

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Управление персоналом

(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование кадрового планирования в организации

Обучающийся

А.А. Фролов

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, Полякова Т.В.

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

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: А. А. Фролов.

Тема работы: «Совершенствование кадрового планирования в организации».

Научный руководитель: к. э. н., доцент Т.В. Полякова.

Цель исследования – разработка рекомендаций по совершенствованию системы кадрового планирования на предприятии для снижения текучести персонала и повышения эффективности использования трудовых ресурсов.

Объект исследования – АО «Карельский окатыш», крупное предприятие горнометаллургического комплекса.

Предмет исследования – кадровое планирование и его экономическая эффективность.

Методы исследования – анализ и синтез, статистические методы обработки информации, сравнительный и экономико-математический анализ, методы экспертной оценки.

Краткие выводы по работе. В разделе 1 представлены теоретические основы кадрового планирования. В разделе 2 проведена диагностика АО «Карельский окатыш», выявлены ключевые проблемы: высокая текучесть (35,05%) и слабая преемственность. В разделе 3 предложены решения (индивидуальное премирование на базе мобильного приложения, курсы технической подготовки) и подтверждён их экономический эффект: снижение затрат на текучесть, рост производительности, окупаемость менее года.

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенные мероприятия могут быть применены в практике управления персоналом АО «Карельский окатыш» и аналогичных предприятий отрасли для повышения устойчивости кадрового потенциала и эффективности производственной деятельности.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, трёх разделов, заключения, списка литературы и приложений.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы кадрового планирования и методы его оценки.....	6
1.1 Сущность и значение кадрового планирования.....	6
1.2 Понятие и функции кадрового контроллинга.....	13
2. Анализ системы кадрового планирования в Филиале АО «Северсталь Менеджмент».....	20
2.1 Организационно экономическая характеристика АО «Карельский окатыш».....	20
2.2 Оценка кадрового планирования в организации.....	26
3 Разработка рекомендаций по совершенствованию кадрового планирования в АО «Карельский окатыш».....	40
3.1 Рекомендации по совершенствованию кадрового планирования.....	40
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий .	43
Заключение.....	46
Список используемой литературы.....	47
Приложение А Социально-экономическое положение работников горно-металлургического комплекса.....	50

Введение

В быстро меняющейся экономической среде и при усиливающейся борьбе за профессиональные кадры, грамотное управление персоналом становится одним из главных условий достижения успеха для любой компании.

Кадровое планирование, как один из важнейших элементов системы управления персоналом, играет решающую роль в обеспечении предприятия квалифицированными кадрами, способными решать поставленные задачи и достигать стратегических целей. В этой связи, вопросы совершенствования кадрового планирования приобретают особую актуальность.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена необходимостью оптимизации процессов управления персоналом в современных условиях хозяйствования. Игнорирование вопросов кадрового планирования способно вызвать нехватку специалистов нужной квалификации, снижение эффективности работы коллектива, рост текучести сотрудников, а в итоге — негативно сказаться на основных экономических показателях предприятия.

В связи с этим, разработка и внедрение эффективных методов и инструментов кадрового планирования является важной задачей, стоящей перед руководством предприятий.

Целью данной выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию кадрового планирования в АО «Карельский окатыш».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- провести анализ теоретических основ кадрового планирования и выявить современные подходы к его организации;
- оценить текущее состояние системы кадрового планирования в АО «Карельский окатыш»;

- выявить проблемы и недостатки существующей системы кадрового планирования;
- разработать рекомендации по совершенствованию кадрового планирования в АО «Карельский окатыш»;
- оценить экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Предметом исследования являются методы и инструменты кадрового планирования, а также факторы, влияющие на эффективность данного процесса.

В ходе исследования применялись различные подходы, включая изучение научных источников, проведение статистического анализа, использование экспертных оценок, экономических методов, а также системный анализ и моделирование.

Полученные в ходе исследования результаты обладают практической значимостью и могут быть успешно применены на практике руководством АО «Карельский окатыш». В частности, они позволят более объективно оценить существующую систему кадрового планирования, выявить ее сильные и слабые стороны, а также определить приоритетные направления для дальнейшего совершенствования. На основе предложенных рекомендаций руководство предприятия сможет выстроить эффективную стратегию управления человеческими ресурсами, которая будет учитывать современные требования рынка, специфику деятельности компании и перспективы ее развития. Внедрение современного кадрового планирования обеспечит не только своевременное обеспечение предприятия необходимыми специалистами, но и создаст условия для профессионального роста сотрудников, повышения их мотивации и вовлеченности в производственный процесс. Такой подход способствует укреплению конкурентных позиций организации на рынке, позволяет оперативно реагировать на внешние и внутренние изменения и добиваться поставленных стратегических целей.

1 Теоретические основы кадрового планирования и методы его оценки

1.1 Сущность и значение кадрового планирования

В современных организациях планирование кадров играет ключевую роль среди управленческих задач. Этот процесс становится важнейшим элементом как стратегического, так и оперативного развития предприятия, позволяя обеспечить компанию необходимыми человеческими ресурсами для достижения намеченных целей.

На первый взгляд, кадровое планирование может восприниматься как рутинная техническая операция, связанная лишь с вычислением необходимого количества работников или составлением расписаний. Однако на самом деле его значение гораздо шире.

Планирование персонала затрагивает практически все аспекты работы организации: от формирования внутренней корпоративной среды до быстрой реакции на изменения внешних условий [1].

Потребность в системном подходе к формированию кадрового потенциала обусловлена тем, что персонал является главным фактором конкурентоспособности и устойчивого развития любой организации. В условиях постоянных изменений рынка, внедрения новых технологий, формирования новых бизнес-моделей особенно важно заранее предвидеть, какие специалисты и с какими компетенциями будут необходимы компании в будущем, а также на каких принципах строить работу с существующим коллективом. Именно кадровое планирование помогает найти ответы на эти вопросы, выстроить эффективную политику по найму, развитию и удержанию сотрудников, а также обеспечить организацию кадрами, способными реализовать стратегические задачи [21].

В центре кадрового планирования находится человек — его профессиональные знания, навыки, потенциал к развитию. Задача организации — не только определить, сколько работников потребуется для выполнения определенного объема работ, но и сформировать команду, обладающую необходимым уровнем квалификации, гибкостью мышления и способностью к обучению. Эффективное кадровое планирование позволяет выявить сильные и слабые стороны кадрового состава, определить дефицитные компетенции и своевременно скорректировать кадровую политику в соответствии с изменяющимися требованиями рынка [3].

Система кадрового планирования строится на анализе текущей ситуации с персоналом и прогнозировании будущих потребностей. На практике это означает постоянную работу с информацией: изучение структуры занятости, анализ причин текучести, выявление факторов мотивации, оценка эффективности использования трудовых ресурсов [27]. Все эти вопросы взаимосвязаны, и их решение невозможно без комплексного подхода. Только глубокое понимание внутренней среды организации, ее целей, стратегии и корпоративных ценностей позволяет строить эффективную систему кадрового планирования.

Особое значение придается прогнозированию потребности в персонале. Этот процесс требует учета множества факторов: динамики развития организации, сезонности спроса на продукцию или услуги, изменений в законодательстве, внедрения новых технологий, а также внешних экономических и демографических тенденций. Например, внедрение автоматизированных систем управления производством может снизить потребность в рабочих определенных профессий, но повысить спрос на специалистов по информационным технологиям. Таким образом, кадровое планирование должно быть гибким и учитывать не только количественные, но и качественные изменения в структуре персонала [19].

Анализируя кадровый состав, организация получает возможность выявить внутренние резервы, оценить потенциал сотрудников для

профессионального и карьерного роста. Это становится особенно актуальным в условиях, когда рынок труда испытывает дефицит квалифицированных специалистов, и поиск новых работников сопряжен с высокими затратами времени и ресурсов. Развитие собственных сотрудников, формирование кадрового резерва, система наставничества и обучения — все это важнейшие элементы кадрового планирования, позволяющие организации не только снижать издержки на найм, но и формировать лояльность и приверженность персонала [25].

Важным аспектом кадрового планирования является оптимизация затрат на персонал. В современных условиях, когда экономическая эффективность становится одним из основных критериев оценки деятельности организации, грамотное планирование численности и структуры работников позволяет избежать избыточных расходов, связанных с излишней численностью персонала, и одновременно минимизировать риски, связанные с недостатком трудовых ресурсов [18]. Экономическая обоснованность кадровых решений достигается путем регулярного анализа производительности труда, оценки соответствия квалификации работников занимаемым должностям и учета затрат на подбор, обучение и развитие персонала.

Не менее значимой задачей кадрового планирования является создание условий для профессионального и личностного роста сотрудников. В условиях высокой конкуренции за квалифицированные кадры важным фактором удержания становится не только уровень заработной платы, но и возможности для обучения, повышения квалификации, карьерного продвижения. Организация, ориентированная на долгосрочное развитие, должна закладывать в кадровое планирование программы по развитию персонала, обеспечивать доступ к современным образовательным ресурсам, поддерживать инициативу и стремление сотрудников к самосовершенствованию. Основные задачи кадрового планирования представлены ниже на рисунке 1.

Определение текущей и перспективной потребности в персонале

Анализ и прогноз изменений в составе и структуре персонала

Оценка наличия внутренних резервов по персоналу, выявление возможности продвижения и развития работников

Формирование программ по привлечению, адаптации и удержанию наиболее ценных сотрудников

Оптимизация затрат на персонал, повышение эффективности использования кадрового потенциала

Рисунок 1- Задачи кадрового планирования на предприятии [15]

Несмотря на безусловную важность кадрового планирования, на практике как в российских, так и в зарубежных компаниях встречается немало трудностей, мешающих его эффективному внедрению и совершенствованию. Среди наиболее часто возникающих проблем можно выделить следующие:

- кадровое планирование недостаточно интегрировано в общую стратегию предприятия;
- имеется ограниченный набор инструментов и методов, позволяющих точно прогнозировать потребность в персонале;
- часто недооценивается значимость качественных характеристик работников;
- система формирования внутреннего кадрового резерва развита слабо, а вопросам долгосрочного развития персонала уделяется недостаточно внимания;
- мотивация сотрудников к участию в программах профессионального развития остается на низком уровне [23].

