.kz](http://www.online.zakon.kz) (дата обращения: 08.01.2023).

53. Стожко Д.К. Креативный менеджмент персонала / Д.К. Стожко; Минобрнауки России, УрГЭУ. – Екатеринбург: Изд-во УМЦ УПИ, 2020. 320 с.

54. Трудовой кодекс РК от 23.11.2015 г. №414-V (с измен. и доп. по сост. на 30.12.2021 г.) – Алматы: ЛЕМ (Лем), 2022. 148 с.

55. Трудовой потенциал предприятия: формирование, развитие, реализация: монография / Л. Т. Снитко, Т. Ф. Тарасова, А. Н. Доценко, В. С. Тарасов; БУКЭП. – Белгород: Эпицентр, 2021. 226 с.

56. Управление персоналом в России: вектор гуманизации. Книга 7: монография / под ред. д-ра экон. наук, проф. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2020. 254 с.

57. Управление персоналом в России: концепции новой нормальности. Книга 8: монография / под ред. И.Б. Дураковой. – Москва: ИНФРА-М, 2021. 248 с.

58. Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях. Книга 4: монография / под ред. проф. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2020. 242 с.

59. Управление персоналом в России: от эго- к экосистеме: монография / под ред. И. Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2021. 281 с.

60. Управление персоналом организации в условиях цифровизации: монография / О.С. Резникова, Н.А. Симченко, О.В. Севастьянова и др.; КФУ им. В.И. Вернадского. – Симферополь: АРИАЛ, 2020. 354 с.

61. Управление персоналом. Социальные изменения эффективности и качества труда. Вызовы цифровой экономики: сборник научных трудов / СПбГЭУ, Кафедра социологии и управления персоналом; редкол.: В.К. Потемкин [и др.]. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2020. 111 с.

62. Управление человеческими ресурсами в условиях перехода к либерально-рыночным отношениям: монография / У.А. Алиев; СПбГЭУ. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2021. 159 с.

63. Управление человеческими ресурсами: теория, практика и перспективы: материалы Международной молодежной научно-практической конференции, г. Белгород, 20-21 апреля 2020 г. // Минобрнауки России, БГТУ им. В. Г. Шухова, Институт экономики и менеджмента. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2020. 333 с.

64. Фомичева Л.М. Управление персоналом: учебное пособие / Фомичева Л.М., Киселева Е.М., Чаплыгина М.А. – М.: Научные технологии, 2021. 194 с.

65. Фролова И.И. Управление человеческими ресурсами на основе процессного подхода: монография / Фролова И. И., Фролова А. А., Титова С. В. – Курск: Университетская книга, 2021. 140 с.

66. Чуланова О.Л. Компетентностный подход в работе с персоналом: теория, методология, практика: монография / О.Л. Чуланова. – М.: ИНФРА-М, 2021. 292 с.

67. Шапиро С.А. Практические аспекты работы с персоналом: учебное пособие / С.А. Шапиро, О.В. Баландина; АТиСО, Кафедра экономики труда и управления персоналом. – М.: АТиСО, 2021. 174 с.

68. Шестакова Е.В. Формирование модели HR-бренда предприятия в системе управления человеческими ресурсами. Development of the company's HR brand model in the human resources management system: монография / Е.В. Шестакова, М.В. Хомидова. – М.: Креативная экономика, 2020. 158 с.

69. Bos-Nehles A.C., Veenendaal A.A. Perceptions of HR practices and innovative work behavior: the moderating effect of an innovative climate. The International Journal of Human Resource Management. 2019. 30(18). 2661-2683 p.

70. Kravariti F., Johnston K. Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. Public Management Review. 2020. 22(1). 75-95 p.

71. Santana M., Lopez-Cabrales A., Sustainable development and human resource management: a science mapping approach. Corporate Social Responsibility and Environmental Management. 2019. 26(6). 1171-1183 p.

72. Steffensen Jr. D.S., Ellen B.P., Wang G. and Ferris G.R. Putting the «management» back in human resource management: A review and agenda for future research. Journal of Management, 2019. 45(6). 2387-2418 p.

73. Habanik J., Martosova A. and Letkova N. The impact of managerial decisionmaking on employee motivation in manufacturing companies. Journal of Competitiveness. 2020.12(2). 38-50 p

Приложение А

Тест для проверки надежности компании в процессе формирования кадровой стратегии

Таблица А.1- Тест для проверки надежности компании в процессе формирования кадровой стратегии

Вопрос	Вариант	
	Да (+)	Нет (-)
1.Знаете ли Вы о целях кадровой стратегии компании?	+	
2.Существует ли взаимосвязь между долгосрочными планами и краткосрочными задачами кадровой политики организации?	+	
3. Осуществляется ли руководством политика разрешения конфликтных ситуаций в коллективе?	+	
4.Привлекаются ли руководством сторонние лица, в качестве консультантов для решения сложных стратегических задач?	+	
5.Имеется ли в компании внутренний контроль?	+	
6.Какие компьютерные программы используются в отделе бухгалтерии?	+	
7.Структура организации соответствует ли ее размерам, формам и видам деятельности?	+	
8.Часто ли проводится аттестация персонала?	+	
9.Проводятся ли тренинги по подготовке персонала, в части экономической безопасности?	+	
10.Устраивает ли Вас Ваша заработная плата?		-

