

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)»  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Менеджмент»

Повышение стабильности кадрового состава  
(на примере ПАО «ЧМК»)

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ–38.03.03.2021.291ВКР

Руководитель, к.п.н., доцент

\_\_\_\_\_ / И.Г. Смирнова

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Автор работы,

студент группы ЭУ-416

\_\_\_\_\_ / Е.А. Саламатова

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Нормоконтролер, ст. преподаватель

\_\_\_\_\_ / Т.Е. Коновалова

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Челябинск 2021

## АННОТАЦИЯ

Саламатова Е.А. Повышение стабильности кадрового состава на примере ПАО «ЧМК». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-416, 103 с., 29 ил., 32 табл., библиогр. список – 40 наим., 3 прил.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке проекта по повышению стабильности кадрового состава на примере ПАО «ЧМК».

Объект исследования – предприятие металлургической промышленности ПАО «ЧМК».

Предмет исследования – стабильность кадрового состава на ПАО «ЧМК».

В дипломном проекте содержатся теоретические аспекты стабильности кадрового состава. Анализ отечественного и зарубежного опыта применения технологий для повышения стабильности кадрового состава.

Проведен анализ организационно-хозяйственной деятельности компании, организационно-кадровый аудит и анализ системы профессионального развития.

Разработан проект по повышению стабильности кадрового состава на ПАО «ЧМК».

Рассчитан бюджет внедрения проекта, а также рассчитан эффективность от внедрения проекта

Структура работы представляет собой введение, 3 раздела, которые включают в себя теоретическую часть, анализ предприятия, а также разработанный проект изменений, заключение, библиографический список и приложения.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ СТАБИЛЬНОСТЬЮ КАДРОВОГО СОСТАВА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	7
1.1 Понятие и сущность кадрового состава в управлении персоналом.....	7
1.2 Методы оценки и повышения стабильности кадрового состава в управлении персоналом .....	14
1.3 Сравнительный анализ системы управления персоналом на отечественных и зарубежных предприятиях.....	18
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ ПАО «ЧМК».....	22
2.1 Краткая характеристика ПАО «ЧМК».....	22
2.2 Аудит внешней и внутренней среды ПАО «ЧМК» .....	27
2.3 Кадровый аудит ПАО «ЧМК».....	44
3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ СТАБИЛЬНОСТИ КАДРОВОГО СОСТАВА ПАО «ЧМК».....	59
3.1 Теоретическое обоснование рекомендаций повышения стабильности кадрового состава.....	59
3.2 Расчет экономической эффективности предложенных рекомендаций по повышению стабильности кадрового состава.....	73
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	88
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	91
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	95
ПРИЛОЖЕНИЕ А Подсистемы управления персоналом ПАО «ЧМК» ....	95
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Анкета изучения удовлетворенностью трудом.....	99
ПРИЛОЖЕНИЕ В Диаграмма Ганта .....	103

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Одна из основных целей предприятия – получение прибыли. Это возможно в том случае, если производственный процесс отлажен и трудовые ресурсы используются наиболее эффективно. Для этого необходимо, например, правильно рассчитать время, которое затрачивается для выполнения одной операции, потребность в персонале, а наиболее важно удержать персонал тем самым повысив стабильность кадрового состава.

Стабильность персонала играет большую роль для любого предприятия, так как трудовой ресурс – один из главных ресурсов предприятия и пренебрегать им нельзя. Необходимо определить ключевые показатели по которым будет оцениваться стабильность кадрового состава на предприятии, а также правильно подобрать методики и техники, которые будут использоваться в целях удержания персонала.

Важность данной системы заключается в том, что расходы на персонал занимают значительное место в статьях общих расходов предприятия, поэтому важно обеспечить максимально эффективное использование трудовых ресурсов.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка проекта, который будет направлен на повышение стабильности кадрового состава ПАО «ЧМК».

Основные задачи в рамках поставленной цели:

- изучение теоретических аспектов управления стабильностью кадрового состава;
- изучение методов оценки стабильности кадрового состава;
- анализ отечественного и зарубежного опыта управления стабильностью кадрового состава;
- анализ организационно-хозяйственной деятельности ПАО «ЧМК»;
- анализ кадрового состава предприятия ПАО «ЧМК»;
- проведение оценки стабильности кадрового состава;
- анализ актуального состояния системы управления стабильностью кадрового состава;

- разработка проекта по усовершенствованию системы управления стабильностью персонала и провести расчет стоимости проекта;
- расчет экономической эффективности проекта.

Объект и предмет выпускной квалификационной работы. Объектом исследования является предприятие металлургической промышленности ПАО «ЧМК».

Предмет исследования – стабильность кадрового состава на ПАО «ЧМК».

Структура работы представляет собой введение, 3 раздела, которые включают в себя теоретическую часть, анализ предприятия, а также разработанный проект изменений, заключение, библиографический список и приложения.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ СТАБИЛЬНОСТЬЮ КАДРОВОГО СОСТАВА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

## 1.1 Понятие и сущность кадрового состава в управлении персоналом

В настоящее время существует множество терминов, используемых для характеристики трудоспособного населения будь то страна, регион или какая-либо профессиональная группа. К таким терминам относятся: «трудовые ресурсы», «рабочая сила», «кадры», «кадровый состав», «персонал», «человеческие ресурсы» и многие другие. Данные термины имеют разное содержание и смысловую нагрузку, они дополняют друг друга, раскрывая какую-либо одну из сторон носителя этих понятий – человека [25].

Термин «кадры» он же «штат» или «персонал» подразумевает под собой основной состав постоянных работников предприятия, прошедших определенную профессиональную подготовку и имеющих практический опыт и навыки [33].

Под персоналом мы будем понимать совокупность всех человеческих ресурсов, которыми владеет организация. Это работники предприятия, а также партнеры, которых привлекают к выполнению некоторых проектов, эксперты, которые могут быть привлечены для проведения исследований, разработки стратегии, реализации конкретных мероприятий и т.д. [6].

Рассмотрим структуру персонала организации. Структура персонала организации – это совокупность отдельных групп работников, которые так или иначе связаны между собой. Она может быть статистической и аналитической.

Статистическая структура отражает распределение персонала и его перемещение в сфере занятости по видам деятельности, а также по категориям и группам должностей. Так, выделяется персонал основных и неосновных видов деятельности. В свою очередь, все они делятся на категории: руководители, специалисты, другие служащие, рабочие.

Аналитическая структура делится на общую и частную. В контексте общей структуры персонала рассматриваются такие качества, как профессия, квалификация, образование, пол, возраст, опыт работы. Частная структура

отражает отношение отдельных групп работников, например, «занятые тяжелым трудом с помощью простейших приспособлений и без них», «занятые на обрабатывающих центрах» и т.д. На рисунке 1.1 представлена классификация кадров.

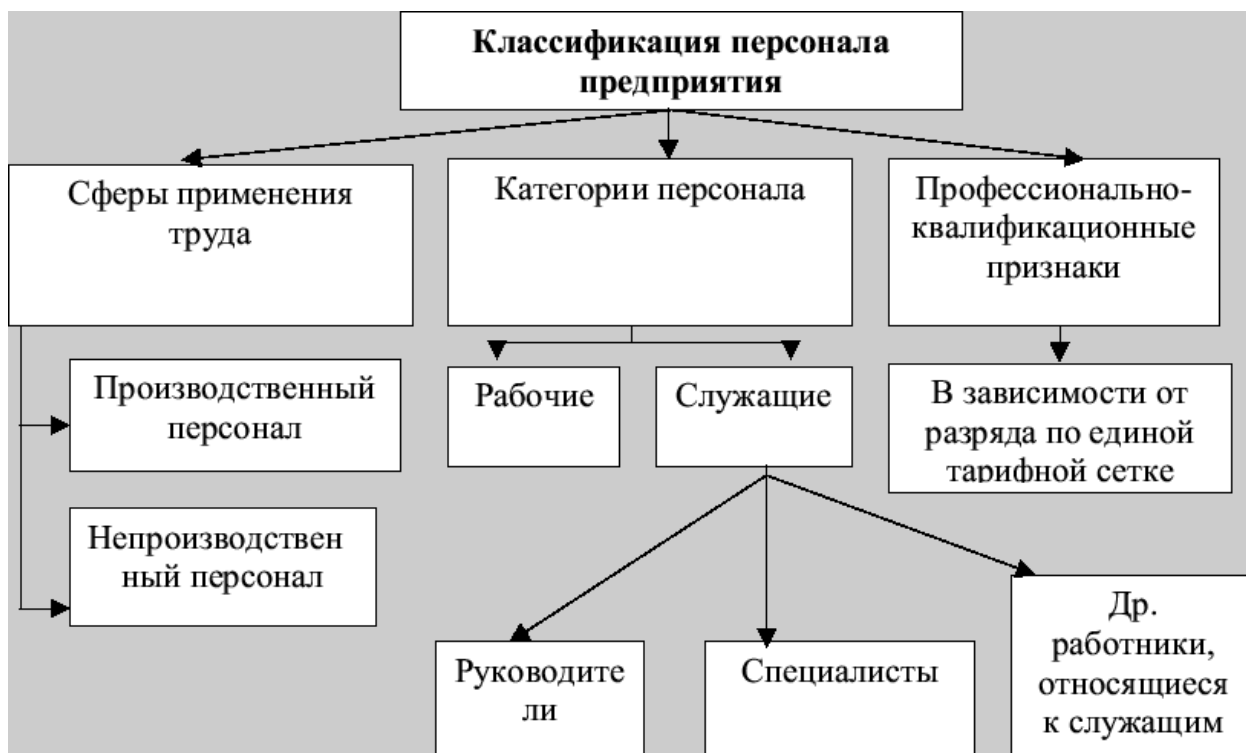


Рисунок 1.1 – Классификация кадров

Критерием оптимальности структуры персонала является соответствие численности работников различных должностных групп объемам работ, необходимым для выполнения каждой должностной группой, выраженным в затратах времени. Рассмотрим более подробно основные особенности структурирования сотрудников организации [12].

На основе участия в производственном или управленческом процессе, т. е. в зависимости от характера выполняемых трудовых функций и, соответственно, занимаемой должности, персонал делится на следующие категории:

- руководители, выполняющие общие управленческие функции. Их условно подразделяют на три уровня: высший (организации в целом – директор, генеральный директор, управляющий и их заместители), средний (руководители основных структурных подразделений – отделов, управлений, цехов, а также

главные специалисты), низовой (работающие с исполнителями – руководители бюро, секторов; мастера);

– специалисты – лица, выполняющие экономические, инженерные, юридические и другие функции. К ним относятся экономисты, юристы, технические специалисты, инженеры-механики, бухгалтеры, диспетчеры, аудиторы, инженеры по подготовке кадров, инспектора по кадрам и др.;

– другие служащие, осуществляющие подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание: агент по закупкам, кассир, табельщик и др.;

– рабочие, которые непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера. Различают основных и вспомогательных рабочих.

В промышленной отрасли руководители, специалисты, другие служащие и рабочие образуют промышленно-производственный персонал, а работники социальной инфраструктуры – непромышленный персонал [16, 31].

Профессиональная структура персонала организации – это соотношение представителей различных профессий или специальностей, обладающих комплексом теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате обучения и опыта работы в определенной области.

Квалификационная структура персонала – это соотношение работников различного уровня квалификации, необходимого для выполнения определенных трудовых функций. В нашей стране уровень квалификации рабочих характеризуется разрядом или классом, а для специалистов – категорией, разрядом или классом.

Половозрастная структура персонала организации – это соотношение групп персонала по полу и возрасту. Возрастная структура характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в общей численности персонала.



Структура персонала по стажу может рассматриваться двояко: по общему стажу и стажу работы в данной организации. Стаж работы в данной организации характеризует стабильность трудового коллектива.

Структура персонала по уровню образования (общего и специального) характеризует выделение лиц, имеющих высшее образование, в том числе по уровню подготовки – бакалавр, специалист, магистр; незаконченное высшее (более половины срока обучения); среднее специальное; среднее общее; неполное среднее; начальное [18, 19].

Перейдем к рассмотрению вопросов касаясь стабильности кадрового состава. Наиболее часто при изучении текучести персонала используются такие термины как «удержание», «стабильность» или «устойчивость». При этом нельзя сказать, что есть конкретное понимание данного процесса, потому что существуют различные трактовки этих терминов.

Удержание персонала – комплекс мер, который охватывает различные подсистемы управления персоналом и призванный в целях сохранения ценных сотрудников внутри компании с высоким уровнем лояльности [20, 21].

В. С. Панюков под устойчивостью предлагал понимать свойство или же способность производственного коллектива сохранять и развивать свой социально-производственный потенциал при динамичности кадров.

Согласно В. С. Панюкову единую систему устойчивости кадрового состава составляют: текучесть, процессы комплектования и адаптации персонала, а также процессы мобильности, которая может быть потенциальной и внутризаводской.

Каждый элемент системы стабильности производственного персонала должен работать оптимально, с учетом использования всех возможностей для обеспечения качественного подбора кадров и размещения их в соответствии со способностями и навыками, а также рационального перемещения персонала внутри предприятия, с целью максимального использования трудового потенциала работников, создающих социально-производственную среду [27].