В современной теории и практике управления персоналом принято выделять несколько видов кадрового планирования, различающихся по

временным горизонтам, уровню детализации и объекту планирования.

По временным горизонтам кадровое планирование делится на:

- краткосрочное (до одного года), направленное на решение оперативных задач, связанных с текущей деятельностью предприятия;
- среднесрочное (от одного до трех лет), учитывающее планы развития организации, возможную модернизацию производства или услуг, внедрение новых технологий;
- долгосрочное (от трех до пяти лет и более), тесно связанное со стратегическим развитием организации, ее миссией, видением и целями.

По объекту планирования различают:

- количественное кадровое планирование, ориентированное на определение необходимого числа работников различной квалификации, профессий, должностей;
- качественное кадровое планирование, связанное с анализом и прогнозированием требований к профессиональным, личностным и деловым качествам сотрудников [26].

По уровню детализации кадровое планирование может быть общекорпоративным либо проводится в разрезе отдельных подразделений, филиалов, департаментов, что позволяет учитывать специфику деятельности каждого структурного звена.

Процесс кадрового планирования представленный на рисунке 2 включает несколько взаимосвязанных этапов, каждый из которых имеет свою специфику и важность [22].

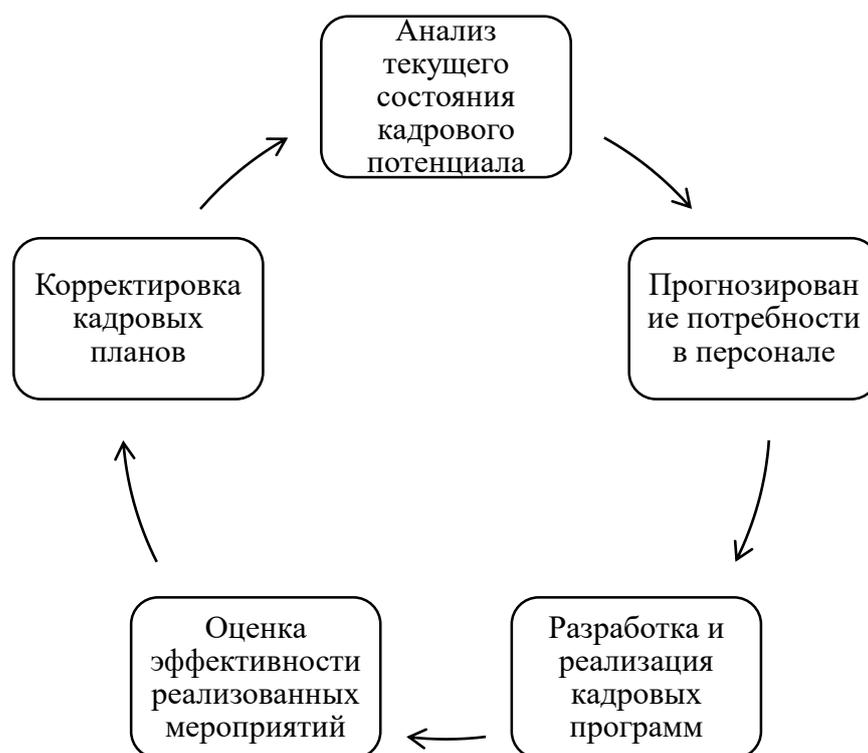


Рисунок 2- Процесс кадрового планирования организации [24]

На первом этапе проводится сбор и анализ информации о фактической численности работников, их квалификации, стаже, возрасте, уровне образования, а также о степени их соответствия занимаемым должностям. Дополнительно исследуются показатели текучести кадров, причины увольнений, уровень удовлетворенности сотрудников условиями труда. Такой анализ позволяет выявить проблемные зоны, определить сильные и слабые стороны существующей кадровой политики

На основании анализа текущей ситуации и с учетом планов развития организации разрабатываются прогнозы потребности в кадрах на определенный период. Прогнозирование может осуществляться с использованием различных методов: экспертных оценок, экономико-математических моделей, нормативных и эмпирических расчетов. На этом этапе важно учитывать не только количественные, но и качественные характеристики персонала [4].

После определения потребности в персонале разрабатывается комплекс

мероприятий по ее удовлетворению. Это может включать подбор новых сотрудников, обучение и повышение квалификации действующих работников, ротацию, переподготовку, формирование кадрового резерва, совершенствование системы мотивации и удержания персонала [29]. Реализация этих программ требует скоординированных действий со стороны службы управления персоналом, руководства организации и всех ее структурных подразделений.

Завершающий этап включает анализ достигнутых результатов, сопоставление фактических показателей с запланированными, выявление отклонений и причин их возникновения. На основании полученных данных вносятся коррективы в кадровую политику и планы на следующий период [2].

Существует ряд принципов кадрового планирования, которые следует соблюдать для повышения его эффективности:

- системность — кадровое планирование должно быть интегрировано в общую стратегию развития организации, учитывать все аспекты деятельности предприятия и внешней среды;
- гибкость — способность оперативно реагировать на изменения рынка труда, экономической ситуации, внутренней структуры организации;
- прогнозируемость — использование современных методов прогнозирования и анализа для определения будущих потребностей в персонале;
- комплексность — учет не только количественных, но и качественных характеристик работников, а также всех факторов, влияющих на формирование кадрового потенциала;
- экономическая обоснованность — принятие решений на основе анализа затрат и эффективности использования кадровых ресурсов;
- персонализация — индивидуальный подход к планированию карьеры, профессионального роста и развития каждого сотрудника [10].

1.2 Понятие и функции кадрового контроллинга

Кадровый контроллинг представляет собой комплексную систему, предназначенную для информационно-аналитического и методического сопровождения принятия управленческих решений в сфере управления человеческими ресурсами, направленную на оптимизацию эффективности деятельности компании.

Контроллинг — это комплексный подход к управлению, который объединяет управленческий учет, планирование, контроль и аналитику. Хотя специалисты по-разному трактуют это понятие, принято различать контроллинг и обычный контроль, ведь английское слово «to control» означает не только проверку, но и управление, регулирование процессами [5].

В отличие от обычного контроля, который просто фиксирует отклонения от запланированных показателей, контроллинг — это более активная система. Она помогает не только следить за текущей ситуацией, но и заранее прогнозировать возможные изменения, выявлять риски и новые возможности.

Кроме того, контроллинг позволяет разрабатывать меры, которые помогают организации устойчиво развиваться и достигать своих целей.

«Главная цель контроллинга — обеспечить руководство необходимой информацией для принятия управленческих решений» [30]. Для этого собираются, обрабатываются и анализируются данные о работе организации, внешних условиях, конкурентах и других важных аспектах. Итоги такого анализа оформляются в виде управленческих отчетов, которые помогают руководителям оценивать эффективность различных подразделений, находить проблемные места и принимать взвешенные решения [6].

Ключевыми функциями контроллинга являются: планирование, учет, контроль, анализ и координация.

В системе контроллинга планирование отвечает за формулирование целей и выбор стратегий для их реализации. Учет играет роль в сборе и упорядочивании информации о деятельности компании. С помощью контроля

можно своевременно обнаружить отклонения от запланированных результатов и определить их источники. Анализ предоставляет руководству необходимую информацию для принятия эффективных решений. Координация же помогает наладить взаимодействие между подразделениями, чтобы все вместе двигались к достижению общих целей [30].

Участниками контроллинга персонала выступают разные социальные структуры, компании, подразделения и сотрудники, которые занимаются управлением кадрами и способствуют повышению эффективности системы управления человеческими ресурсами [9].

В зависимости от уровня развития организации и отношения руководства к роли персонала, контроллинг может охватывать различные объекты.

На начальном этапе развития организации (малый бизнес, стартапы) кадровый учет ограничивается ведением табеля рабочего времени, учетом общей численности персонала, контролем за выполнением элементарных правил внутреннего трудового распорядка и оформлением базовых кадровых документов (приказы о приеме, увольнении, отпуске, больничные). Основная функция кадрового учета на этом уровне — поддержание минимального порядка в кадровой работе, контроль за соблюдением требований работодателя и оперативный административный контроль [8].

На этапе развития организации до уровня среднего бизнеса кадровый учет и контроллинг становятся более системными и многоуровневыми. Помимо ведения табеля и оформления основных кадровых документов, акцент смещается на анализ качественных и количественных характеристик персонала: отслеживается текучесть кадров, причины увольнений, уровень квалификации сотрудников, их профессиональное развитие. Вводятся процедуры оценки эффективности работы персонала, формируются внутренние кадровые резервы, разрабатываются программы обучения и адаптации новых сотрудников. Основная функция кадрового учета и контроллинга на этом уровне — обеспечение устойчивой работы организации

за счет формирования эффективной команды, выявления и устранения кадровых рисков, а также повышение качества управления человеческими ресурсами [12].

В крупных компаниях и корпорациях система кадрового учета и контроллинга достигает максимальной степени зрелости и интеграции со стратегическим управлением. Здесь кадровый контроллинг охватывает все аспекты управления персоналом: от стратегического планирования и прогнозирования потребностей в кадрах до оценки эффективности реализуемых HR-стратегий и программ развития сотрудников. Акцент делается на анализе затрат на персонал, автоматизации кадровых процессов с помощью ERP и HRM-систем, мониторинге показателей вовлеченности и удовлетворенности сотрудников, а также на управлении корпоративной культурой и изменениями. Регулярно проводится комплексная оценка компетенций, реализуются системы мотивации, наставничества и карьерного роста, формируются кадровые резервы для ключевых позиций. В рамках контроллинга осуществляется построение сложных аналитических отчетов, позволяющих руководству принимать обоснованные решения по оптимизации структуры персонала, повышению производительности и достижению долгосрочных целей компании. Развитие уровней кадрового контроллинга представлено на рисунке 3 ниже.