Продолжение таблицы А.1

Вопрос	Вариант	
	Да (+)	Нет (-)
11.Имеется ли в компании система стимулирования труда?	+	
12.Осуществляются ли в компании инструктажи по исполнению своих обязанностей?	+	
13.Существует ли в компании ротация кадров?		-
14.Обладают ли руководители профессиональными навыками в управленческой деятельности?	+	
15.Проводится ли в организации анализ кадровых рисков?	+	
16.Оформляются ли карты удовлетворенности кадров?	+	
17.В организации определен риск-аппетит?		-
18.Реакция на риски происходит по намеченному плану?	+	

Приложение Б

Тест для проверки надежности ответов респондентов о процессе формирования кадровой стратегии в компании

Таблица Б.1- Тест для проверки надежности ответов респондентов о процессе формирования кадровой стратегии в компании

Вопрос	Вариант ответов	
	Да (+)	Нет (-)
1. Эффективна ли методика определения потребности в кадрах?		-
2. Соответствуют ли формы отчетности по формированию кадрового потенциала установленным требованиям организации по их заполнению?	+	
3. Утверждался ли Генеральным директором компании план отбора персонала?	+	
4. Предоставляется ли своевременно необходимая информация?	+	
5. Имеется ли соглашение о неразглашении информации о коммерческой тайне организации	+	
6. Есть ли система документооборота в компании?	+	
7. Существуют ли разграничения при подборе менеджеров высшего и среднего звена?	+	
8. Разработана ли система оценки качества (далее СОК)?		-
9. На регулярной ли основе осуществляется СОК?		-
10. Устраняются ли выявленные недостатки по СОК?	+	
11. Насколько регулярно осуществляется проверка с кадровыми агентствами по подбору кадров?	+	

Продолжение таблицы Б.1

Вопрос	Вариант ответов	
	Да (+)	Нет (-)
12. Регулярно ли осуществляется контроль за исполнением бюджета по подбору кадров?	+	
13. Эффективна ли проверка по использованию бюджетных средств на подбор персонала?	+	
14. В службе безопасности проходят ли проверку кандидаты в аппарате управления на должность?		-
15. Учитывается ли конфликтная ситуация при приеме на работу среди сотрудников?	+	

Приложение В

Анкета мотивации персонала

Здравствуйте!

Представленная анкета необходима для оценки мотивации персонала вашей компании. Ответьте на несколько вопросов:

Возраст -

Стаж работы -

Раздел 1

Оцените, пожалуйста, факторы по убыванию уровня важности для вас по 5-балльной системе (1 – наиболее значимый фактор, 5 – наименее важный фактор)

Таблица В.1- Мотивация персонала

№	Фактор по уровню важности	Балл
1	Содержание работы	–
2	Условия труда	–
3	Возможность построения карьеры	–
4	Рост профессиональных навыков	–
5	Оплата труда	–
6	Взаимодействие с высшим звеном	–
7	Коммуникации в группе	–

Раздел 2

Оцените высказывания по данной шкале:

1 – совершенно удовлетворен, 2 – больше удовлетворен, чем не удовлетворен, 3 – скорее не удовлетворен, чем удовлетворен, 4 – совершенно не удовлетворен.

Таблица В.2 – Мотивация персонала

№	Степень удовлетворенности	Балл
1	Довольны ли Вы размером оплаты труда?	–
2	Удовлетворены ли Вы процессом работы?	–
3	Довольны ли Вы взаимодействиями с руководством компании?	–
4	Удовлетворены ли Вы коммуникациями среди ваших коллег?	–

Продолжение таблицы В.2

№	Степень удовлетворенности	Балл
5	Довольны ли Вы возможностью построения вашей карьеры?	–
6	Удовлетворены ли Вы условиями труда?	–
7	Довольны ли Вы динамикой развития необходимых навыков?	–

Приложение Г

Анкета факторов, определяющих содержание работы

Здравствуйтесь!

Заполните следующую анкету.

Оцените уровень факторов, представленных в столбце № 2, в соответствии со стажем работы в данной компании в настоящее время (столбец № 3), а в столбце № 4 – соответствие указанных высказываний вашим ожиданиям. Представленные варианты ответов обозначают: 1 – низкий уровень, 2 – скорее низкий уровень, 3 – затрудняюсь ответить, 4 – скорее высокий уровень, 5 – высокий уровень.

Таблица Г.1 - факторы, определяющие содержание работы

№	Фактор, определяющий содержание работы	Соответствие работе в компании	Соответствие вашему ожиданию
1	Оцените уровень Вашей независимости при решении проблем как, где и с кем исполнять работу	–	–
2	Определите уровень многообразия умений, навыков, нужных для реализации намеченных целей	–	–
3	Укажите степень значимости вашей трудовой деятельности и воздействие ее результатов на остальных	–	–
4	Отметьте степень возможности независимой оценки результатов осуществляемой работы	–	–
5	Определите степень новизны вашей трудовой деятельности, возникновение новых и обновление старых условий, вопросов, целей	–	–

Продолжение таблицы Г.1

№	Фактор, определяющий содержание работы	Соответствие работе в компании	Соответствие вашему ожиданию
6	Укажите уровень точности поставленных перед Вами задач	–	–
7	Оцените степень конфликтности?	–	–
8	Отметьте степень сложности Вашей трудовой деятельности?	–	–
9	Укажите уровень неожиданности появления событий, условий и вопросов, требующих Вашего решения?	–	–
10	Определите степень Вашего устремления усовершенствовать процесс реализации Вашего труда?	–	–
11	Оцените уровень необходимости приобретения новых навыков, умений в ходе исполнения работы?	–	–
12	Укажите степень удовлетворенности высокими результатами Вашего труда?	–	–
13	Определите степень частоты появления проблем и преград, которые Вам нужно преодолевать в процессе своей деятельности?	–	–