Рассмотрим несколько подходов разных авторов к определению стабильности кадров. Взгляды авторов рассмотрены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Разные взгляды авторов на определение «стабильность персонала»

Автор	Определение
Д. С. Витман	Совокупность установок сотрудника относительно его дальнейшего пребывания в компании. В качестве ключевого элемента стабильности рассматривается приверженность организации, готовность вернуться в нее после перерыва и готовность к длительному сотрудничеству [10].
Я. И. Алферова	Состояние, обусловленное совокупностью установок сотрудника относительно его устойчивого и эффективного дальнейшего пребывания в компании», в то время как стабилизация персонала являет собой «процесс, обусловленный различными факторами и действиями компании, направленными на обеспечение устойчивого состояния продуктивного сотрудника в организации [2].
М. Н. Белов	Стабилизация трудового коллектива как социальная технология заключается в целенаправленном воздействии на элементы и параметры подсистем трудовой организации с целью повышения ее устойчивости. Это воздействие может осуществляться как косвенным путем, так и путем прямого воздействия на работников [8].

Стабильность кадров – динамичная устойчивость персонала организации в ходе выполнения присущих ему функций и задач. Стабилизация кадров обеспечивается всей совокупностью методов социального управления, обязательным решением вопросов развития социальной инфраструктуры, требует непрерывности регулирующего воздействия, применения персонифицированных методов к работникам по всей цепочке от момента профессионального самоопределения до возможного увольнения с предприятия [35].

Исходя из вышеуказанного, можно сделать вывод о том, что стабильность или по-другому постоянство персонала – это вид динамического равновесия организации.

В современных условиях роль человеческого фактора в повышении эффективности производства всемерно возрастает. Поэтому собственники предпринимательских структур заинтересованы в формировании стабильных коллективов. Они осознают, что конечные результаты производственно-

хозяйственной деятельности их структур, наряду с другими факторами, во многом зависят от уровня стабильности коллектива [9].

На уровень стабильности кадров ощутимое влияние оказывает их текучесть – чем больше уровень текучести кадров, тем меньше уровень стабильности коллектива предприятия [1]. Поэтому для повышения уровня стабильности кадрового состава предприятия необходимо изучить причины текучести кадров, на этой основе разработать и реализовать соответствующие меры по их предотвращению и сокращению.

Факторы, влияющие на текучесть персонала, разнообразны. Их делят на три группы: внутренние, внешние и личностные.

Внутренними факторами являются: низкая заработная плата, являющаяся существенным фактором текучести кадров; задержка заработной платы, которая фактически снижает значимость заработной платы независимо от ее размера; несправедливость заработной платы проявляется в отсутствии связи зарплаты с результатами труда, что формирует ощущение недооценки труда, знаний и квалификации; недостаточное или полное отсутствие развития персонала в организации; негатив в отношениях с руководством и коллективом создает постоянный дискомфорт на работе, и как следствие является самой распространенной причиной смены работы. Отсутствие разнообразия в работе достаточно быстро приводят к профессиональному выгоранию, усталости, депрессии [24, 28].

Внешние факторы текучести персонала включают демографическую и экономическую ситуации в регионе, а также появление новых предприятий. Нехватка квалифицированных работников, конкуренция работодателей за профессиональные навыки людей, и нехватка персонала приводят к увеличению заработной платы. Компании, которые не могут платить требуемую зарплату, теряют своих сотрудников, что грозит превышением критического значения текучести кадров и дальнейшему банкротству [28].

Среди личностных факторов можно выделить: возраст работников, уровень образования и квалификации, опыт работы, а также семейные обстоятельства.

Важными социально-психологическими причинами текучести кадров являются обстоятельства, сложившиеся в организации. К обстоятельствам относятся: неблагоприятный психологический климат в организации, профессиональный стресс, профессиональное выгорание сотрудников [26].

Рассмотрим почему же важно удержать персонал в организации. Стоит отметить, что потеря сотрудников может привести к ряду определенных затрат таких как:

1. Затраты, связанные с увольнением (расчет увольняющегося сотрудника).
2. Затраты на поиск и найм персонала. Процесс найма новых сотрудников, включая размещение объявлений об открытых вакансиях, просмотр резюме и проведение собеседований с соискателем, обходится компании в значительную сумму.
3. Затраты на адаптацию (например, оплата наставничества). В среднем, чтобы найти замену увольняющемуся сотруднику и провести обучение, предприятие тратит сумму, соответствующую зарплате этого сотрудника от 6 до 9 месяцев. При этом не учитывается ценное время, которое менеджеры потратили на практическое обучение нового сотрудника на рабочем месте.
4. Затраты на обучение новых сотрудников.
5. Снижение производительности. Новые сотрудники не могут работать с той же эффективностью, что и люди, которых они заменили, и, пока новички достигают того же уровня производительности, может пройти целый год или даже два. Кроме того, они могут ошибаться из-за недостаточного знания процессов, инструментов и политик, используемых в вашей компании.
6. Снижение мотивации. Когда участник команды уходит, остальные сотрудники начинают задаваться вопросами о причинах и могут сами задуматься об увольнении.
7. Утечка информации [11, 23].

## 1.2 Методы оценки и повышения стабильности кадрового состава в управлении персоналом

Устойчивость кадрового состава оценивается на основе баланса количественных и качественных показателей. Определение списка количественных показателей устойчивости персонала кажется более простой задачей, поскольку она наиболее формализована. Показатели устойчивости разных авторов включают в себя различные группы показателей: показатели текучести персонала, перемещение персонала, стабильность персонала, мобильность персонала, структуру персонала и т. д. Задача расчета этих групп показателей заключается в определении текучести персонала, основных характеристик стабильности персонала, различных соотношений принятых и сокращенных сотрудников, структуры персонала, соответствующих профессиональных и квалификационных требований.

Основной задачей диагностики устойчивости персонала предприятия является выявление факторов, вызывающих нарушение устойчивости персонала, что позволяет обосновать целесообразность использования определенных социальных технологий работы с персоналом, направленных на предупреждение и предотвращение случаев нарушения устойчивости персонала.

Показатели текучести кадров следует рассматривать в комплексе с другими показателями устойчивости персонала, что дает дополнительную информацию относительно динамических и структурных изменений показателей устойчивости персонала. Одной из важнейших задач диагностики стабильности кадрового состава является прогнозирование увольнений персонала [5].

Рассмотрим показатели стабильности кадрового состава предприятия, сгруппированные по категориям, таким как: оборачиваемость, текучесть, стабильность, структура и мобильность персонала. Расчет данных показателей, а также их характеристика представлены в таблице 1.2 [30].

Таблица 1.2 – Показатели стабильности кадрового состава

Показатель	Расчетная формула	Общая характеристика
1. Показатели оборачиваемости персонала		
1.1. Общий коэффициент оборачиваемости ( $K_o$ )	$K_o = \frac{Ч_{пр} + Ч_{ув}}{Ч_c} * 100 \%$	Определяется числом принятых ( $Ч_{пр}$ ) и числом уволенных ( $Ч_{ув}$ ) работников к среднесписочной численности ( $Ч_c$ ) персонала
1.2. Коэффициент оборота по приему ( $K_{o.пр.}$ )	$K_{o.пр.} = \frac{Ч_{пр}}{Ч_c} * 100 \%$	Определяется отношением количества принятых ( $Ч_{пр}$ ) за определённый период времени (месяц, квартал, год) к среднесписочной численности персонала ( $Ч_c$ )
1.3. Коэффициент оборота по выбытию ( $K_{o.в.}$ )	$K_{o.в.} = \frac{Ч_{выб}}{Ч_{ср}} * 100 \%$	Определяется отношением количества выбывших ( $Ч_{выб}$ ) за определённый период времени (месяц, квартал, год) к среднесписочной численности персонала ( $Ч_c$ )
2. Показатели текучести персонала		
2.1. Общий коэффициент текучести ( $K_{т.}$ )	$K_{т.} = \frac{Ч_{ув. с/ж} + Ч_{ув. нтд}}{Ч_{ср}} * 100 \%$	Характеризуется отношением числа работников, которые уволились по собственному желанию ( $Ч_{ув. с/ж}$ ) и числа, уволенных за нарушения трудовой дисциплины ( $Ч_{ув. нтд}$ ) к среднесписочной численности персонала ( $Ч_c$ )
2.2. Частичный коэффициент текучести ( $K_{т.ч.}$ )	$K_{т.ч.} = \frac{Ч_{ув. с/ж} + Ч_{ув. нтд}}{Ч_{ср}} * 100 \%$	Характеризует уровень текучести по отдельным подразделениям или группам сотрудников. Определяется аналогично коэффициенту текучести персонала
2.3. Коэффициент интенсивности текучести ( $K_{и.т.}$ )	$K_{и.т.} = \frac{K_{т.ч.}}{K_{т.}} * 100 \%$	Определяется как отношение частичного коэффициента текучести к общему коэффициенту текучести персонала. Определяет, во сколько раз текучесть персонала исследуемого подразделения отличается от общей текучести кадров на предприятии

## Окончание таблицы 1.2

Показатель	Расчетная формула	Общая характеристика
<b>3. Показатели стабильности кадрового состава</b>		
3.1. Коэффициент стабильности персонала ( $K_{\text{стаб.}}$ )	$K_{\text{стаб.}} = \frac{\text{Ч}_{\text{стаб.}}}{\text{Ч}_{\text{с}}} * 100 \%$	Определяется относительно числа сотрудников, которые работают на предприятии на протяжении длительного времени (3-5 лет) ( $\text{Ч}_{\text{стаб.}}$ ) к среднесписочной численности ( $\text{Ч}_{\text{с}}$ ) персонала
3.2. Коэффициент постоянства персонала ( $K_{\text{пост.}}$ )	$K_{\text{пост.}} = \frac{\text{Ч}_{\text{пост.}}}{\text{Ч}_{\text{с}}} * 100 \%$	Определяется отношением сотрудников, которые на момент анализа, имели стаж работы на предприятии 5 лет и более ( $\text{Ч}_{\text{пост.}}$ ) к среднесписочной численности ( $\text{Ч}_{\text{с}}$ ) персонала
<b>4. Показатели структуры персонала</b>		
4.1. Коэффициент структуры персонала предприятия ( $K_{\text{с.п.}}$ )	$K_{\text{с.п.}} = \frac{\text{Ч}_{\text{о.г.}}}{\text{Ч}_{\text{с}}}$	Определяется как соотношение доли персонала каждой из отдельных групп персонала предприятия ( $\text{Ч}_{\text{о.г.}}$ ) (подразделения, специальности) к среднесписочной численности ( $\text{Ч}_{\text{с}}$ ) персонала предприятия в целом
4.2. Коэффициент соответствия квалификации сотрудников уровню выполняемых работ ( $K_{\text{кв.}}$ )	$K_{\text{кв.}} = \frac{\text{Ст. р.}}{\text{Ст. р. раб}}$	Определяется как соотношение среднего тарифного разряда группы сотрудников ( $\text{Ст. р.}$ ) к среднему тарифному разряду выполняемых работ ( $\text{Ст. р. раб.}$ )
<b>5. Показатели мобильности персонала</b>		
5.1. Коэффициент адаптации ( $K_{\text{ад}}$ )	$K_{\text{ад}} = \text{Ч}_{\text{пр}} - \text{Ч}_{\text{ув}}$	Определяется как разница между численностью принятых сотрудников ( $\text{Ч}_{\text{пр}}$ ) за определённый период и численностью уволенных ( $\text{Ч}_{\text{ув}}$ ) за соответствующий период

После того как были рассмотрены методы по оценке стабильности кадрового состава перейдем к рассмотрению методов, которые направлены на стабилизацию и повышение данного показателя.

Прежде всего разделяют три основные группы:

1. Техничко-экономические. К данной группе относятся: улучшение условий труда, совершенствование системы материального стимулирования и др.

2. Организационные, а именно совершенствующие процедур приема и увольнения сотрудников, введение системы профессионального продвижения работников и др.

3. Социально-психологические: совершенствование стилей и методов руководства, систем морального поощрения, взаимоотношений в коллективе [13].

Описанные в данном параграфе методы будут применены в практической части работы.

Начнем с рассмотрения системы МВО или системы управления по целям/результатам. В основе данной системы лежат четко сформулированные цели предприятия и каждого его сотрудника, другими словами ожидаемые результаты деятельности, к которым они стремятся и оценивают их достижение. Данный метод показывает связь между мотивацией сотрудников и эффективностью деятельности предприятия в целом [14,15].

В данной системе выделяют три основные типа цели или результатов:

1. KPI – основные производственные показатели компании, подразделения или бизнес-процесса. Показатели эффективности – показатели достижимости индивидуальных целей и задач компании. Выбор показателей производится в соответствии со стратегией компании.

2. SMART – задачи – главные задачи текущего периода, поставленные с учетом пяти критериев: конкретность, измеримость, достижимость, релевантность, сроки достижения. Как правило эти задачи конкретизируют основные действия сотрудника, необходимые для повышения KPI, а также поддерживают стратегию компании.



3. Стандарты – принятые стандарты поведения в компании, поддерживающие корпоративную культуру. Например, форма одежды, ответ на входящий звонок, единая форма письма и т.п. [32].

Далее рассмотрим принцип «Кафетерия». Он представляет собой возможность сотруднику выбрать необходимые ему социальные льготы в зависимости от его должности, опыта работы, а также заслуг перед предприятием.

Для того чтобы наладить контакт между сотрудниками и повысить уровень удовлетворенности трудом предлагается использовать проведение «планерок» с использованием доски проблем. Данная технология рассчитана на выявление трудностей в ходе работы сотрудников и ликвидация их на раннем этапе.

Что касается таких технологий как ротация и составление карьерограммы, то они помогут снизить уровень напряженности в коллективе, а также продемонстрируют сотрудникам перспективу развития и варианты продвижения по карьерной лестнице [17].

Мониторинг удовлетворенности трудом, а также сбор информации о причинах увольнений способствуют оперативно решению возникающих проблем, а также недопущению их в дальнейшей работе. Для данной технологии может быть использована анкета, пример которой предложен в Приложении Б.