Рисунок 3 — Пирамида развития кадрового контроллинга [11]

Таким образом, по мере роста и усложнения организации развивается и система кадрового контроллинга: от простого административного учета к комплексному аналитическому и стратегическому инструменту управления персоналом. Однако традиционные методы контроля, сформированные в условиях стабильной среды, постепенно теряют свою эффективность в быстро меняющемся деловом мире. Современные компании сталкиваются с необходимостью перехода к проактивному и упреждающему контролю, который позволяет не только фиксировать отклонения, но и своевременно реагировать на потенциальные риски и изменения, ориентируясь на

достижение будущих целей. Именно такой подход становится основой современного контроллинга в управлении персоналом.

«В проактивном контроле фокус внимания смещается с анализа отклонений от прошлых показателей на отслеживание прогресса в достижении целей, установленных на плановый период. Соответственно, акцент переносится с исправления прошлых ошибок на принятие мер для достижения будущих целей. Упреждающий контроль является основой контроллинга производства, позволяя либо корректировать текущие действия, либо пересматривать цели, если они оказываются нереалистичными» [7, с. 93].

В западных странах контроллинг используется уже давно и показывает высокую эффективность. В России же это направление не столь развито, и компании, которые достигли проактивного уровня развития контроллинга встречаются пока не так часто. Однако руководители крупных и средних предприятий все чаще стремятся выстроить подобную структуру.

«Контроллинг персонала содействует объединению всех аспектов управления человеческим капиталом с общими задачами организации для достижения синергии. Многие эксперты в сфере HR и систем управления (в частности, Е.А. Ананькина, Н.Г. Данилочкина, А.М. Карминский, И.В. Мырынюк, А.Я. Кибанов, Э.А. Уткин, С.Г. Фалько, А.Д. Шеремет) рассматривают кадровый контроллинг как современный инструмент, особенно значимый в эпоху информационных технологий [14].

Его цель – улучшение качества принимаемых управленческих решений благодаря тесной взаимосвязи знаний, процессов и организации. В рамках системы управления персоналом он обеспечивает информационную обратную связь, способствуя результативному выполнению задач HR» [7, с. 93]. Внедрение контроллинга персонала позволяет организациям более эффективно отслеживать и анализировать ключевые показатели, характеризующие работу с человеческим капиталом. Аспекты контроля мониторинга представлены ниже на рисунке 4.

Благодаря контроллингу HR-департамент получает возможность предоставлять руководству компании объективную и своевременную информацию, необходимую для принятия обоснованных решений в области управления персоналом.

Мониторинг затрат на персонал

Оценка эффективности программ обучения и развития

Анализ текучести кадров

Выявление факторов, влияющих на мотивацию и вовлеченность сотрудников

Рисунок 4 — Области контроля мониторинга предприятия [20]

Эволюция подходов к управлению, от простого учета затрат к бюджетированию и, наконец, к контроллингу, отражает стремление компаний не только контролировать текущую деятельность, но и активно формировать будущее, предвидеть риски и использовать возможности. Контроллинг, таким образом, выходит за рамки простого учета и анализа, становясь интегрированной системой управления, направленной на достижение стратегических целей.

Важным компонентом современного контроллинга является автоматизация процессов сбора и анализа данных. Использование специализированных IT-решений, таких как ERP-системы и программы для управления человеческими ресурсами (HRM-системы), обеспечивает оперативное получение аналитической информации для принятия решений.

ERP-системы (Enterprise Resource Planning) — это комплексные информационные платформы, которые объединяют и автоматизируют ключевые бизнес-процессы организации, включая финансы, производство, логистику и управление персоналом, обеспечивая единую базу данных для всех подразделений [28].

«HRM-системы (Human Resource Management) — специализированные программные решения, которые предназначены для автоматизации процессов управления персоналом: ведения кадрового учета, начисления заработной платы, подбора, обучения и оценки сотрудников.» [13, с. 5]

ERP-системы часто включают в себя HRM-модули, что позволяет интегрировать управление персоналом с другими направлениями деятельности компании. Использование таких систем повышает прозрачность, эффективность и скорость принятия управленческих решений [16].

Еще одним значимым элементом контроллинга является интеграция с системой управления изменениями. В условиях постоянных трансформаций на рынке и внутри предприятия кадровый контроллинг становится инструментом поддержки изменений, позволяя своевременно корректировать кадровую стратегию, адаптируя ее к новым условиям. Таким образом, кадровый контроллинг формирует основу для гибкости и устойчивости организации, обеспечивая ее конкурентоспособность на долгосрочную перспективу.

2. Анализ системы кадрового планирования в Филиале АО «Северсталь Менеджмент»

2.1 Организационно экономическая характеристика АО «Карельский окатыш»

АО «Карельский окатыш» является частью горнодобывающего подразделения крупнейшей в мире сталелитейной и горнодобывающей компании ПАО «Северсталь». Вертикально-интегрированная бизнес-модель ПАО «Северсталь» позволяет ей контролировать все этапы производственной цепочки, начиная с добычи и обработки сырья и заканчивая производством металлопродукции с высокой добавленной стоимостью.

АО «Карельский окатыш» – крупный российский производитель, занятый добычей и обогащением железной руды. Компания, находящаяся в Карелии, осуществляет разработку месторождения с 1982 года. Костомукшское месторождение содержит железистые кварциты, разнообразные кристаллические сланцы и геллефлинты.

Производственный процесс «Карельского окатыша» начинается с масштабных горных работ, в ходе которых вскрываются богатые рудные залежи. Используется современная техника, включая мощные экскаваторы, буровые установки и автосамосвалы, способные перевозить огромные объемы руды. Добытая руда проходит через несколько этапов дробления и измельчения, чтобы подготовить ее к обогащению.

Обогащение руды – ключевой этап, позволяющий отделить полезный компонент (железо) от пустой породы. На "Карельском окатыше" применяются передовые технологии обогащения, включающие магнитную сепарацию и флотацию. Магнитная сепарация использует магнитные поля для отделения частиц железа, в то время как флотация основана на различиях в поверхностных свойствах минералов.

В результате обогащения получается концентрат, содержащий высокий процент железа. Этот концентрат затем подвергается окомкованию – процессу, в ходе которого мелкие частицы концентрата формируются в окатыши. Окатыши, благодаря своей сферической форме и оптимальному размеру, являются идеальным сырьем для доменных печей металлургических комбинатов.

Компания играет важную роль в обеспечении российской металлургической промышленности качественным железорудным сырьем. Компания постоянно модернизирует производство, внедряет новые технологии и стремится к повышению эффективности и экологической безопасности своей деятельности. Предприятие вносит значительный вклад в экономику Карелии и создает рабочие места для жителей региона.

Строительство комбината началось в 1977 году с участием советских и финских строителей. Параллельно велось строительство города, включая жилые дома и необходимую инфраструктуру. Предприятие было построено в рекордно короткие сроки – всего за восемь лет были введены в строй три очереди. Уже в 1985 году комбинат достиг проектной мощности по добыче руды, производству концентрата и окатышей.

«Карельский окатыш» производит высококачественные железорудные офлюсованные и неофлюсованные окатыши, предназначенные для использования в металлургической промышленности. Окатыши, производимые в Костомукше, отвечают всем международным стандартам благодаря своим физическим, химическим и металлургическим свойствам. Современные технологии производства позволяют выпускать окатыши с равномерным размером гранул, повышенной прочностью и минимальным содержанием нежелательных примесей и мелкой фракции (размер частиц около 5 мм). Содержание общего железа в концентрате колеблется от 67,6% до 70,2%.

Характеристика основной продукции АО «Карельский окатыш» представлена на рисунке 4.

Неофлюсованные окатыши

- «Карельский окатыш» предлагает неофлюсованные окатыши с различными характеристиками. По запросу заказчика возможно корректировать содержание железа, двуокси кремния, а также добавлять компоненты для улучшения металлургических свойств. Костомукшские окатыши демонстрируют соответствие мировым стандартам качества по своим физико-механическим и металлургическим свойствам.
- Современное производство обеспечивает окатышам равномерный гранулометрический состав, высокую устойчивость к разрушению и небольшое количество вредных веществ и мелочи (размер фракции -5+0 мм).

Офлюсованные окатыши

- АО «Карельский окатыш» производит офлюсованные окатыши с широким спектром качественных показателей. В соответствии с требованиями клиента возможно изменить процентное содержание железа в окатышах, их основность, а также внедрение веществ, способствующих улучшению металлургических характеристик окатышей.
- Физические, механические и металлургические показатели костомукшских окатышей находятся на уровне мировых стандартов качества. Передовые производственные методы обеспечивают окатышам одинаковую структуру гранул, значительную прочность, незначительное содержание посторонних включений и мелкой фракции (размер -5+0 мм).

Рисунок 4 - Характеристика основной продукции АО «Карельский окатыш»

Представим организационную структуру предприятия на рисунке 5.



Рисунок 5 – Организационная структура предприятия АО «Карельский окатыш»

Поскольку предприятие входит в компанию «Северсталь» роль управления взяла на себя компания «Северсталь Менеджмент» организационная структура области управления персоналом так же представлена ниже на рисунке 6.

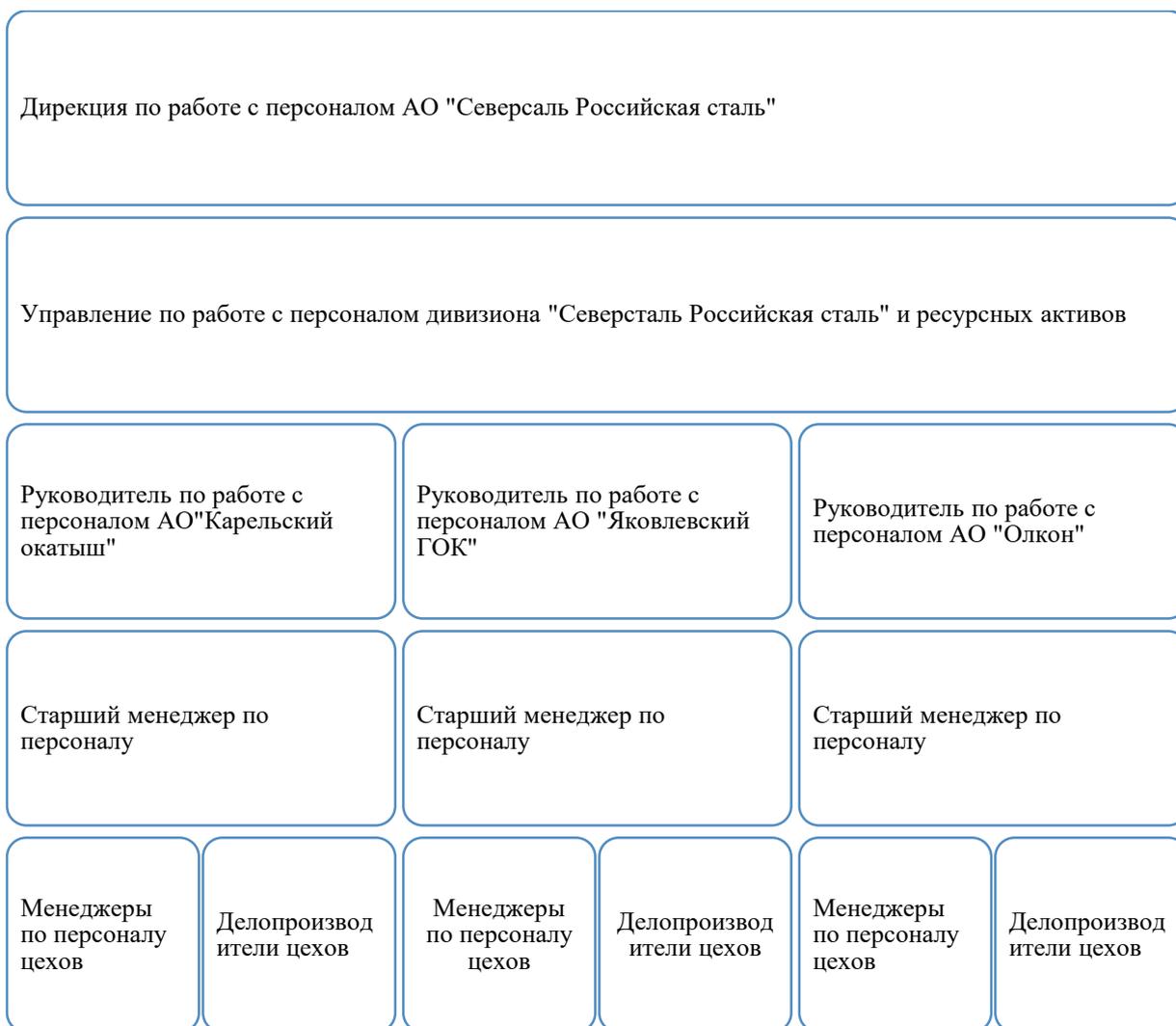


Рисунок 6 – Организационная структура АО «Северсталь Менеджмент» в части управления персоналом

Далее рассмотрим основные финансовые показатели предприятия в период с 2022г по 2024г в таблице 1.

Таблица 1 - Экономические показатели АО «Карельский окатыш»

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024г.	Изменение			
				2022-2023гг.		2023-2024гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, млрд.руб.	160,3	180	220	19,7	12,29	40	22,22
Себестоимость продаж, млрд. руб	43,45	48	53	4,55	10,47	5	10,42
Валовая прибыль (убыток), млрд. руб	116,85	74,49	108,27	-42,36	-36,26	33,78	45,36
Управленческие расходы, млрд. руб	0,93	0,65	0,85	-0,28	-30,11	0,20	30,77
Коммерческие расходы, млрд. руб	1,2	0,9	1,1	-0,3	-25	0,2	22,22
Прибыль (убыток) от продаж, млрд. руб	114,72	129,70	164,45	15	13,08	34,7	26,76
Чистая прибыль, млрд. руб	97,24	111,50	143,50	14,26	14,67	32,0	28,70
Основные средства, млрд. руб.	13,35	14	15,20	0,65	4,87	1,20	8,57
Оборотные активы, млрд. руб.	23,69	25	27	1,31	5,53	2,0	8
Численность ППП, чел.	4043	4162	4239	119	2,94	77	1,85
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	3 881 280	4 593 648	6 868 980	712368	18,35	227533 2	49,53
Производительность труда работающего, тыс.руб.	39655	43249	51877	3594	9,07	8628	19,95
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	960	1104	1620	144	15	516	46,74
Фондоотдача	12,01	12,86	14,47	0,85	7,08	1,61	12,52
Оборачиваемость активов, раз	4,38	4,62	5,21	0,29	6,70	0,59	12,77
Рентабельность продаж, %	71,6	72,1	74,75	0,5	0,70	2,63	3,65
Рентабельность производства, %	269	155,19	204,28	-113,81	-42,33	49,09	31,64
Затраты на рубль выручки,	0,27	0,27	0,24	0	0	-0,03	-11,11

В период с 2022 по 2024 годы организация продемонстрировала значительный прогресс по основным финансово-экономическим показателям, что указывает на успешное развитие и адаптацию к изменяющимся условиям. Одним из ключевых факторов, подтверждающих данную тенденцию, можно считать последовательное увеличение выручки: с 160,3 млрд рублей в 2022 году этот показатель вырос до 180 млрд в 2023 году, а к 2024 году достиг отметки в 220 млрд рублей. Наряду с этим наблюдалось расширение ресурсной базы предприятия — как основные, так и оборотные активы увеличивались, что свидетельствует о росте масштабов деятельности.

Управленческие расходы в 2023 году были сокращены относительно предыдущего периода, что позволило сдержать влияние снижения валовой прибыли, хотя к 2024 году эти затраты вновь возросли. Коммерческие расходы оставались на относительно одинаковом уровне, не оказывая существенного воздействия на общую динамику расходов [17].

Показатель валовой прибыли изменялся неравномерно: если в 2022 году он составлял 116,8 млрд рублей, то в 2023 году снизился до 74,4 млрд, что объясняется опережающим ростом себестоимости по сравнению с выручкой. Однако уже в 2024 году валовая прибыль восстановилась и достигла 108,2 млрд рублей, что говорит о стабилизации операционной деятельности.

Несмотря на колебания валовой прибыли, компания обеспечила рост прибыли от продаж: с 114,7 млрд рублей в 2022 году до 129,7 млрд в 2023-м и 164,4 млрд рублей в 2024 году. Этого удалось достичь благодаря эффективному контролю над затратами. Чистая прибыль также увеличивалась на протяжении всего анализируемого периода, достигнув 143,5 млрд рублей к окончанию 2024 года, против 97,2 млрд двумя годами ранее.

Особое внимание заслуживает снижение затрат на единицу выручки, что свидетельствует о повышении операционной эффективности и грамотной оптимизации расходов. Более подробный анализ причин увеличения штата будет представлен в подразделе 2.2.

2.2 Оценка кадрового планирования в организации

Для проведения анализа численности и структуры персонала предприятия рассмотрим динамику показателей за 2022–2024 годы.

Общая численность работников АО «Карельский окатыш» на протяжении трёх лет демонстрировала положительную динамику: если в 2022 году на предприятии трудилось 4043 человека, то уже в 2023 году — 4162, а к 2024 году численность увеличилась до 4239 сотрудников. Таким образом, совокупный прирост персонала за анализируемый период составил 196 человек, что соответствует росту на 4,85%. (таблица4). Данный прирост связан с расширением производственной структуры, запуском новых подразделений и необходимостью обеспечения бесперебойной работы предприятия, что уже ранее было отмечено.

Таблица 4 - Структура персонала АО «Карельский окатыш», %

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2023 г. к 2022 г., %	2024 г. к 2023 г., %
Численность, чел.	4043	4162	4239	102,95	101,85
Руководители, чел.	120	126	126	105	100
Специалисты, чел.	601	673	677	112	100,59
Рабочие, чел.	3300	3337	3347	101,12	100,30

Рассматривая структуру персонала по категориям, видно, что доминирующую долю занимают рабочие. В 2024 году их численность составила 3347 человек (79% от общего числа персонала), специалисты — 677 человек (16%), руководители — 126 человек (3%). Такая структура указывает на высокую степень промышленной направленности предприятия. Отметим, что доля специалистов за три года возросла (с 601 до 677 чел.), что свидетельствует о возрастающей потребности в квалифицированных кадрах для обслуживания и модернизации оборудования. В таблице 5 представлены данные о квалификации персонала.

Таблица 5 - Квалификация персонала АО «Карельский окатыш», %

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2023 г. к 2022 г., %	2024 г. к 2023 г., %
Численность, чел.	4043	4152	4239	102,70	102,09
Высшее образование, чел.	1234	1456	1456	117,99	100,00
Среднее специальное образование, чел.	2000	2113	2351	105,65	111,27
Среднее	809	583	432	72,08	74,09

Если обратиться к квалификационному составу (таблица 5), можно отметить положительную тенденцию к увеличению числа сотрудников с высшим образованием: в 2022 году их было 1234 (30% от общей численности), а к 2024 году — 1456 (34%). Доля сотрудников со средним специальным образованием также выросла с 2000 до 2351 человек, что свидетельствует о целенаправленной политике по привлечению и удержанию более квалифицированного персонала. Соответственно, доля работников со средним общим образованием снизилась с 809 до 432 человек. Данные по возрастной структуре рассмотрим в таблице 6.

Таблица 6 – Состав человеческих ресурсов АО «Карельский окатыш» по возрасту за 2022-2024 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2023 г. к 2022 г., %	2024 г. к 2023 г., %
Численность, чел.	4043	4142	4239	2,45	2,34
До 30 лет	520	546	478	5	-12,45
31-35 лет	1040	1092	1131	5	3,57
36-45 лет	1200	1218	1392	1,5	14,29
46-50 лет	800	714	609	-10,75	-14,72
Старше 50 лет	441	631	741	43,08	17,43

Анализ возрастной структуры персонала АО «Карельский окатыш» за 2022–2024 годы выявляет существенные изменения в распределении сотрудников по возрастным группам (таблица 6). В 2024 году наибольшую долю занимают работники в возрасте 36–45 лет — 1392 человека, что составляет 32,8% от общей численности персонала. За последний год эта

группа увеличилась на 14,29% по сравнению с 2023 годом, что говорит о притоке опытных специалистов и, возможно, о переходе части работников из младших возрастных категорий.