Также стоит обратить внимание на внедрение в систему отбора персонала такие методики как профиль должности, а также модель компетенций. Данные методики позволят подобрать такой персонал, который надолго останется на предприятии, так как при подборе к кандидатам будут выставляться определенные требования.

### 1.3 Сравнительный анализ системы управления персоналом на отечественных и зарубежных предприятиях

В качестве типичных моделей менеджмента, применяемых для управления персоналом в ряде стран, можно привести следующие:

– американская (оценивается результат управления);

- немецкая (бюрократизация процесса);
- французская (ориентация на человеческий фактор – талант);
- японская или корейская (иерархичность, работа на перспективу) [29].

Американские фирмы, использующие традиционные принципы отбора кадров при приеме на работу, основное внимание уделяют специализированным знаниям и профессиональным навыкам.

Фирмы ориентируются на узкую специализацию менеджеров, инженеров и ученых. Американские специалисты, как правило, профессионалы в узкой области знаний, и поэтому продвижение их по иерархии управления происходит только по вертикали, что означает, к примеру, что финансист будет делать карьеру только в этой области.

Это ограничивает возможности продвижения по уровням управления, обуславливает текучесть управленческих кадров, их переход из одной фирмы в другую.

При приеме на работу все кандидаты проходят тестирование для выявления профессиональной подготовки. Обычно каждая фирма разрабатывает свои критерии отбора и порядок найма работников. После приема на работу проводится процедура введения в должность, когда работника знакомят с его обязанностями по инструкциям, соответствующим его узкой специализации, деятельностью фирмы в целом и ее организационной структурой [4].

В американских фирмах увольнение персонала, включая менеджеров, всегда сопровождается серией оценочных и воспитательных приемов, за исключением экстремальных ситуаций (воровство, очевидное нарушение порядка). Оценка каждого работника проводится один или два раза в год. Результаты проведенной оценки обсуждаются работником и его начальником и подписываются ими. Они содержат перечень недостатков в работе и путей их ликвидации, а также, в случае необходимости, предупреждение об увольнении или о том, что дальнейшее пребывание в должности зависит от улучшения работы. Окончательное решение об увольнении работника принимает руководитель на два – три уровня выше

непосредственного начальника. Если увольняемый является членом профсоюза, то причины увольнения обсуждаются с представителями профсоюза в соответствии с трудовым соглашением. Работник в любом случае может обжаловать решение об увольнении на более высоком уровне руководства или через суд. В некоторых фирмах имеются комиссии по трудовым спорам, которые разбирают жалобы работников в связи с увольнением. В состав таких комиссий входят как представители администрации, так и рабочие.

В Японии существует своя специфика в управлении персоналом, которая основывается на следующих особенностях: наем работников пожизненный или на длительный срок; повышение зарплаты с выслугой лет; участие работников в профсоюзах, которые создаются на фирме.

Можно выделить следующие основные принципы японского типа управления:

- переплетение интересов и сфер жизнедеятельности фирм и работников, высокая зависимость работника от своей фирмы, предоставление ему значительных социальных гарантий и благ в обмен на преданность фирме и готовность защищать ее интересы;

- приоритет коллективного начала перед индивидуальным, поощрение кооперации людей внутри фирмы, в рамках разного рода небольших групп, атмосфера равенства между работниками независимо от занимаемых постов;

- поддержание баланса влияния и интересов трех основных сил, обеспечивающих функционирование фирмы: управляющих, специалистов и инвесторов (акционеров);

- формирование партнерских связей между фирмами – деловыми партнерами, в том числе между поставщиками и покупателями продукции [29].

Таким образом, система управления персоналом в Японии предполагает гарантии занятости, подготовку новых работников, оплату труда в зависимости от стажа работы, гибкую систему зарплаты.

Гарантированная занятость обеспечивается в Японии в определенной степени системой пожизненного найма, которая распространяется на работников до

достижения ими 55–60 лет. Однако в случае резкого ухудшения финансового положения японские фирмы все равно проводят увольнения. Тем не менее, считается, что гарантированная занятость, предоставляемая японскими фирмами своим работникам, лежит в основе тех успехов, которых им удалось добиться в области повышения производительности труда и качества продукции, в обеспечении лояльности работников по отношению к своей фирме.

Что касается практических примеров, то примером успешного внедрения «домки проблем можно считать опыт предприятия Uronor, находящегося в Финляндии. На производстве появилась магнитно-маркерная доска с регулярным обновлении данных, которая оповещает сотрудников о сделанном предыдущей сменой. Также была введена процедура передачи дел от рабочей смены другой. По данным опросов удалось подтвердить – вырос коэффициент удовлетворенности сотрудников на 25 %.

В Нидерландах основная роль отводится льготам и компенсациям, именно они определяют заинтересованность и трудовую активность сотрудников. Если у сотрудника возникла необходимость в консультации врача, то компания предоставляет своему сотруднику два оплачиваемых часа – в течение них он может спокойно отправиться в больницу. А если подчиненный в течение трех месяцев отсутствовал на работе – например, по болезни, – то он получает один дополнительный оплаченный день отдыха.

Вывод по первому разделу: В данном разделе рассмотрены теоретические аспекты стабильности кадрового состава, методы оценки и повышения стабильности, а также рассмотрен отечественный и зарубежный опыт промышленных предприятий.

Для того, чтобы повысить стабильность персонала на предприятии необходимо провести оценку имеющейся системы управления стабильностью и предложить рекомендации по выбору методик для ее улучшения. Предложенные методики позволяют эффективно применять разнообразные механизмы удержания производственного персонала на промышленных предприятиях.

## 2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ ПАО «ЧМК»

### 2.1 Краткая характеристика ПАО «ЧМК»

Публичное Акционерное Общество «Челябинский металлургический комбинат» – одно из крупнейших в России предприятий полного металлургического цикла по выпуску качественных и высококачественных сталей. ПАО «ЧМК» – одно из немногих предприятий страны, которому дано право присваивать продукции собственный индекс – ЧС (Челябинская Сталь). Комбинат также является крупнейшим производителем нержавеющей стали в России [38].

Основным видом деятельности компании является производство чугуна, стали и ферросплавов. Также ПАО «ЧМК» работает еще по 30 направлениям.

Данная отрасль хозяйственной деятельности, а именно черная металлургия находится в динамичном состоянии. Доля чёрной металлургии в объёме промышленного производства России составляет около 10%. Технологии не стоят на месте, тем самым задавая новые цели предприятиям и ПАО «ЧМК» не исключение. Например, ПАО «ЧМК» начал производство двух новых видов фасонного проката – широкополочной балки. Потребителями продукции станут европейские заводы металлоконструкций и строительные предприятия.

Строительство комбината, предназначенного для обеспечения нужд обороны страны, было развёрнуто во время Великой Отечественной войны. Строительство велось на Бакальском месторождении железных руд, которое было известно ещё с середины XVIII века, и было завершено в апреле 1943 года. Строительство вёл «Челябметаллургстрой» НКВД СССР, сформированный в основном из переброшенного из-под Сталинграда в конце 1941 года 5-ой сапёрной армии. В советское время завод являлся одним из крупнейших металлургических предприятий страны, участвовал в выполнении космических программ,

производил металл для военно-промышленного комплекса и наукоёмкого сектора экономики [37].

В 1992 – 2001 годах был самостоятельной компанией, в 2001 году вошёл в состав компании «Мечел».

Согласно программе перспективного развития компании «Мечел» на комбинате будет проведена коренная модернизация 30 % производственных фондов основных мощностей ЧМК – в первую очередь сталеплавильного и прокатного переделов. В этом направлении реализовано строительство комплекса по производству качественных и нержавеющей сталей электросталеплавильного цеха № 6.

В настоящее время жизненный цикл комбината находится на стадии зрелости. Комбинат имеет свой авторитет и узнаваемость, что показывает пройденную стадию роста (юности) в стадию зрелости. Укрепление положения на рынке, а также стабильность внутренних процессов являются одними из основных задач. Он еще не готов уходить с рынка черной металлургии, а наоборот расширяет свои возможности. У комбинат стабильный выпуск продукции, при этом он не стоит на месте и развивается дальше.

На данном этапе жизненного цикла происходит стабилизация уровня продаж, а также замедление роста. Это связано с тем, что на рынке действует большая конкуренция и происходит насыщения рынка. Если правильно выстроить работу и выбрать оптимальным портфель продуктов, то можно получать хороший уровень прибыли.

Миссия и цели управления ПАО «ЧМК»

Миссия ПАО «ЧМК» – Извлечение прибыли и удовлетворение общественных потребностей путем осуществления производственной и коммерческой деятельности, оказания услуг российским и иностранным юридическим лицам, и гражданам.

Цель ПАО «ЧМК» – расширение горнодобывающего бизнеса, как через органичный рост, так и путем приобретений; повышение величины прибыли в

стальном сегменте за счет модернизации оборудования, сокращения затрат и оптимизации ассортимента продукции.

Текущие цели:

- комплектование цехов;
- открытие общего центра обслуживания;
- выполнение производственного плана.

«Мы реализуем стратегию по увеличению объемов продаж высоко маржинальной продукции, ежегодно расширяем сортамент изделий, ищем новые рынки сбыта», – отметил директор по сбыту ПАО «ЧМК» Вадим Шалыгин [39].

На рисунке 2.1 представлена пирамида целеполагания ПАО «ЧМК».



Рисунок 2.1 – Пирамида целеполагания ПАО «ЧМК»

Проанализировав пирамиду целеполагания можно отметить, что нижний уровень подчинен тому, который располагается над ним. В результате анализа стратегии предприятия была выбрана стратегия диверсификации. Данная стратегия

базируется на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов. При этом существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо в других сильных сторонах функционирования предприятия.

Цели предприятия могут меняться, корректироваться в результате анализа внешней и внутренней среды предприятия. Для того, чтобы согласовать работы необходимо построить дерево целей, которое будет показывать иерархию целей для достижения миссии предприятия.

На рисунке 2.2 представлено дерево целей для ПАО «ЧМК».

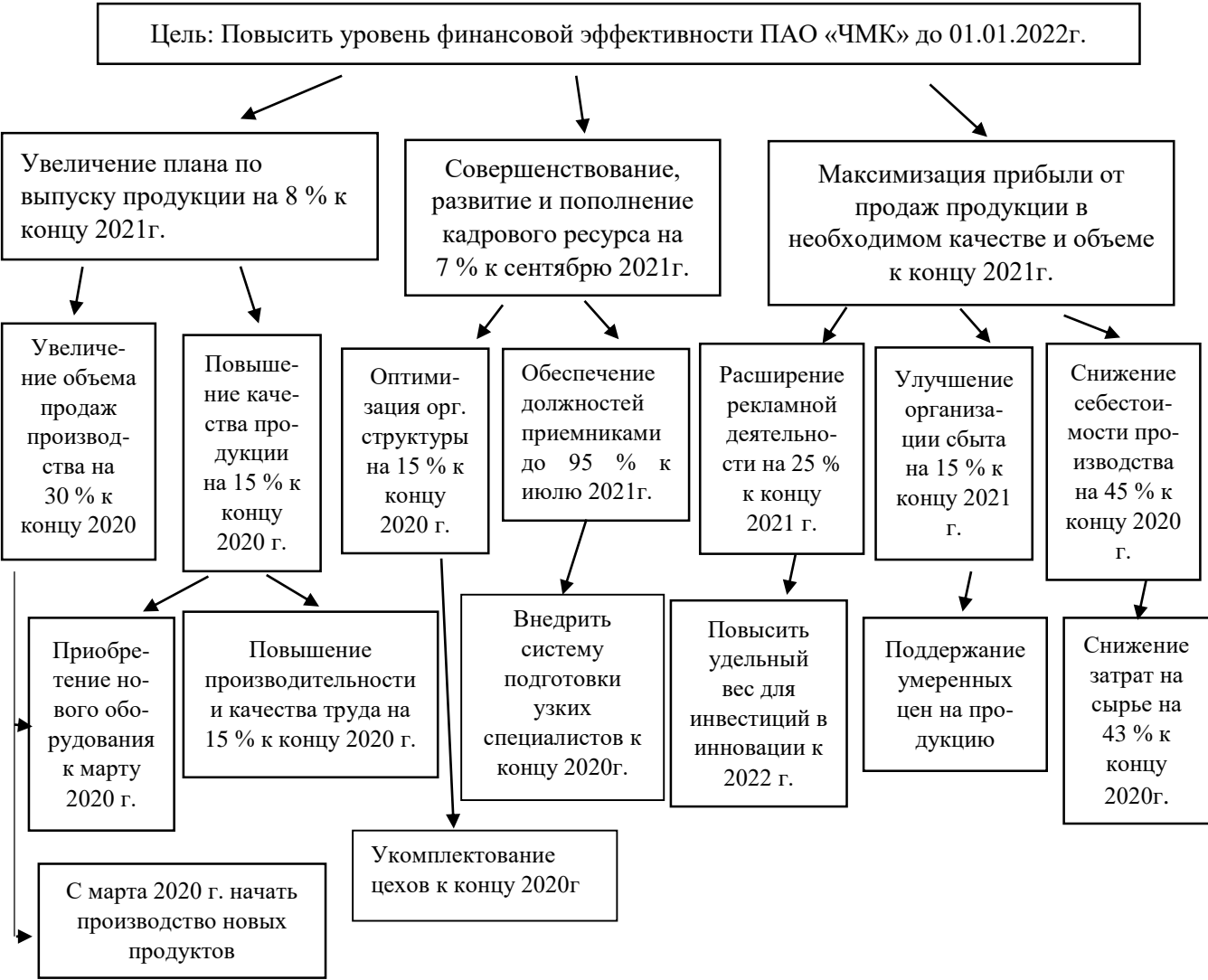


Рисунок 2.2 – Дерево целей ПАО «ЧМК»



Итогом построения дерева целей стала разбивка главной задачи на подуровни, достижение которых позволит добиться желаемых результатов.