Доля сотрудников в возрасте 31–35 лет также увеличилась — с 1092 до 1131 человека, что составляет прирост 3,57%. Эта категория в 2024 году охватывает 26,7% коллектива. Прирост данной группы указывает на стабильный кадровый резерв, способный в ближайшие годы перейти в наиболее производительную возрастную категорию.

В то же время, численность молодых сотрудников до 30 лет снизилась с 546 до 478 человек, что составляет сокращение на 12,45%. Теперь их доля в коллективе — 11,3%. Снижение числа молодых работников может свидетельствовать о недостаточной привлекательности предприятия для недавних выпускников или о сложностях адаптации молодых специалистов в условиях производства.

Серьёзное сокращение наблюдается и в группе 46–50 лет: снижение на 14,72% по сравнению с прошлым годом (с 714 до 609 человек). Эта тенденция может быть связана с естественным переходом части сотрудников в старшую возрастную категорию, а также с выходом на пенсию или уходом по другим причинам.

Наиболее заметный рост отмечен среди работников старше 50 лет: их численность увеличилась с 631 до 741 человека (прирост 17,43%), и теперь эта группа составляет уже 17,5% всего персонала. Это свидетельствует о высокой лояльности и низкой текучести среди опытных сотрудников, однако одновременно требует усиления политики по передаче знаний и подготовки преемников.

Рассмотрим гендерную структуру в таблице 7.

Таблица 7 – Гендерная структура сотрудников АО «Карельский окатыш» по полу за 2022-2024 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2023 г. к 2022 г., %	2024 г. к 2023 г., %
Численность, чел.	4043	4142	4239	2,45	2,34
Мужчин, чел.	3449	3535	3604	2,49	1,95
Женщин, чел.	594	607	635	2,19	4,61

Гендерная структура персонала (таблица 7) сохраняется традиционно для горнодобывающей отрасли: мужчины составляют 85% (3604 чел.), женщины — 15% (635 чел.).

Рассмотрим распределение занимаемых должностей между мужчинами и женщинами на рисунке 7.

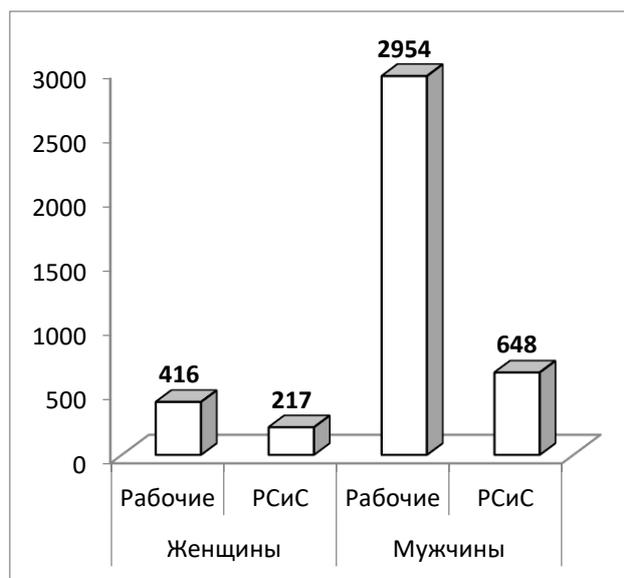


Рисунок 7 – Гендерное распределение по категориям персонала за 2024г.

Из таблицы 7 и рисунка 7 можно сделать вывод о том, что гендерная структура персонала АО «Карельский окатыш» сохраняет устойчивое преобладание мужчин, что характерно для предприятий горнодобывающей отрасли. Тем не менее, прирост числа женщин за последние два года превышает аналогичные показатели среди мужчин, что может

свидетельствовать о постепенном расширении профессиональных возможностей для женщин и открытости предприятия к их привлечению в различные подразделения. Такой тренд позитивно сказывается на разнообразии и гибкости кадрового состава. Рост числа женщин может быть обусловлен развитием непроизводственных служб и новых направлений, где женский труд востребован и ценится, а также совершенствованием корпоративной социальной политики.

Далее представим состав человеческих ресурсов по трудовому стажу (таблица 8).

Таблица 8 – Состав человеческих ресурсов АО «Карельский окатыш» по трудовому стажу за 2022-2024 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2023 г. к 2022 г., %	2024 г. к 2023 г.,
Численность, чел.	4043	4142	4239	2,45	2,34
До 1 года, чел.	193	254	257	31,6	1,2
1-3 года, чел.	600	470	676	-21,7	43,8
3-5 лет, чел.	741	1000	1017	34,9	1,7
5-10 лет, чел.	750	765	763	2	- 0,3
Более 10 лет, чел.	1759	1653	1526	-6	- 7,7

Распределение персонала АО «Карельский окатыш» по трудовому стажу за 2022–2024 годы (таблица 8) демонстрирует заметные изменения, свидетельствующие о значительном омоложении коллектива. Особенно ярко это проявляется в росте доли сотрудников со стажем от 1 до 3 лет: за 2024 год их количество увеличилось на 43,8%, что говорит о существенном поступлении новых работников. Также отмечается рост числа сотрудников со стажем до 1 года, хотя темпы прироста здесь более умеренные. Вместе с тем, наблюдается устойчивое сокращение численности работников со стажем более 10 лет — за два года их стало меньше на 13,2% (с 1759 до 1526 человек), что связано как с выходом на пенсию, так и с естественным оттоком опытных специалистов.

Такая динамика свидетельствует о том, что омоложение коллектива происходит очень резко, что, с одной стороны, способствует притоку свежих идей, адаптации к новым технологиям и обновлению корпоративной культуры. Однако, с другой стороны, существует серьёзная угроза потери накопленных знаний и производственного опыта. Если не уделить должного внимания передаче опыта, наставничеству и поддержке молодых сотрудников, предприятие может столкнуться с трудностями в обеспечении стабильности и эффективности производственных процессов. Рассмотрим динамику движения сотрудников в таблице 9.

Таблица 9 – Динамика движения человеческих ресурсов в АО «Карельский окатыш» за 2022-2024 гг.

Показатели	2022 год	2023 год	2024 год	2023 г. к 2022 г., %	2024 г. к 2023 г., %
Численность, чел.	4043	4152	4239	2,70	2,10
Принято, чел.	356	828	1486	132,58	79,46
Коэффициент оборота по приёму, %	8,80%	19,94	35,05%	126,59	75,81
Уволено, чел.	6,11%	17,85%	35,05%	200,40	100,54
Коэффициент оборота выбытию, %	6,11%	17,85%	35,05%	192,22	96,37
Коэффициент текучести кадров, %	6,15%	17,84%	35,05%	190,16	96,41

Можно отметить резкое увеличение как приёма, так и увольнения сотрудников. Коэффициент оборота по приёму вырос с 8,8% в 2022 году до 35,05% в 2024 году, что свидетельствует об интенсивном притоке новых работников. Аналогично, коэффициент оборота по выбытию и текучести кадров также вырос до 35,05% в 2024 году, что указывает на высокую нестабильность кадрового состава. Такая динамика может быть связана с массовым расширением производства, изменениями в структуре предприятия или внешними факторами (например, мобилизацией и реформами). Однако столь высокая текучесть представляет серьёзный риск для сохранения

корпоративной культуры, передачи опыта и стабильности производственных процессов.

Далее рассмотрим данные по прохождению сотрудниками аттестации (таблица 10).

Таблица 10 – Данные о прохождении сотрудниками АО «Карельский окатыш» аттестации за 2022-2024 гг.

Год	Общее количество аттестуемых сотрудников, чел.	Успешно прошедшие аттестацию сотрудники, чел.	Коэффициент успешно прошедших аттестацию сотрудников, %
2022	1206	1182	98
2023	1374	1365	99
2024	1232	1195	97

На основании данных о прохождении аттестации и повышения квалификации сотрудников АО «Карельский окатыш» можно сделать вывод о достаточно высоком уровне квалификации трудовых ресурсов, однако выявляются и определённые проблемы, требующие внимания.

Как видно из таблицы 10, каждый год значительная часть персонала проходит аттестацию: количество аттестуемых сотрудников варьируется от 1206 до 1374 человек в год. При этом коэффициент успешно прошедших аттестацию стабильно находится на высоком уровне — 98–99% в 2022–2023 годах и 97% в 2024 году. Высокий процент успешного прохождения свидетельствует о том, что большинство работников соответствует требованиям, предъявляемым к их профессиональным компетенциям, что подтверждает наличие у предприятия устойчивого квалификационного фундамента.

Несмотря на положительные тенденции, снижение показателя успешности аттестации до 97% в 2024 году может свидетельствовать о росте требований к компетенциям или о недостаточной подготовленности части персонала.

Далее рассмотрим данные о повышении квалификации (таблица 11).

Таблица 11 – Данные о повышении квалификации персонала в АО «Карельский окатыш» за 2022-2024 гг.

Наименование	2022 год		2023 год		2024 год	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Повысили квалификацию	789	100	1838	100	1653	100
- в т.ч. в институтах по повышению квалификации	36	4,6	216	11,8	167	10,01
- в т.ч. на курсах по повышению квалификации	320	40,6	828	450	475	28,7
- в т.ч. формате неформального образования	433	54,9	794	43,20	1011	61,2

Вместе с тем, анализируя данные о повышении квалификации (таблица 11), можно отметить положительную динамику в отношении вовлеченности персонала в обучение. В 2023 году квалификацию повысили 1838 человек (100% от плановых показателей), а в 2024 — 1653 сотрудника. Основная масса прошла курсы повышения квалификации и обучение в неформальном формате. Особенно заметен рост доли работников, прошедших обучение в институтах повышения квалификации — с 4,6% в 2022 году до 11,8% в 2023 и 10% в 2024 году. Увеличение числа сотрудников, охваченных неформальным образованием (до 61,2% в 2024 году), говорит о гибкости системы обучения и индивидуальном подходе.

Поскольку коэффициент текучести кадров составляет 35% что превышает нормальное значение в 3 раза (11% по отрасли), в работе представлен анализ удовлетворенности и мотивации, основанный на ежегодном социологическом опросе, который проводится ежегодно по компании- «Пульс Северстали».

Цель данного исследования: выявить факторы мотивации и демотивации сотрудников для дальнейшей работы по улучшению системы управления персоналом.

На основе вопросов, которые представлены в опросе можно провести диагностику мотивационного профиля сотрудников. Вот как каждый из вопросов может способствовать этому:

- в чем сильные стороны компании: Это может быть корпоративная культура, возможности для развития, командный дух и другие аспекты, которые мотивируют их продолжать работать в компании;
- в чем слабые стороны компании: Понимание того, что сотрудники считают слабыми сторонами, может помочь выявить факторы демотивации;
- что бы вы изменили, чтобы сделать работу безопаснее: Этот вопрос может показать уровень заботы сотрудников о собственном благополучии и безопасности на рабочем месте;
- предложения, которые повысят привлекательность работы в компании: Ответы могут раскрыть, какие аспекты работы наиболее важны для сотрудников, будь то гибкость графика, дополнительные льготы, возможности для карьерного роста или другие стимулы;
- есть ли предложения, которые способны повысить эффективность тех процессов, в которых вы задействованы: Вопрос позволяет оценить степень вовлеченности сотрудников в рабочие процессы и их стремление к улучшениям.

В рамках исследования для анализа мотивации и демотивации сотрудников были рассмотрены ответы только на первые два вопроса, так как именно они наиболее полно отражают факторы, влияющие на удовлетворённость работой и отношение персонала к компании.

Далее, согласно Теории Шейлы Ричи и Питера Мартина о мотивации работников, был составлен мотивационный профиль сотрудников, т.е все ответы на вопросы были разбиты на 12 составляющих мотивации, представленных ниже на рисунке 8.

Вознаграждение	Денежные премии и бонусы
	Процент от продаж
	Скидки на продукцию компании
Комфортные условия труда	Повышение удобства и комфорта рабочего места
	Забота о психологическом здоровье сотрудников и клиентов компании
Структурирование работ	Ясные и типовые задачи
	Четкая обратная связь от руководства
	Прозрачная система мотивации
Социальные контакты	Должности, предполагающие активное общение
	Возможность участия в корпоративных мероприятиях
Взаимоотношения	Сплочённая команда
	Дружный и стабильный коллектив
Признание заслуг	Публичная благодарность со стороны руководства
	Корпоративные награды и поощрения
Постановка и достижение целей	Соревновательная атмосфера в коллективе
	Возможность продвижения по карьерной лестнице
Власть и инициативность	Роль наставника для новых сотрудников
	Возможность проявлять инициативу в работе
Разнообразие и перемены	Участие в новых проектах
	Решение новых задач для профессионального роста
Креативность	Возможность заниматься творческой работой
Самосовершенствование	Обучение за счет компании
	Участие в профильных конференциях
Польза для общества	Благодарность от клиентов и коллег
	Возможность вносить положительные изменения в жизнь окружающих

Рисунок 8 – Факторы мотивации

В рамках работы было проанализировано 4000 анкет. Далее на рисунке 9 представлена диаграмма с результатами отзывов сотрудников.

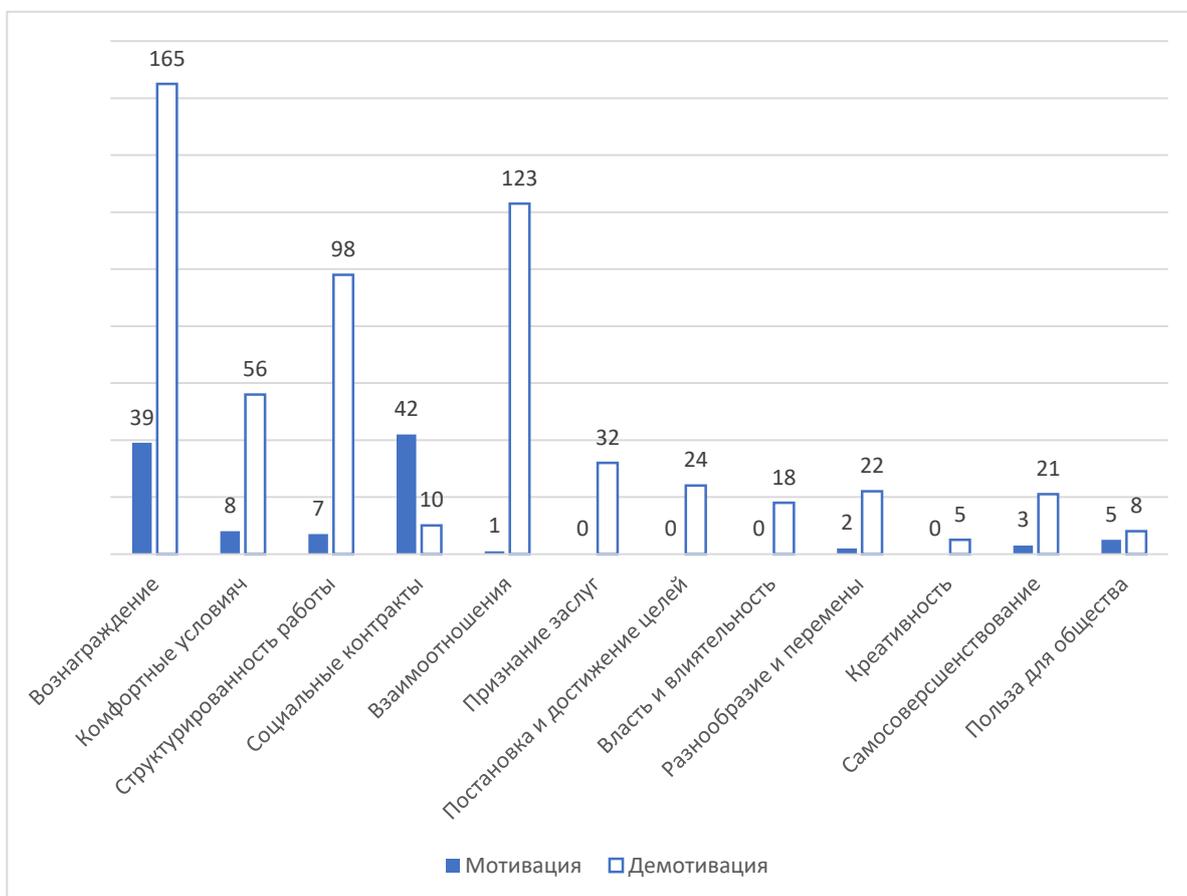


Рисунок 9 – Результаты анализа опроса «Пульс Северстали»

Рассмотрим результаты опроса по факторам мотивации. В рамках работы комментарии сотрудников из этих анкет были разбиты по категориям мотивации, и демотивирующие факторы в случае, если ответ носил негативный окрас.

Вознаграждение:

Ключевым выводом является необходимость повышения уровня заработной платы и улучшения её соответствия с уровнем жизни в регионе. Несмотря на то что средняя зарплата на предприятии выше, чем на многих других предприятиях, она всё же не соответствует ожиданиям сотрудников.

Это приводит к чувству неудовлетворенности и демотивации. Для повышения мотивации требуется улучшить систему вознаграждения, сделав её более конкурентоспособной.

Структурированность работы:

- избыточная бюрократия, замедляющая рабочие процессы;
- сложные и неэффективные процедуры, требующие значительных временных затрат;
- неинтуитивные и медленно работающие системы;
- дублирование функций и процессов, приводящее к дополнительной нагрузке без реальной пользы;
- засилье и повторение программ и мероприятий, особенно по технике безопасности;
- дублирование отчетности, увеличивающее объём ненужной работы;
- недостаточная коммуникация со смежными подразделениями;
- плохая координация между отделами и уровнями управления; вызывающая задержки и недоразумения

Взаимоотношения:

- недостаточная или неэффективная коммуникация между руководством и сотрудниками, приводящая к недопониманию и напряжённости в коллективе;
- отсутствие поддержки и обратной связи со стороны руководства, из-за чего сотрудники чувствуют себя неуслышанными и обделёнными вниманием;
- непрозрачность процессов принятия решений, вызывающая недоверие и ощущение несправедливости;
- неэффективное управление, проявляющееся в недостаточной компетентности руководителей и их неспособности решать возникающие проблемы.

В ходе исследования в АО «Карельский окатыш» были выявлены

ключевые проблемные зоны, требующие системных изменений для повышения эффективности кадрового планирования и снижения текучести персонала.

С учётом предоставленных данных и комментариев сотрудников, уровень оплаты труда в АО «Карельский окатыш» воспринимается как недостаточный относительно стоимости жизни в регионе и затрачиваемых трудовых усилий. В отзывах фиксируется ощущение несоответствия: «уровень ЗП не соответствует уровню жизни в регионе», «труд оплачивается не вполне достойно». Это указывает на значимый демотивирующий фактор, влияющий на удовлетворённость и лояльность персонала.

Объективные показатели, представленные в приложении А, на рисунке А.1, при этом демонстрируют среднюю по отрасли позицию предприятия. Средняя заработная плата составляет 130 тысяч рублей; по отдельным специальностям (например, машинист мельницы, машинист экскаватора) уровень оплаты конкурентоспособен.

Соотношение средней зарплаты производственного персонала с прожиточным минимумом — 6,4, что подтверждает существенное превышение базового уровня обеспеченности. В сравнении с рядом предприятий отрасли оплата труда выше, однако остаётся ниже, чем у лидеров.