Организационная структура управления в ПАО «Челябинский металлургический комбинат» является линейно-функциональной и представляет собой иерархичность управления, четкое разделение труда, использование на каждой должности квалифицированных специалистов.

Она основывается на принципе единства распределения поручений, согласно которому право отдавать распоряжения имеет только вышестоящая инстанция. Соблюдение этого принципа должно обеспечивать единство управления.

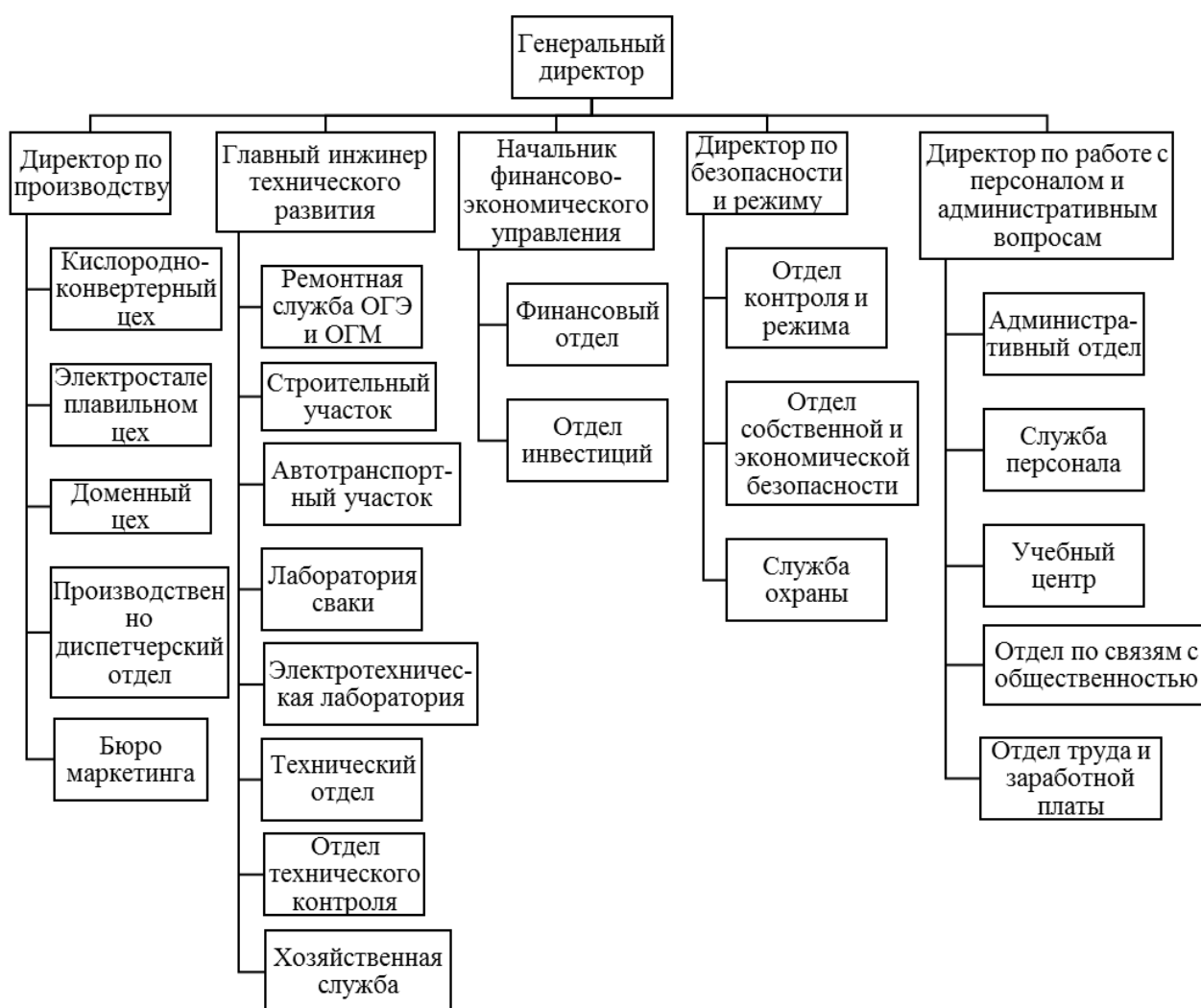


Рисунок 2.3 – Организационная структура ПАО «ЧМК»

Все подразделения подчиняются генеральному директору комбината, но несмотря на это активно взаимодействуют между собой.

Данный вид организационной структуры эффективен на предприятии, так как происходит соблюдения баланса между производством и управлением.

## 2.2. Аудит внешней и внутренней среды ПАО «ЧМК»

Начнем с анализа основных экономических показателей.

Таблица 2.1 – Экономические показатели

Показатель эффективности, размерность	2018 год	2019 год	2020 год	Темпы роста	
	За 12 мес.	За 12 мес.	За 12 мес.	(+;-)	%
1	2	3	4	5	6
Экономическая эффективность конечных результатов:					
1. Выручка от реализации продукции (оказанных услуг), тыс.руб.	124 371 936	112 992 149	114 042 220	-10 329 716	91,69
2. Себестоимость реализованной продукции (оказанных услуг), тыс.руб.	-101 431 825	-100 888 784	-94 966 349	6 465 476	93,63
3. Прибыль от продаж, тыс.руб.	12 933 710	2 734 967	8 248 985	-4 684 725	63,78
4. Чистая прибыль (убыток), тыс.руб.	4 276 320	5 325 960	-505 881	-4 782 201	-11,83
5. Рентабельность продаж, тыс.руб.	10,4	2,4	7,2	-3,2	69,23
6. Кредиторская задолженность, тыс.руб.	16 908 140	23 382 966	24 988 636	8 080 496	147,79
7. Дебиторская задолженность, тыс.руб.	27 041 015	31 441 623	45 816 600	18 775 585	169,43
8. Износ основных средств, %	39,2	42,3	42,75	3,55	109,06
9. Фонд заработной платы, тыс. руб.	8 227 501	8 648 812	8 520 143	292 642	103,56
10. Средняя заработная плата на 1 работника, руб/чел	34 000	36 000	40 000	6 000	117,65
11. Текучесть кадров, %	11,13	12,72	14,85	3,72	133,4

Вывод: Рассматривая такой показатель как чистая прибыль стоит заметить, что в 2020 году прибыль превратилась в убыток. Отрицательное влияние на чистую

прибыль оказали факторы по прочей внереализационной деятельности, а именно влияние курсовых разниц за счёт роста курса валют. Также отрицательное влияние на чистую прибыль оказали следующие факторы: снижение объемов производства и отгрузки металлопродукции, сокращение производительности доменной печи №4 и ее последующая остановка для капитального ремонта, падение цен на готовую металлопродукцию при росте цен на сырье.

Из таблицы мы видим, что кредиторская задолженность увеличивается и в сравнении с 2018 годом выше на 8 080 496 или на 47,79 %.

Показатель оборотных активов на 31.12.2020 составляет 63 961 527 тыс. руб., краткосрочные обязательства 64 641 946 тыс. руб. (выше на 680 419 тыс. руб.). Данные обстоятельства обеспечивают возможность непрерывно вести деятельность как минимум в течении 12 месяцев, однако предприятие не обладает ресурсами для незамедлительного выполнения требований кредиторов о погашении задолженностей. Исходя из этого руководство ставит под сомнение возможность продолжать деятельность в качестве непрерывно функционирующего предприятия.

Из анализа мы также видим положительную динамику в фонде заработной платы в сравнении с 2018 годом, а также тенденцию к росту средней заработной платы, но стоит отметить рост уровня текучести кадров.

Проведем анализ внешней среды, он включает в себя PEST – анализ и модель 5 сил Портера. Начнем с PEST – анализа.

PEST – анализ – достаточно простой и удобный метод анализа внешней среды предприятия. Используется для оценки рыночных и потребительских трендов на продажи и прибыль предприятия. Результаты PEST – анализа можно использовать в дальнейшем при составлении SWOT – анализа для определения угроз и возможностей.

Цель анализа: выявление и оценка факторов внешней среды, которые влияют на результаты деятельности предприятия. Рассмотрим 4 группы факторов: политические, экономические, социальные и технологические.

Таблица 2.2 – PEST-анализ

Факторы	Знак влияния	Количественная оценка	Весовой фактор	Взвешенная оценка
<b>1. Политические</b>				
1.1. Ужесточение экологических требований	-	5	0,3	-1,5
1.2. Государственное регулирование отрасли	+	3	0,3	+0,9
1.3. Изменение законодательства: санкции, повышение налогов	-	4	0,4	-1,6
<b>2. Экономические</b>				
2.1. Уровень инфляции	-	5	0,3	-1,5
2.2. Уровень безработицы	-	7	0,4	-2,8
2.3. Девальвация российской валюты	+	3	0,2	+0,6
2.4. Рост цен на материалы и сырье	-	2	0,1	-0,2
<b>3. Социальные</b>				
3.1. Средний возраст населения	-	5	0,3	-1,5
3.2. Социальные программы	+	5	0,5	+2,5
3.3. Отсутствие мотивации у выпускников профильных колледжей	-	4	0,2	-0,8
<b>4. Технологические</b>				
4.1. Модернизация оборудования	+	6	0,3	+1,8
4.2. Программы повышения квалификации и подготовки кадрового резерва	+	6	0,4	+2,4
4.3. Строительство новых цехов	+	6	0,2	+1,2
4.4. Расширение ассортимента	+	5	0,1	+0,5

Политические факторы:

1. Ужесточение экологических требований. Ужесточение экологического законодательства и снижение норм предельно допустимой концентрации загрязняющих веществ, влечет за собой увеличение затрат на модернизацию существующего и установку нового оборудования, а также увеличение обязательных платежей и штрафов в случае нарушения законодательства.

2. Государственное регулирование отрасли подразумевает собой совокупность совершаемых таможенными органами действий, которые направлены на проверку международных договоров и актов в сфере таможенного регулирования. Это делается с целью не допустить завоевание российского рынка иностранными конкурентами, а также снизить зависимость отрасли черной металлургии от импортного сырья. Государство обладает возможностями поддержки отечественных производителей.

3. Изменение законодательства: санкции, повышение налогов. Увеличение налоговой нагрузки на отрасль. Повышение налогообложения предприятий с устаревшим оборудованием, повышение налога на добычу материалов и удобрений в 3,5 раза.

Данный фактор является важным так как система налогообложения в России постоянно развивается, то и Налоговый Кодекс часто меняется, а это значит, что могут появиться новые риски для предприятий черной металлургии.

Экономические факторы:

1. Уровень инфляции. По итогам на 2020 год Россия занимает первое место по уровню инфляции в мире. С начала года инфляции составила 3,32 %, что больше чем за 2019 год. По итогам года, с учетом проводимой денежной-кредитной политики, ЦБ ожидает уровень инфляции в районе 4 %. Вместе с этим Банк России скорректировал прогноз по падению ВВП РФ в 2020 году до 4,5–5,5 % с прежних 4–6 % [36].

2. Девальвация российской валюты. Постепенное ослабление рубля неизбежно из-за ряда факторов. На фоне пандемии коронавируса на валютном рынке

происходят резкие движения, также на девальвацию влияет ситуация с неопределенностью выборов в США. Для международных фондов, бирж и в том числе российского фондового рынка любой исход станет стрессом и приведет к понижению рубля.

3. Рост цен на материалы и сырье приводит к повышению себестоимости и итоговой цены производимой продукции. Данный фактор негативно отражается на предприятии, так как это сказывается на конкурентоспособности комбината.

4. Уровень безработицы. Является одним из ключевых макроэкономических индикаторов. Характеризует текущее состояние экономики страны. Высокий уровень безработицы негативно влияет на национальную валюту, так как увеличение количества безработных говорит о сокращении рабочих мест и, следовательно, нестабильном экономическом положении в стране. Слишком низкий уровень безработицы ведет к увеличению оплаты труда и росту инфляции, что повлечет за собой в будущем рост процентных ставок.

Социальные факторы. Средний возраст населения России по статистике Росстата составляет 40,02 года. Наблюдается общемировая тенденция старения населения. По России число людей предпенсионного и пенсионного возраста на 38 % больше числа детей 0–15 лет [40]. Тенденция старения, а также незаинтересованность у выпускников профильных колледжей приводит к тому, что кадровый состав не обновляется, так как не хватает молодых кадров. Это негативно повлияет на деятельность предприятия, так как в ближайшее время из состава персонала может быть высвобождена большая группа людей и появится достаточно вакантных мест, на которые могли претендовать выпускники. Также учитывая ситуацию с пандемией обостряется такой фактор как уровень безработицы.

На реализацию социальных программ предприятие ежегодно тратит более 450 миллионов рублей. У комбината есть свой санаторий-профилакторий «Каштак», три детских оздоровительных лагеря, базы отдыха. Во Дворце культуры и детском дворце «Данко» творчеством постоянно занимается порядка 1000 ребят.

Спорткомплекс «Металлург», ледовый дворец, общежития – это все остается на балансе комбината. Действует программа поддержки наших ветеранов, которая носит название «Забота».

Технологические факторы: В течении нескольких последних лет ПАО «ЧМК» осуществляет программу по модернизации своего оборудования и мощностей по производству металлопродукции. Также производится строительство новых цехов, укомплектованных современным оборудованием. Все это помогает комбинату:

- сокращать издержки на производство, при этом повышая качество выпускаемой продукции;
- увеличивать объемы производства;
- расширять ассортимент.

Что касается программ повышения квалификации и подготовки кадрового резерва, то это одно из немаловажных направлений. Чем больше число качественных программ повышения квалификаций, тем выше уровень образованности у персонала, а также выше квалификация и уровень мастерства. Сотрудник может выполнять более широкий спектр задач. Также эти программы помогают лучше разобраться в специальности, обновить и усовершенствовать практические и теоретические навыки. Как правило такие курсы и программы проходят специалисты, у которых имеется диплом вуза или ссуза, а также опыт работы. По итогам прохождения программ повышения квалификации сотрудников могут заносить в кадровый резерв.

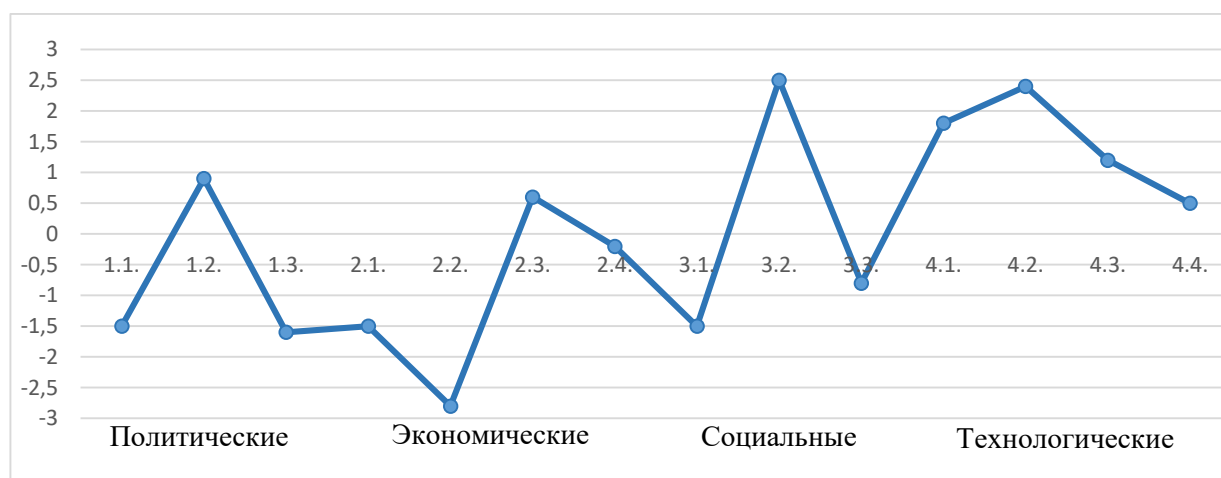


Рисунок 2.4 – Результаты PEST-анализа

Сумма положительных факторов – 9,9

Сумма отрицательных факторов – 9,6

Коэффициент предпочтения внешней среды =  $9,9/9,6 = 1,03 > 1$ , следовательно, у предприятия благоприятное положение на рынке в макросреде.

Вывод. Наиболее влиятельными факторами являются факторы у которых средневзвешенный балл более 1 балла. Основными факторами риска в отрасли для ПАО «ЧМК» будут являться:

- ужесточение экологических требований;
- изменение законодательства: санкции, повышение налогов;
- уровень безработицы;
- уровень инфляции;
- средний возраст населения.

Исходя из результатов PEST – анализа мы видим, что максимальное влияние оказывают: политические, экономические и социальные факторы. Если на политические и экономические факторы мы не можем повлиять, то в социальных необходимо заранее планировать смену поколений сотрудников, а также повышение уровня их компетенций.

Далее проведем анализ в соответствии с моделью 5 сил Портера.

Эта модель позволяет оценить ключевые 5 сил, которые могут повлиять на работу предприятия. Факторами отраслевого анализа являются: Угроза появления новых конкурентов в отрасли; угроза появления продуктов-заменителей или услуг-заменителей; рыночная власть поставщиков; рыночная власть потребителей; уровень конкуренции в отрасли.

#### 1. Угроза появления новых конкурентов.

Барьеры для входа на данный рынок высоки и, следовательно, угроза появления новых конкурентов низкая. Для того чтобы выйти на рынок требуются большие инвестиционные издержки на: оборудование (цеха, станки, материалы), персонал, транспортную технику для перевозки изделий, а также на разработку технологий производства. В отрасли существуют жесткие требования государства к



экологической обстановке, и поэтому не каждая новая компания сможет обеспечить свое производство оборудованием, которое будет снижать количество выбросов.

## 2. Угроза появления продуктов-заменителей.

Угрозу появления продуктов заменителей можно оценить, как низкую. Так как сложно заменить свойства металла, а некоторые изделия так и вообще невозможно. Существует практика замены металла на полимеры в производстве, однако большую часть продукции ПАО «ЧМК» на данный момент невозможно и нецелесообразно заменять. Отраслей, в которых металл заменяется на товары-заменители ограниченный перечень. Основными отраслями, где металл заменяется являются: производство труб и автомобильная промышленность.

## 3. Рыночная власть поставщиков.

Рыночная власть поставщиков – средняя. Основные поставщики сырья ПАО «ЧМК» – это предприятия группы компаний Мечел. Однако есть ресурсы и материалы, которые поставляются из-за границы и несвоевременные поставки ресурсов и материалов или снижение этих поставок может негативно сказаться на деятельности предприятия.

Так как металлургическая отрасль имеет сильную зависимость от поставщиков энергоресурсов, то предприятия пытаются себя обеспечить собственными ресурсами и ПАО «ЧМК» не исключение. Комбинат запустил турбогенератор, который позволил обеспечить комбинат более чем на 80 % собственной электроэнергией, чем снизил затраты.

Поставщики, на долю которых приходится не менее 10 процентов всех поставок материалов и товаров (сырья):

– ООО «МЕЧЕЛ-КОКС» – Доля в общем объеме поставок – 30,09 %;

– ПАО «Коршуновский ГОК» – Доля в общем объеме поставок – 15,25 %.

Импортные поставки составляют от общей поставки менее 10 %.

## 4. Рыночная власть потребителей.

Рыночная власть потребителей не достаточно высока, так как в основном потребителями данной отрасли являются крупные компании. К ним относятся: авиационно-космическая, химическая отрасль, атомная энергетика, тяжелое энергетическое, автомобильное и сельскохозяйственное машиностроение, подшипниковые и трубопрокатные заводы строительство, медицинское оборудование.

Также ПАО «ЧМК» является одной из крупнейших компаний в черной металлургии. Комбинат имеет узнаваемость как в регионе, так и за пределами.

Многие компании переходят на тендерные закупки, так как заказы являются индивидуальными и дорогостоящими. Также крупные компании-потребители поделены на рынке черной металлургии, так как их число не очень велико. Почти все заказы выполняются по долгосрочным контрактам, например, между ПАО «ЧМК» и ОАО «РЖД» заключен договор на поставку рельс объемом 400 тыс. тонн ежегодно до 2030 года. В роли поставщика ПАО «ЧМК» выполняет достаточно большое количество заказов. К Топ-3 заказчиков относятся:

- ГУП «Московский Метрополитен»: 4 контракта на 3,5 млрд. руб.
- ФГУП «ГХК»: 5 контрактов на 419 млн. руб.
- ФГУП «ПО «Маяк»»: 19 контрактов на 368 тыс. руб.

#### 5. Уровень конкуренции в отрасли.

Конкуренция в отрасли – высокая. На долю 9 крупнейших предприятий (ПАО «ЧМК», ОАО «ММК», ОАО «НЛМК», ОАО «ЗСМК», ПАО «Северсталь», ОАО «Уральская сталь», ПАО «НТМК», ОАО «ОЭМК») приходится почти 90 % производства металлопродукции в России.

Основные конкуренты на международном рынке: фирмы Китая, Индии, Турции, а также стран СНГ.

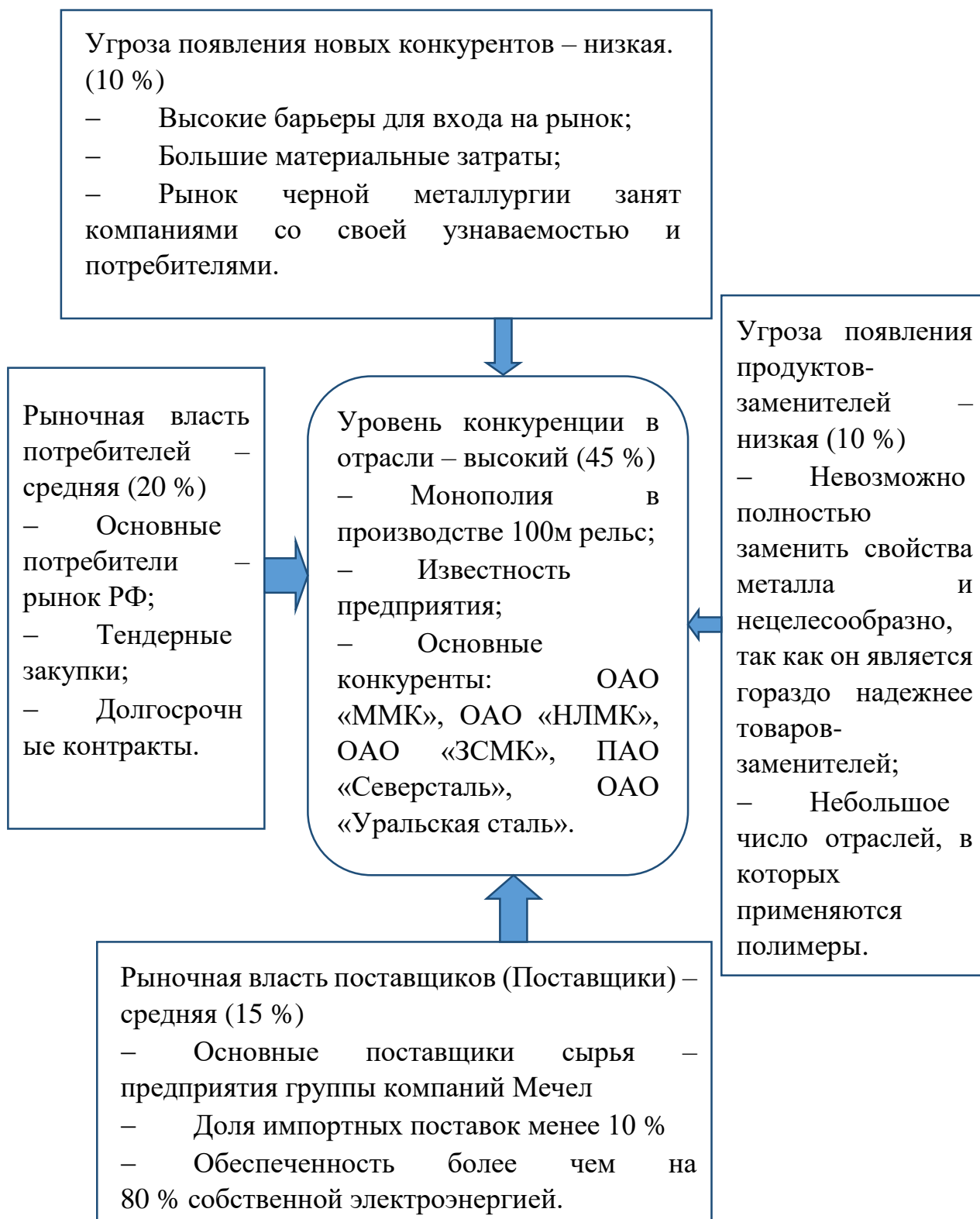


Рисунок 2.5 – Модель конкуренции 5 сил Портера

Вывод: Анализ 2.5 сил Портера показал, что сильное влияние на ПАО «ЧМК» оказывают конкуренты, так как на рынке черной металлургии их достаточное количество. Также потребители играют роль для комбината, несмотря на то, что

большинство потребителей распределено между крупными компаниями ни в коем случае нельзя сбавлять обороты. Чтобы сохранить положение на рынке необходимо удерживать клиентов и начать выпуск новой, отличительной от конкурентов продукции. Также стоит обратить внимание на персонал комбината и обеспечить необходимой квалификацией и оборудованием, если это будет необходимо.

Вывод по внешней среде:

1. По результатам PEST – анализа выявлено, что на комбинат оказывают влияние: политические, экономические и социальные факторы.

2. В результате анализа 5 сил Портера были определены две силы, которые имеют наибольшее влияние на комбинат: уровень конкуренции и рыночная власть потребителей. Для того чтобы обеспечить высокий уровень конкуренции на рынке и привлечь как можно больше потребителей необходимо обеспечить предприятие стабильным персоналом. Так как именно от персонала зависит сможет ли предприятие конкурировать на рынке или нет.

Перейдем к анализу внутренней среды предприятия. Он включает в себя анализ организации согласно модели McKinsey 7S и SNW – анализ.

Проведем анализ деятельности организации согласно модели McKinsey 7S. В модели анализируются 7 ключевых элементов внутренней среды организации, что дает возможность сделать выводы о том: насколько правильно выстроены и налажены бизнес – процессы внутри организации и насколько эффективно используются ресурсы. 7 ключевых элементов: стратегия, совместно разделяемые ценности, структура, система и процедуры, сотрудники, способности и стиль культуры. Все эти элементы связаны между собой и, следовательно, изменение в какой – либо одной области приведет к потребности изменения во всех остальных.