Численность персонала — 4 152 человека — ниже, чем на многих сопоставимых предприятиях. Это трактуется как более высокая производительность труда, а, следовательно, как потенциально более интенсивная нагрузка на одного работника. На этом фоне усиливается диссонанс между воспринимаемым вкладом и вознаграждением, что и отражено в суждениях сотрудников. Итоговое суждение: при формально конкурентных параметрах оплаты и достойном соотношении к прожиточному минимуму, предприятие занимает среднюю позицию в отрасли, но внутриколлективное восприятие остаётся критичным из-за регионального контекста стоимости жизни и ощущения повышенной нагрузки при меньшей

численности штата. Именно это воспринимаемое несоответствие выступает главной причиной напряжённости в категории «Вознаграждение».

Между тем оплата труда не единственное, что беспокоит сотрудников. Следующими по численности демотивирующими факторами являются структурированность работы и взаимоотношения.

Сотрудники отмечают недостаточную координацию между подразделениями и слабую коммуникацию со смежными отделами, что приводит к задержкам, недоразумениям и росту операционных рисков. В совокупности это формирует ощущение неоправданных временных и трудовых затрат, а также снижает вовлечённость персонала. При этом выявленные недостатки нельзя рассматривать как исключительно локальную проблему отдельных подразделений. Они носят системный характер и указывают на необходимость комплексной оптимизации процессов. Избыточная регламентация и дублирование не только увеличивают нагрузку на сотрудников, но и снижают общую эффективность предприятия, что в долгосрочной перспективе может негативно повлиять на производительность труда и удовлетворённость работой.

Таким образом, категория «Структурированность работы» отражает одну из наиболее серьёзных проблем, препятствующих эффективному функционированию компании. Для её решения необходимо провести ревизию внутренних процедур, устранить дублирование функций, сократить объём отчётности и упростить документооборот. Важным направлением является также улучшение горизонтальной и вертикальной коммуникации, что позволит повысить координацию между подразделениями и снизить вероятность организационных сбоев.

3 Разработка рекомендаций по совершенствованию кадрового планирования в АО «Карельский окатыш»

3.1 Рекомендации по совершенствованию кадрового планирования

В результате анализа системы кадрового планирования в АО «Карельский окатыш» были выявлены следующие ключевые проблемы:

- высокий уровень текучести кадров (коэффициент текучести 35,05% в 2024 году при норме 5–10%);
- слабая преемственность и передача опыта — резкое омоложение коллектива при одновременном сокращении сотрудников со стажем более 10 лет;
- недостаточная прозрачность и формальность карьерного планирования, слабая информированность о возможностях профессионального роста;
- недостаточная эффективность коммуникаций между подразделениями и с руководством, что приводит к бюрократии и замедлению рабочих процессов;
- перегруженность сотрудников и субъективное ощущение несоразмерности нагрузки и оплаты труда.

В качестве наиболее значимых были выбраны проблемы высокой текучести кадров и недостаточной преемственности, поскольку именно они оказывают критическое влияние на стабильность и развитие кадрового потенциала предприятия.

Высокая текучесть отражается на эффективности производственных процессов и, в конечном итоге, на финансовых результатах компании.

Недостаточная преемственность и слабая система передачи опыта усиливают негативный эффект: уходят квалифицированные работники, а корпоративные знания теряются, что затрудняет внедрение новых технологий

и поддержание высокого уровня профессионализма. Оставшиеся сотрудники испытывают повышенную нагрузку, а новички — трудности адаптации. Решение именно этих проблем создаёт фундамент для долгосрочного развития, способствует снижению рисков и росту конкурентоспособности компании.

Предлагаются следующие мероприятия для снижения текучести кадров и недостаточной преемственности:

Внедрение индивидуальной системы премирования с использованием специализированного программного обеспечения

Суть мероприятия в том, чтобы перейти от бригадной(цеховой) системы премирования к индивидуальной, когда премии начисляются в зависимости от личных достижений и эффективности каждого сотрудника. Лучшим вариантом без потери мобильности всех участвующих в системе лиц будет внедрение мобильного приложения для управления сменными заданиями, оценки персонала и развития компетенций. Приложение должно стать инструментом для интерактивного взаимодействия между мастерами, рабочими и руководителями, а также для повышения квалификации персонал

Ключевыми функциями приложения являются:

- электронная выдача и контроль сменных заданий;
- статус и контроль выполнения;
- система рейтингов;
- 3д инструкции и обучающие материалы;
- статистика и аналитика для руководства.

В мобильном приложении каждое выданное сотруднику задание сопровождается возможностью отслеживания его статуса на всех этапах выполнения. После получения задания в личном кабинете сотрудник подтверждает его принятие в работу. В процессе выполнения работник может менять статус задания, отмечая ключевые этапы: «в работе», «ожидает проверки», «выполнено» и другие, предусмотренные регламентом.

Мастер или контролирующее лицо в режиме реального времени видит прогресс по каждому заданию — кто из сотрудников приступил к работе, на каком этапе находится выполнение, какие задачи завершены, а какие требуют внимания. При необходимости мастер может оставить комментарий, запросить дополнительную информацию либо вернуть задание на доработку.

По завершении работы сотрудник отмечает задание как «выполнено», после чего мастер производит проверку и выставляет оценку по установленным критериям (например, качество, соблюдение сроков, безопасность). Вся история изменений статусов, а также комментарии и замечания сохраняются в системе и могут быть использованы для последующего анализа и повышения эффективности работы.

Преимущества и ожидаемые результаты:

- повышение прозрачности и управляемости производственных процессов;
- рост индивидуальной ответственности сотрудников;
- объективная и прозрачная система премирования по результатам работы;
- ускоренная адаптация новых сотрудников и снижение ошибок за счёт наглядного обучения;
- возможность объективного анализа причин задержек и некачественного исполнения;
- повышение мотивации персонала через геймификацию и признание заслуг;

Еще одним мероприятием для улучшения преемственности и сохранения опыта на рабочих местах создание качественных курсов технической направленности, создавать которые следует с привлечением сотрудников с большим опытом работы. Опытные специалисты, совместно с методистами, разрабатывают подробные инструкции, видеолекции, презентации, а также практические задания, которые будут применимы на конкретном рабочем месте и могут быть использованы во время стажировки.

3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Для подтверждения целесообразности реализации предложенных в разделе 3.1 мероприятий по совершенствованию кадрового планирования в АО «Карельский окатыш» проведем оценку их экономической эффективности на основе данных, приведённых в разделе 2. Представим исходные данные в таблице 12.

Таблица 12 – Исходные данные для расчёта экономической эффективности мероприятий (2024 г.)

Показатель	Значение	Единицы измерения
Численность промышленно-производственного персонала (ППП)	4239	Чел.
Фонд оплаты труда ППП	6 868,98	Млн. руб.
Среднегодовая заработная плата одного работника	1,62	млн руб./чел.
Коэффициент текучести персонала	35,05	%

В качестве ключевых направлений совершенствования кадрового планирования предложено внедрение индивидуальной системы премирования с использованием мобильного приложения для автоматизации процессов управления сменными заданиями, а также организация курсов технической направленности с привлечением опытных работников для передачи производственного опыта и обеспечения преемственности.

Высокий уровень текучести кадров приводит к значительным прямым и косвенным затратам предприятия, связанным с подбором, обучением и адаптацией новых работников, а также с потерями производительности из-за неэффективной передачи корпоративных знаний.

Согласно отраслевым оценкам, средняя стоимость замещения одного сотрудника составляет около 50% годовой заработной платы. Обозначим

количество уволившихся сотрудников как n . При коэффициенте текучести равному 35% от общей численности получаем 1486 человек(n).

Таким образом, затраты на текучесть в 2024 году составили:

$$1\,486 \text{ чел.} \times 0,81 \text{ млн руб.} = 1\,203 \text{ млн руб.}$$

Внедрение предложенных мероприятий, по экспертной оценке, позволит снизить коэффициент текучести до 15%. В этом случае количество увольнений и приёмов составит:

$$4\,239 \times 0,15 = 636 \text{ чел.}$$

Экономия на текучести кадров составит:

$$(1\,486 - 636) \times 0,81 \text{ млн руб.} = 688 \text{ млн руб. в год.}$$

Кроме снижения текучести, ожидается повышение производительности труда за счёт повышения мотивации, прозрачности процессов и внедрения обучающих программ. Даже при условии роста производительности всего на 2%, прирост дополнительной выручки составит:

$$51,877 \text{ млн руб./чел.} \times 1,02 \times 4\,239 \text{ чел.} = 224,305 \text{ млрд руб. в год.}$$

Экономия затрат на обучение за счёт стандартизации и цифровизации образовательных программ оценивается в 10–20% от текущих расходов (137,4 млн руб.), что составляет до 27 млн руб. в год. Вложения, необходимые для реализации мероприятий представлены в таблице 13.

Таблица 13 - Затраты на реализацию мероприятий

Статья затрат	Сумма, млн руб.
Разработка мобильного приложения	15
Разработка учебных курсов	5
Прочие расходы внедрения	5
Разовые вложения всего	25
Ежегодная поддержка приложения	3
Итого	53

Для наглядности результатов внедрения предложенных мероприятий целесообразно представить основные изменения ключевых показателей в сравнении с исходным состоянием в таблице 14.

Таблица 14 – Итоговое сравнение показателей кадрового планирования

Показатель	До внедрения (2024г.)	После внедрения(прогноз)	Изменение
Коэффициент текучести кадров, %	35,05	15	- 20,05
Количество увольнений и приемов за год, чел.	1486	636	-850
Затраты на текучесть кадров, млн.р.	1203	515	- 688
Производительность труда, т.р.	51877	52915	2%
Затраты на обучение, млн. р.	137,4	110	- 27

Итоги, сведённые в таблицу 14, демонстрируют значимый эффект: снижение текучести с 35,05% до 15% (-20,05 п.п.) и сокращение оборота по приёму/выбытию на 850 человек в год. Прямые затраты на текучесть уменьшаются на 688 млн руб. (с 1 203 до 515 млн руб.). Даже консервативный прирост производительности на 2% поднимает показатель до 52 915 тыс. руб. на работника, а стандартизация обучения даёт экономию до 27 млн руб. в год. Учитывая умеренные инвестиции (разработка приложения и контента, поддержка), срок окупаемости представляется краткосрочным. Для устойчивого результата критичны: корректная настройка KPI и прозрачная логика премирования, пилотирование в «якорных» цехах, система наставничества и обратной связи, а также непрерывная аналитика по данным приложения. Реализация комплекса мер формирует управляемый кадровый контур и повышает стратегическую гибкость предприятия.