Данная модель может помочь улучшить внутренние бизнес – процессы, спрогнозировать возможные последствия изменений орг. структуры, если такие планируются, а также определить лучший способ реализации стратегии развития компании [34].

## 1. Стратегия

Реализация стратегии по увеличению объемов продаж высоко маржинальной продукции, ежегодное расширение сортамента изделий, поиск новых рынков сбыта. Согласно программе перспективного развития компании «Мечел» на комбинате будет проведена коренная модернизация 30 % производственных фондов основных мощностей ЧМК, что позволит снизить издержки производства.

В таблице 2.3. представлена матрица Ансоффа, которая отображает стратегию предприятия.

Таблица 2.3 – Матрица Ансоффа

Вид рынка	Старый рынок	Новый рынок
Старый товар	Совершенствование деятельности	Стратегия развития рынка
Новый товар	Товарная экспансия	<b><u>Диверсификация</u></b>

По матрице Ансоффа данная стратегия относится к стратегии диверсификации, так как ежегодно расширяется сортament и идет поиск новых рынков сбыта. Если быть точнее, то стратегия центрированной диверсификации, базирующаяся на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов. При этом существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо в других сильных сторонах функционирования предприятия [3, с. 63].

## 2. Совместно разделяемые ценности

Для ПАО «ЧМК» характерны: сильный командный дух, взаимопомощь в управленческих и производственных подразделениях, высококвалифицированный персонал, постоянное развитие как человеческих ресурсов, так и производственных, высокое качество продукта и поддержание имиджа комбината.

## 3. Структура

Организационная структура управления в ПАО «Челябинский металлургический комбинат» является линейно-функциональной и представляет собой иерархичность управления, четкое разделение труда, использование на

каждой должности квалифицированных специалистов. В структуре комбината имеется как производственные, так и управленческие подразделения.

Она основывается на принципе единства распределения поручений, согласно которому право отдавать распоряжения имеет только вышестоящее руководство. Соблюдение этого принципа должно обеспечивать единство управления.

Наличие внутригрупповой кооперации в рамках вертикально-ориентированной структуры производства и сбыта продукции ОАО «МЕЧЕЛ» начиная от добычи сырья и заканчивая собственными сбытовыми структурами.

#### 4. Система и процедуры

На ПАО «ЧМК» действует система грейдов производственного персонала. Она включает в себя систему из 6 разрядов производственных рабочих и осуществляется на соотношении оклада и разряда конкретного сотрудника. При этом наблюдается снижение мотивации к работе у сотрудников. Поиск сотрудников рабочих специальностей идет из профильных учреждений, объявлений, а также внутри предприятия. Стоит отметить, что подбор персонала идет по технологии «скрининг резюме», которая базируется на ключевых требованиях необходимых кандидату для работы.

#### 5. Сотрудники

Более 70 % персонала на предприятии составляет производственный персонал. Для данной сферы характерен такой большой процент рабочего персонала. Стоит отметить, что производственный персонал мало контактирует с руководством и это негативно сказывается на результатах деятельности предприятия.

#### 6.Способности

В распоряжении ПАО «ЧМК» имеется собственный обучающий центр, в котором проходит обучение и переобучение сотрудников. Также имеется собственная корпоративная школа повышения квалификации. По итогам прохождения которой лучшие работники включаются в кадровый резерв комбината. Стоит также отметить профессионализм сотрудников комбината. На комбинате работает большое количество высококвалифицированных сотрудников.

7. Система управления осуществляется за счет документации и бюрократии. Каждый ответственный после выполнения поставленной задачи производит отчет либо для функционального/линейного руководителя, либо для генерального директора. Способ принятия решений – только сверху вниз.

Краткие выводы по анализу 7SMcKinsey на основе вышеизложенного материала представлены на рисунке 2.7.



Рисунок 2.7 – Модель 7SMcKinsey для ПАО «ЧМК»

Вывод: Анализ элементов предприятия показывает, что все элементы имеют логическую взаимосвязь и не противоречат друг другу. Анализ подтверждает миссию и стратегию, существующую на ПАО «ЧМК». Однако имеется ряд недостатков, связанных с персоналом.

Проведем оценку состояния микросреды ПАО «ЧМК» с помощью сравнительного SNW-анализа.

Таблица 2.5 - SNW– анализ ПАО «ЧМК» и предприятие среднее по отрасли

№	Факторы	Качественная оценка										
		S					N	W				
		5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5
	Маркетинг											
1	Ассортимент выпускаемой продукции		X	O								
2	Имидж организации	X			O							
3	Объемы продаж		X	O								
	Человеческие ресурсы											
4	Система обучения		X				O					
5	Система мотивации			O					X			
6	Квалификация персонала			X	O							
7	Текущность кадров			O					X			
8	Корпоративная культура				XO							
9	Состояние охраны труда					X		O				
10	Организационная культура предприятия		X	O								
	Логистика											
11	Зависимость от поставщиков			X							O	
12	Сроки выполнения заказов	XO										
	Финансы											
13	Финансовая устойчивость предприятия						O		X			
14	Заработная плата				O			X				
	Производство											
15	Уровень технической оснащенности		X	O								
16	Качество продукции	XO										
17	Производственные площади		X				O					
18	Объемы производства		X	O								

X – состояние компании, O – среднее по рынку

Вывод: Сильными сторонами для ПАО «ЧМК» являются:

- имидж организации;
- система обучения;



- квалификация персонала;
- организационная культура предприятия;
- сроки выполнения заказов;
- качество продукции.

Сильные стороны обеспечивают комбинат конкурентным положением на рынке и обеспечивают компанию прибылью. Так как грамотно выстроенная организационная культура в совокупности с высококвалифицированным персоналом обеспечивают бесперебойное производство качественной продукции.

Слабыми сторонами:

- система мотивации;
- текучесть кадров;
- финансовая устойчивость предприятия;
- заработная плата.

Слабые стороны ограничивают развитие комбината, так как финансовая устойчивость предприятия находится под угрозой из-за закредитованности группы компаний Мечел. Низкая мотивация и неудовлетворенность заработной платой приводит к повышению уровня текучести кадров. Из перечисленных слабых сторон ключевыми являются стороны, связанные с персоналом, которые сказываются на себестоимости продукции.

Для того чтобы получить общее представление о положении компании необходимо объединить наиболее значимые сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы. Поэтому перейдем к SWOT – анализу.

SWOT – анализ предполагает возможность оценки текущего положения предприятия и ее стратегического развития. Является простым и эффективным инструментом для определения стратегического положения предприятия, который не требует специальных знаний. Может использоваться как для оперативной оценки, так и для стратегического планирования на длительный период. Сильные стороны являются фундаментом на котором строится конкурентное преимущество.

Сильные и слабые стороны являются факторами внутренней среды, а возможности и угрозы – внешней [22, с. 24].

SWOT – анализ ПАО «ЧМК» предоставлен в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – SWOT – анализ ПАО «ЧМК»

Характеристики	О(возможности)	Т(угрозы)
	1. Рост спроса за рубежом 2. Появление на рынке новых технологий обработки сортового проката 3. Стабильная экономическая ситуация в стране 4. Увеличение спроса на специальные виды стали со стороны государственных организаций, например, легированные или углеродистые	1. Снижение спроса на продукцию предприятия, в следствии увеличения уровня конкуренции 2. Изменение законодательства: санкции, повышение налогов 3. Высокий уровень инфляции 4. Рост конкуренции внутри отрасли
<b>S (сильные стороны)</b> 1. Широкий ассортимент выпускаемой продукции 2. Обеспеченность сырьем за счет поставок Мечела 3. Высокое качество продукции 4. Строительство новых объектов и модернизация существующего оборудования 5. Развитая система обучения 6. Высокая квалификация персонала	1. Расширение ассортимента выпускаемой продукции 2. Привлечение «специфичных» клиентов 3. Средства на сырье перенаправить на внедрение новых технологий 4. Навязывание конкурентной борьбы на мировых рынках в равных условиях	1. Расширение ассортимента выпускаемой продукции за счет строительство новых объектов и модернизация существующего оборудования 2. Возможность поднятия цен 3. Разработка выгодных условий для клиентов 4. Сохранение позиций в отрасли за счет качества продукции и модернизации оборудования.

## Окончание таблицы 2.6

W(слабые стороны)	O(возможности)	T(угрозы)
1. Дефицит финансовых ресурсов 2. Износ основных фондов 3. Высокий уровень производственных издержек 4. Высокая себестоимость продукции 5. Высокая текучесть кадров 6. Низкая стабильность кадрового состава	1. Организация системы повышения стабильности рабочих 2. Снижение себестоимости повлечет увеличение географии продаж 3. Разработка мер и внедрение технологий, снижающих производственные издержки. 4. Ремонт, модернизация и обновление основных фондов для внедрения новых технологий.	1. Привлечение дополнительных денежных средств. 2. Экономия на издержках 3. Постепенное внедрение современного оборудования 4. Снижение спроса на рабочие специальности в учебных заведениях 5. Снижение производительности труда. 6. Снижение рентабельности, чистой прибыли 7. Увеличение издержек

Вывод: Слабые стороны необходимо нейтрализовать для эффективной работы предприятия, а также чтобы оно не теряло своего положения на рынке в последующие годы.

Для того чтобы усилить сильные стороны и возможности необходимо: провести ряд мероприятий по обеспечению снижения себестоимости без вреда для качества, а также провести анализ себестоимости. Также важным направлением является разработка финансовой стратегии комбината, так как существует риск остановки непрерывного технологического процесса из-за выплат долгов группы компаний «Мечел».

Одной из важных проблем являются проблемы с персоналом, а именно со стабильностью кадрового состава, увеличением уровня текучести персонала, которые негативно сказываются на деятельности предприятия.

### 2.3 Кадровый аудит ПАО «ЧМК»

Для того чтобы выявить проблемную подсистему в управлении персоналом проведем кадровый аудит ПАО «Челябинский металлургический комбинат». Кадровый аудит будет включать изучение структуры персонала по полу,

категориям, возрасту, стажу, уровню образования, а также показатели движения персонала, текучести и стабильности. По состоянию на 2020 год среднесписочная численность сотрудников на комбинате 12900 человек. Исходя из этого начнем с динамики среднесписочной численности персонала, которая представлена в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Среднесписочная численность персонала

Год	ССЧ, чел
2018	12 669
2019	12 789
2020	12 900

Графически динамика изменений среднесписочной численности персонала отображена на рисунке 2.8.

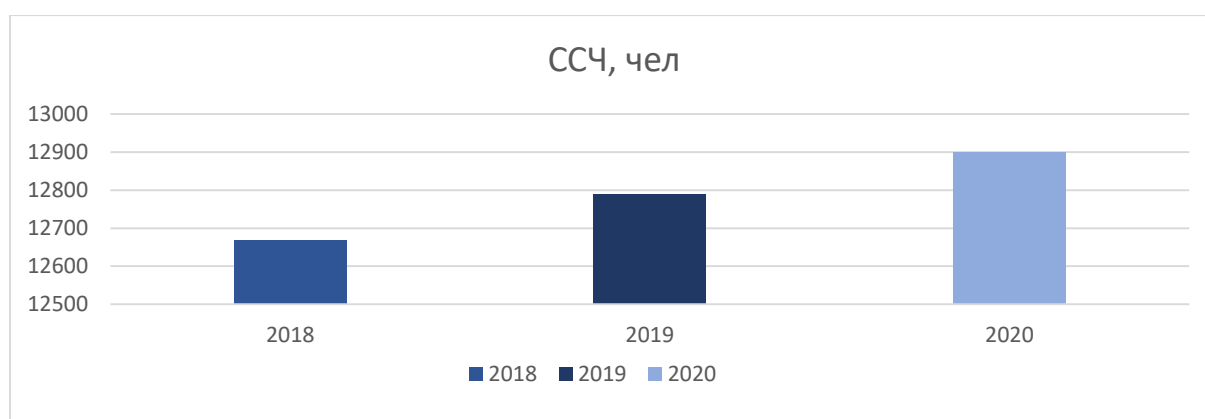


Рисунок 2.8 – Динамика изменения ССЧ, чел

На основании рисунка 2.8 можно сделать вывод, что численность персонала увеличилась за последние 3 года. По сравнению с 2018 г. численность персонала ПАО «ЧМК» увеличилась на 1.8 %.

Динамика структуры персонала по полу представлена в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Структура персонала по полу

Год	2018		2019		2020		Изменение 2020 к 2018	
	чел.	уд.вес, %	чел.	уд.вес, %	чел.	уд.вес, %	(+;-) чел.	%
Мужчины	8 991	71	9 194	72	9 127	70,75	136	101,5
Женщины	3 678	29	3 595	28	3 773	29,25	95	102,6

По данным таблицы видно, что состав по полу в динамике за последние 3 года критически не изменился. Изменения происходят на 1 %, с учетом общей численности персонала данные изменения не принципиальны.

На рисунке 2.9 представлена структура персонала по полу.

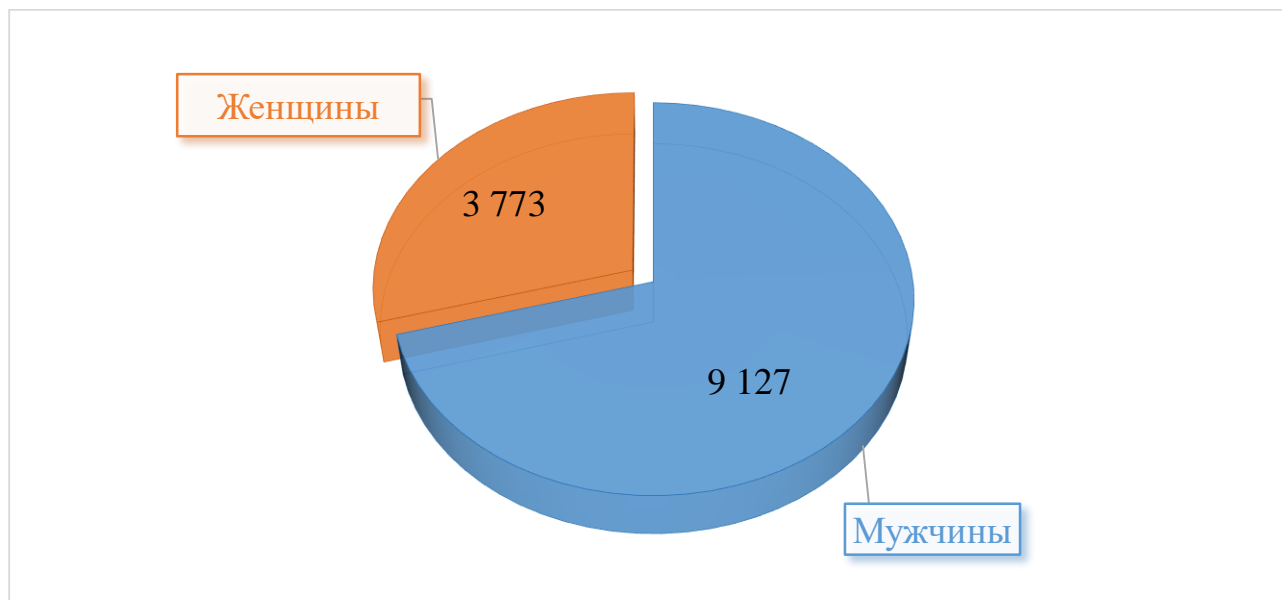


Рисунок 2.9 – Структура персонала по полу

По результатам рисунка 2.9 видно, что около 71 % сотрудников – мужчины. Это связано со спецификой предприятия, так как большинство профессий представляют сотрудники мужского пола.

Далее рассмотрим динамику структуры персонала по категориям. Она представлена в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Структура персонала по категориям

Категории	2018		2019		2020		Изменение 2020 к 2018	
	чел.	уд.вес, %	чел.	уд.вес, %	чел.	уд.вес, %	(+;-) чел.	%
ССЧ всего:	12669	100	12789	100	12900	100	231	101,8
в том числе:								
1.Руководители	1223	9,7	1334	10,4	1300	10	77	106,3
2. Специалисты	1103	9,8	1255	9,8	1284	10	181	116,4
3. Рабочие	10343	81,3	10400	81,3	10316	80	-27	99,7

Отообразим динамику структуры персонала по категориям в графической форме.

График представлен на рисунке 2.10.

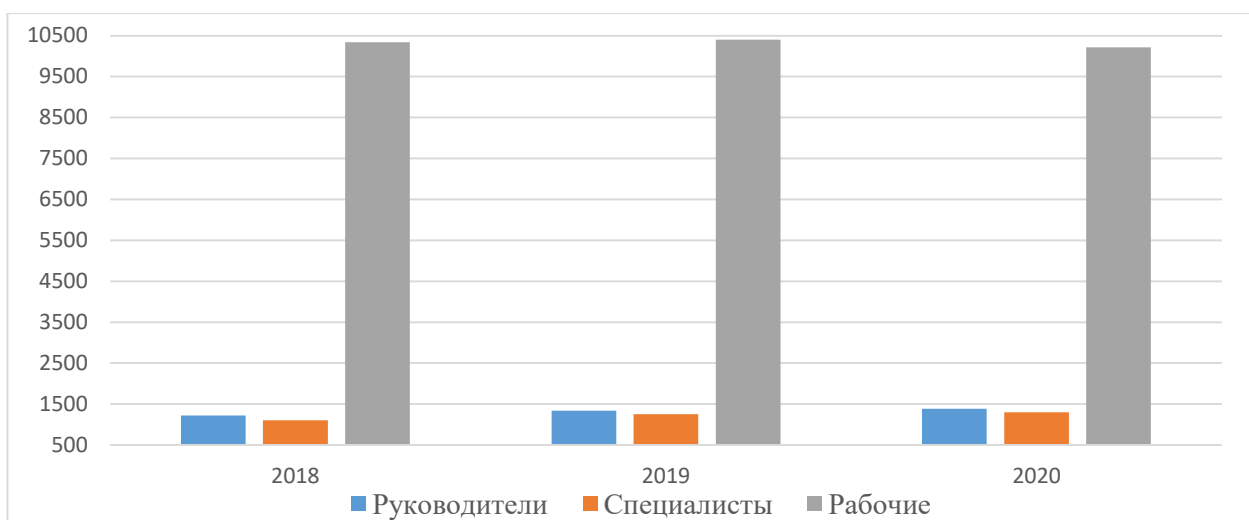


Рисунок 2.10 – Структура персонала по категориям

Таблица 2.9 и рисунок 2.10 показывают, что рабочие занимают 80 % из общей численности персонала. Это связано с тем, что производство является основной деятельностью предприятия. Также видно, что среднесписочная численность увеличилась на 231 человека или на 1,8 %. Это связано с увеличением количества рабочих мест на комбинате. Стоит отметить, что численность рабочего персонала сократилась на 27 человек или на 0,3 %.

Перейдем к рассмотрению динамики изменения структуры персонала по возрасту. Динамика представлена в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Динамика изменения структуры персонала по возрасту

Группа работников	2018		2019		2020		Изменение 2020 к 2018	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	(+;-) чел.	%
До 30 лет	2852	23,3	2657	20,8	2785	21,6	-67	97,7
30–40	4600	36,3	4590	35,8	4572	35,4	-28	99,4
40–50	2620	20,7	2977	23,3	2986	23,2	366	114
Старше 50	2597	19,7	2565	20,1	2557	19,8	60	102,4
Итого	12669	100	12789	100	12900	100	231	101,8

Как видно из таблицы 2.10 и рисунка 2.11 возраст работников варьируется от 30 до 40 лет, возрастная структура работников изменилась незначительно, но при этом количество сотрудников в возрасте до 30 лет снизилось на 2,3 %. Возрастная категория работников 30–40 составляет 35,4 %, но также стоит отметить, что на следом идет категория 40–50 лет и составляет она 23,2 %. В сумме они дадут 58,6 %, что больше половины.

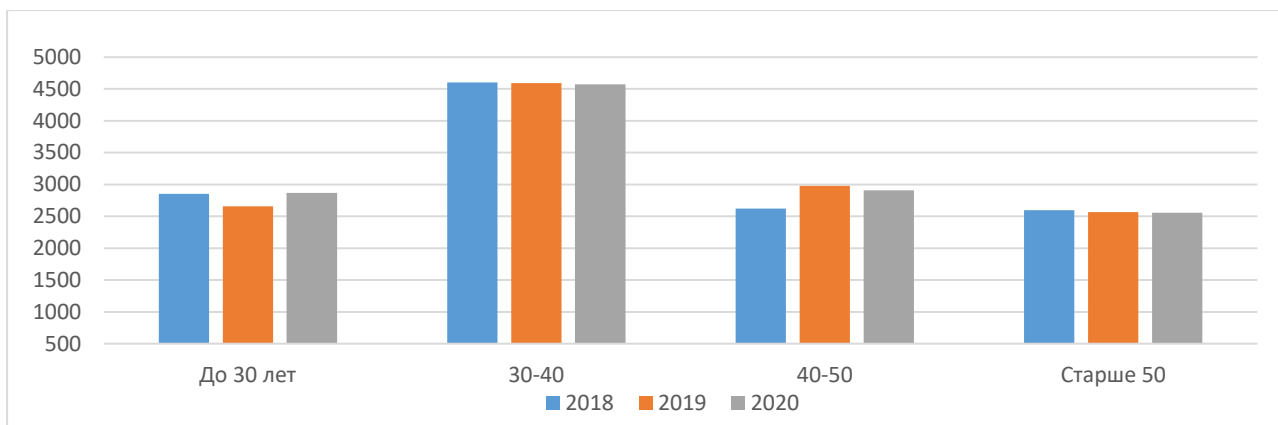


Рисунок 2.11 – Возрастная структура персонала ПАО «ЧМК»

Далее рассмотрим динамику структуры персонала по стажу.

Таблица 2.11 – Структура персонала по стажу работы

Стаж работы (лет)	2018	Доля персонала %	2019	Доля персонала %	2020	Доля персонала %	Изменение 2020 к 2018	
	чел.		чел.		чел.		(+;-) чел.	%
0–3	4719	37,2	5181	40,5	4829	37,4	110	102,3
3–6	3277	25,9	3520	27,5	3497	27,1	220	106,7
6–10	2838	22,4	1962	15,4	2443	18,9	-395	86,1
Более 10	1835	14,5	2126	16,6	2131	16,6	296	116,1
Итого	12669	100	12789	100	12900	100	231	101,8

На основании данных таблицы 2.11 и рисунка 2.12 можно сделать вывод о том, что большую часть персонала составляют сотрудники со стажем от 0 до 3 лет. Несмотря на то, что процент сотрудников от 0 до 3 лет большой, наблюдается рост доли персонала со стажем от 6 до 10 лет, по сравнению с 2019 годом. Доля сотрудников со стажем более 10 лет осталась неизменной. Данные свидетельствуют о том, что в составе персонала преобладает доля сотрудников с небольшим стажем, что неблагоприятно складывается на деятельности предприятия.

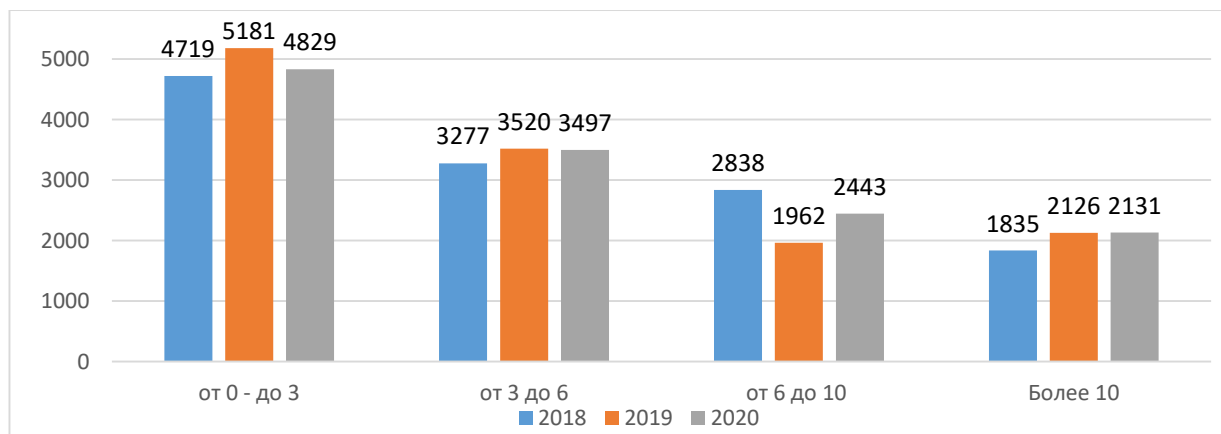


Рисунок 2.12– Структура персонала по стажу работы

Представим на рисунке 2.13 структуру персонала по стажу в процентном соотношении.

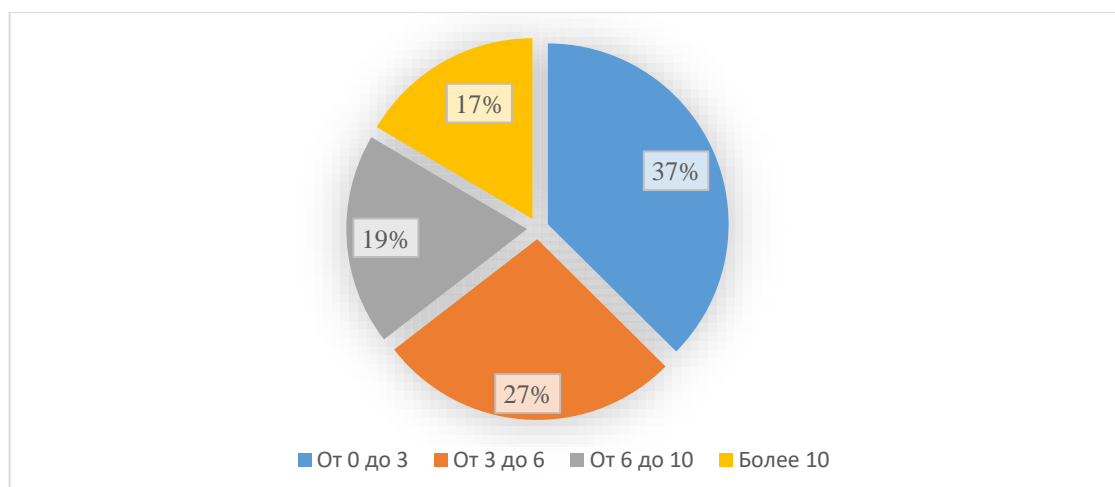


Рисунок 2.13– Структура персонала по стажу работы на 2020 год

Перейдем к анализу структуры персонала по уровню образования. В таблице 2.12 представлена структура персонала по уровню образования.

Таблица 2.12 – Структура персонала по уровню образования

Уровень образования	2018	Доля персонала		2019	Доля персонала		Изменение 2020 к 2018	
	чел.	%		чел.	%		(+;-) чел.	%
Высшее	5113	40,4		5181	40,5		15	100,3
Среднее профессиональное	5591	44,1		5881	46		448	108
Среднее (полное) общее	1965	15,5		1727	13,5		-232	88,2
Итого	12669	100		12789	100		231	101,8

На рисунке 2.14 графически представлены результаты анализа структуры персонала по уровню образования.