Заключение

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы была проведена всесторонняя оценка системы кадрового планирования в АО «Карельский окатыш» с целью разработки рекомендаций по её совершенствованию. В результате исследования выявлены ключевые проблемы в управлении персоналом: высокий уровень текучести кадров, недостаточная система передачи опыта и преемственности, а также ограниченная эффективность внутрикорпоративных коммуникаций и карьерного планирования.

Анализ экономических и кадровых показателей предприятия позволил обосновать необходимость внедрения современных инструментов, направленных на повышение мотивации, вовлечённости и квалификации сотрудников. В качестве основных мероприятий предложено внедрение индивидуальной системы премирования с использованием цифровых технологий, а также создание курсов технической направленности с участием опытных специалистов для сохранения и передачи корпоративных знаний.

Оценка экономической эффективности показала, что реализация данных мероприятий позволит существенно снизить затраты, связанные с текучестью кадров, повысить производительность труда и обеспечить быстрое внедрение новых сотрудников в рабочие процессы. Инвестиции в совершенствование системы кадрового планирования окупаются менее чем за год, а суммарный экономический эффект составляет сотни миллионов рублей ежегодно.

Таким образом, внедрение предложенных рекомендаций будет способствовать устойчивому развитию кадрового потенциала, повышению конкурентоспособности и эффективности деятельности АО «Карельский окатыш». Полученные результаты и выводы могут быть использованы для дальнейшего совершенствования кадровой политики и внедрения современных управленческих практик на предприятии.

Список используемой литературы

1. Агарков А. П. Управление качеством: учебное пособие / А. П. Агарков. М. : Дашков и К, 2014. - 218 с.
2. Аникин, И. Г. Кадровое планирование в организации (на примере ООО «Феникс») / И. Г. Аникин, Э. М. Кахраманова, О. П. Шевченко // НАУЧНЫЕ ДИСКУССИИ в ЭПОХУ ГЛОБАЛИЗАЦИИ : материалы XXIII Всероссийской научно-практической конференции, Смоленск, 08 декабря 2022 года. – Смоленск: ООО "Полиграф", 2022. – С. 155-160.
3. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
4. Бедяева, Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма: Учебник / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 180 с.
5. Белоусова С. Н. Маркетинг: учебное пособие / С. Н. Белоусова, А. Г. Белоусов. - 3-е изд., доп. и перераб. - Ростов н/Д: Феникс, 2013. - 208 с.
6. Белоусова, М. Е. Кадровое планирование в организации: цели, ЗАДАЧИ, проблемы / М. Е. Белоусова // Центральный научный вестник. – 2018. – Т. 3, № 11(52). – С. 61-62.
7. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / Бухалков М. И. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 192 с.
8. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. - М.: Юристъ, 2013. - 496 с.
9. Вишняков Я. Д. Общая теория рисков: учебное пособие для вузов / Я. Д. Вишняков, Н. Н. Радаев. - М.: Академия, 2014. - 368 с.
10. Воробьев С. Н. Управление рисками в предпринимательстве / С. Н. Воробьев, К. В. Балдин. - М.: Дашков и К, 2014. - 772 с.
11. Галенко В. П. Бизнес-планирование в условиях открытой экономики : учебное пособие для вузов / В. П. Галенко, Г. П. Самарина, О. А.

Страхова. - М.: Академия, 2017. - 288 с.

12. Герчикова И. Н. Менеджмент: учебник для вузов / Герчикова И. Н. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ, 2013. - 511 с.

13. Иванова Е. А. Корпоративное управление: учебное пособие для вузов / Е. А. Иванова, Л. В. Шишикина ; под ред. В. Ю. Наливайского. - Ростов н/Д : Феникс, 2017. - 256 с.

14. Иванова О.Е. Оценка эффективности в управлении персоналом: основные методы и направления применения "Строительство и архитектура - 2015". Материалы международной научно-практической конференции - Ростов н/Д, РГСУ, 2015.

15. Иванова О.Е. Резник А.А. Построение модели управления трудовым потенциалом современной организации Социально-экономическое и правовое управление как фактор устойчивого развития бизнеса и образования в будущем: сб. науч. тр. по материалам Всерос. науч. - практ. конф. (с международным участием), 3 октября 2018 г. - Саранск: Изд-во Мордов. ун-та, 2018.

16. Иванова Т. Ю. Теория организаций [Электронный ресурс]: электронный учебник для вузов на СД / Т. Ю. Иванова, В. И. Приходько. - М.: КноРус, 2016.

17. Иванова, О. Е. Кадровое планирование как инструмент управления трудовым потенциалом организации / О. Е. Иванова, Е. В. Цыклина // Современные парадигмы образования: достижения, инновации, технический прогресс : Материалы XVII Всероссийской научно-практической конференции. В 3-х частях, Ростов-на-Дону, 04 февраля 2019 года. Том Часть 3. – Ростов-на-Дону: Южный университет (ИУБиП), 2019. – С. 234-237.

18. Инновационный менеджмент: учебник / под ред. В. А. Швандара, В. Я. Горфинкеля. - М.: Вузовский учебник, 2011. - 382 с.

19. Кадровое планирование, его сущность и цели [Электронный ресурс] / Библиофонд – Режим доступа: <https://works.doklad.ru>

20. Кадровый контроллинг в системе управления персоналом

предприятия [Электронный ресурс] / Фундаментальные исследования – Режим доступа: <https://www.fundamental-research.ru>

21. Кибанов А. Я. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом / А. Я. Кибанов, Л. Н. Ивановская; ред. А. Я. Кибанов. М.: Проспект, 2014. - 60 с.

22. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации.-М.:Инфра-М,2017,4-е издание.-704 с.

23. Корпоративный менеджмент: учебное пособие для вузов / И. И. Мазур [и др.]. - М.: Омега-Л, 2010. - 376 с.

24. Матвеев К.С. Кадровое планирование. - М.: Лаборатория книги, 2009. - 76 с.

25. Основы кадровой политики и кадрового планирования: учебно-методическое пособие / сост. О. Х. Аршолоева. Улан-Удэ: Издательство Бурятского госуниверситета, 2015. - 160 с

26. Парахина В. Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : электронный учебник для вузов на СД / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. - М.: КноРус, 2011.

27. Роль и значение кадрового планирования на предприятии [Электронный ресурс] / Учебные матерьялы онлайн – Режим доступа: <https://studwood.ru>

28. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. - СПб.: Изд-во Питер, 2011. - 211 с.

29. Управление персоналом в России: парадигмы и практика: Монография. Книга 3/под ред. А.Я. Кибанова- М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 154 с.

30. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - 3-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 683 с. - (Высшее образование).

Приложение А

Социально-экономическое положение работников горно-металлургического комплекса

Оперативная информация о социально-экономическом положении работников горно-металлургического комплекса за ноябрь 2024 года										
Наименование предприятия	Ср. списочная численность работников, чел.		Тарифная ставка рабочего I разр., руб.	Ср. месячная начисленная зарплата, руб.		Ср. месячная зарплата рабочих ведущих профессий, руб.			ПМ трудосп. населения в регионе 2024, руб.	Соотношение средней заработной платы ППС с величиной ПМ, раз
	Всего	В т. ч. ППП	В осн. цехах	Всего	В т. ч. ППП	Профессия				
Всего по виду "добыча металлических руд" ¹	203500			152329					16 844	9,0
Всего по виду "производство кокса" ¹	11700			95755					16 844	5,7
Всего по виду "металлургическое производство" ¹	454200			105386					16 844	6,3
Всего по ГМК ¹	669400			119474					16 844	7,1
ДОБЫЧА МЕТАЛЛИЧЕСКИХ РУД										
всего	88 921	87 754								
<i>Добыча руд черных металлов</i>										
всего	53 871	53 254				<i>машинист буровой установки</i>	<i>машинист мельницы</i>	<i>машинист экскаватора</i>		
АО "ЕВРАЗ Качканарский ГОК"	5 887	5 887		97 885	97 885	водитель БелАЗа 118595	машинист электровоза 138233	138 474	16 875	5,9
АО "Карельский окатыш"	4 152	4 152	11 880	#####	130 298	146195 (6р)	95957 (5р)	машинист электровоза 148483	20 265	6,4
ОАО "КМАруда"	3 328	3 062	24 089	94 837	95 275	проходчик (6р) 153687	78379(5р)		14 149	6,7
АО "Ковдорский ГОК"	3 842	3 830	14 400	#####	123 369	184 727	162599 (6р)	216387 (8р)	26 610	4,6
ПАО "Коршуновский ГОК"	2 730	2 716	15 235	92 569	92 633	машинист тягового агрегата 118882 (6р)	дробильщик 138310 (6р)	119686 (7р)	21 710	4,3
ОАО "Лебединский ГОК"	10 996	10 951	16 136	93 353	93 413	132 496	98890(5р)	122729(6р)	14 149	6,6
ПАО "Михайловский ГОК"	10 451	10 292	13 436	93 007	92 791	водитель БелАЗа 144287	дробильщик 108549	138 803	14 465	6,4
АО "Сарановская шахта "Рудная"	579	549	13 002	62 820	63 782	160500 (6р)	проходчик 118263 (5р)	машинист скр.лебедки (5р) 135735	15 297	4,2
ОАО "Стойленский ГОК"	5 521	5 451	21 303	95 302	95 655	проходчик 143456 (6р)	93734 (5р)	135490(6р)	14 149	6,8

Рисунок А1 - Социально-экономическое положение работников горно-металлургического комплекса