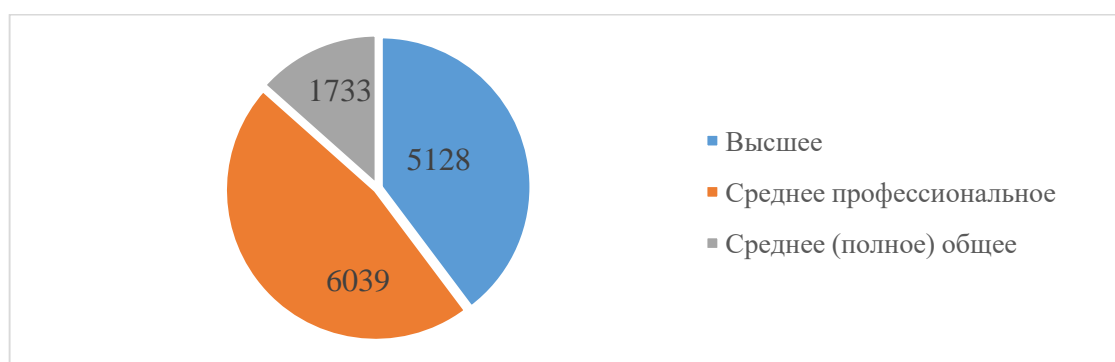


Рисунок 2.14 – Структура персонала по уровню образования на 2020 год



По результатам анализа можно сделать вывод о том, что в основном сотрудники имеют высшее и среднее профессиональное образование. Это связано с тем, что на производстве требуются люди с определёнными знаниями, умениями и навыками, а, следовательно, и с наличием рабочей специальности.

Рассмотрим показатели движения персонала предприятия в динамике за 3 года. Нам потребуется рассчитать такие показатели (коэффициенты) как: коэффициент оборота по приему, по выбытию, коэффициент общего оборота, коэффициент текучести кадров, а также коэффициент стабильности или другими словами постоянства персонала.

Таблица 2.13 – Движение персонала

Показатель	2018	2019	2020	Темп изменения, %
Среднесписочная численность персонала	12669	12789	12900	101,8
Принято на работу, чел.	1106	1879	1150	104
Выбыло работников, чел.	1530	1808	2107	137,7
– Выход на пенсию	120	181	201	165,7
– По собственному желанию	846	976	1334	157,7
– За нарушение трудовой дисциплины	564	651	572	101,4
Коэффициент оборота по приему, %	8,73	14,69	8,92	-
Коэффициент оборота по выбытию, %	12,08	14,14	16,33	-
Коэффициент текучести персонала, %	11,13	12,72	14,85	-
Коэффициент постоянства кадрового состава, %	87,92	85,86	83,67	-

Для расчета коэффициента оборота по приему (кпр) за 2018-2020гг. используем формулу (1):

$$K_{пр} = \frac{Ч_{пр}}{Ч_{ср}} * 100 \% \quad (1)$$

$$k_{пр2018} = \frac{1106}{12669} * 100 = 8,73 \%$$

$$k_{пр2019} = \frac{1879}{12789} * 100 = 14,69 \%$$

$$k_{пр2020} = \frac{1150}{12900} * 100 = 8,92 \%$$

На рисунке 2.15 графически представлено изменение динамики коэффициента.



Рисунок 2.15 – Коэффициент оборота по приему в ПАО «ЧМК»

Так как в 2020 году было принято меньше сотрудников, чем в 2019, то мы видим, что коэффициент оборота по приему имеем тенденцию к снижению.

Для расчета коэффициента оборота по выбытию (кв) за 2018-2020гг. используем формулу (2):

$$Kв = \frac{Ч_{выб}}{Ч_{ср}} * 100 \% \quad (2)$$

$$kв_{2018} = \frac{1530}{12669} * 100 = 12,08 \%$$

$$kв_{2019} = \frac{1808}{12789} * 100 = 14,14 \%$$

$$kв_{2020} = \frac{2107}{12900} * 100 = 16,33 \%$$

На рисунке 2.16 представлена динамика изменения коэффициента за 3 года.

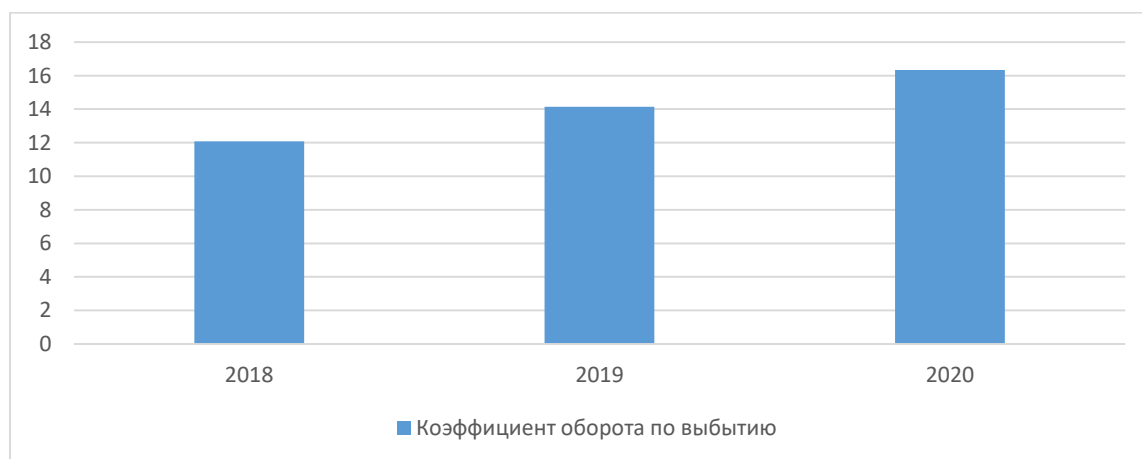


Рисунок 2.16 – Коэффициент оборота по выбытию в ПАО «ЧМК»

На графике мы наблюдаем тенденцию роста коэффициента оборота по выбытию, который обусловлен ростом выбывших сотрудников.

Для расчета коэффициента текучести (кт) персонала за 2018-2020гг. используем формулу (3):

$$Кт = \frac{Чув}{Чср} * 100 \% \quad (3)$$

$$kT_{2018} = \frac{846+564}{12669} * 100 = 11,13 \%$$

$$kT_{2019} = \frac{976+651}{12789} * 100 = 12,72 \%$$

$$kT_{2020} = \frac{1344+572}{12900} * 100 = 14,85 \%$$

На рисунке 2.17 представлена динамика изменения коэффициента за 3 года.



Рисунок 2.17 – Коэффициент текучести персонала

Коэффициент текучести персонала имеет тенденцию к росту. Этому поспособствовал рост числа уволенных сотрудников.

Для расчета коэффициента постоянства кадрового состава (кст) за 2018-2020гг. используем формулу (4):

$$Кст = \frac{Чср - Чвыб}{Чср} * 100 \% \quad (4)$$

$$kCT_{2018} = \frac{12669 - 1530}{12669} * 100 = 87,92 \%$$

$$kCT_{2019} = \frac{12789 - 1808}{12789} * 100 = 85,86 \%$$

$$kCT_{2020} = \frac{12900 - 2107}{12900} * 100 = 83,67 \%$$

На рисунке 2.16 представлена динамика изменения коэффициента за 3 года.



Рисунок 2.18 – Коэффициент постоянства кадрового состава

Исходя из расчетов и графика видно, что коэффициент постоянства имеет тенденцию к снижению. Это обусловлено ростом, во-первых, сотрудников, которые работают менее 5 лет, а во-вторых, числом уволившихся сотрудников.

Также из таблицы 2.14 видно, что в 2020 году текучесть кадров составляет 14,85 %, что выше, чем в предыдущие года. Для предприятия увеличение коэффициента текучести и снижение коэффициента постоянства персонала несет негативный характер, так как чем стабильнее персонал, тем выше квалификация сотрудников и производительность труда.

Перейдем к рассмотрению подсистем управления персоналом и представим их в табличной форме. Подсистемы управления персоналом представлены в приложении А. Из анализа данных подсистем можно сделать вывод, что почти все выполняемые функции управления персоналом закреплены в соответствующих документах. Это говорит о том, что на предприятии имеется свой алгоритм, и работа происходит не стихийно, а согласно документам, что так же подтверждает факт бюрократизации на предприятии.

Для того чтобы выявить проблемные места в актуальной системе управления стабильностью кадрового состава было проведено анкетирование производственных рабочих, в котором приняло участие 985 сотрудников. Анкетирование было направлено на выявление удовлетворенности персонала различными факторами трудовой деятельности.

На рисунке 2.19 представлены обобщенные результаты проведения анкетирования.

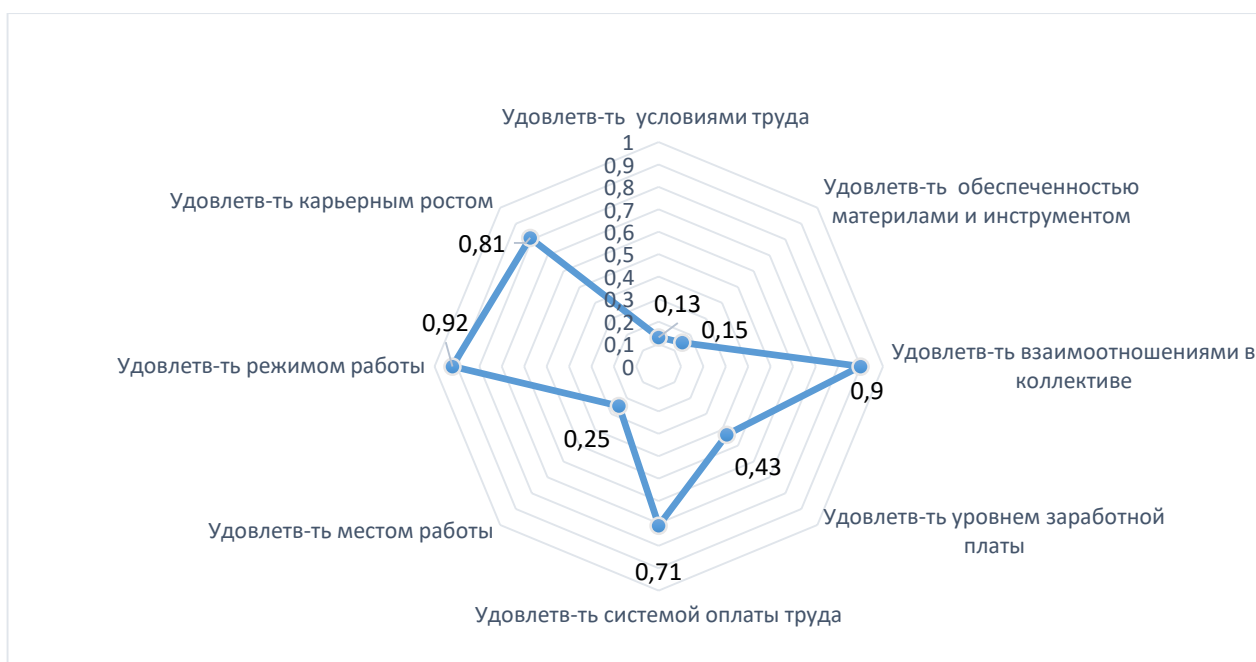


Рисунок 2.19 – Результаты анкетирования на ПАО «ЧМК»

Разберем получившиеся результаты по каждому из факторов более подробно и будем делать это в порядке убывания показателя.

Максимальное значение индекса, которое могло получиться равняется 1. Таким образом наибольшие индексы получили удовлетворенность режимом работы (0,92) и взаимоотношениями в коллективе (0,9). Это связано с тем, что в большинстве цехов имеются разные графики работы, такие как 5-тидневка, железнодорожный график, а также 2/2 в день, что касается взаимоотношений в коллективе, то стоит отметить процент работников со стажем более 3 лет, который равен 27,5 %. Это говорит о том, что сотрудники долго работают друг с другом тем самым превращаясь в друзей и товарищей.

Далее следует такой фактор как удовлетворенность карьерным ростом (0,81). В эту категорию можно отнести повышение квалификации, профессиональное развитие. У сотрудников имеется возможность повышать свою квалификацию в учебном центре, помимо этого каждый рабочий имеет вторую профессию стропальщика.

Удовлетворенность системой оплаты труда (0,71) обоснована окладной частью и премией. Сотрудник уверен в фиксированном заработке и то что премия зависит от выполнения плана производства.

Факторами с самыми низкими показателями оказались:

– удовлетворенность местом работы (0,25) обусловлена тем, что достаточное количество цехов на территории комбината расположены далеко как друг от друга, так и от проходных. При этом сотрудники добираются сами до своих рабочих мест пешком по территории.

– удовлетворенность обеспеченностью материалами и инструментом (0,15) данный фактор говорит о том, что в результате опроса было выяснено, что инструмента не хватает, сотрудники вынуждены что-то покупать за свой счет для обеспечения качественной работы.

– удовлетворенность условиями труда (0,13) обусловлена тем, что большинство рабочих мест имеют класс вредности 3.1 и выше. Комбинат является предприятием с повышенной опасностью.

В рамках опроса были также выявлены основные факторы, которые стимулируют персонал на высокоэффективную работу. Каждому сотруднику предлагалось выбрать не более 3 факторов, которые могут повлиять именно на него. Результаты опроса представлены на рисунке 2.20.

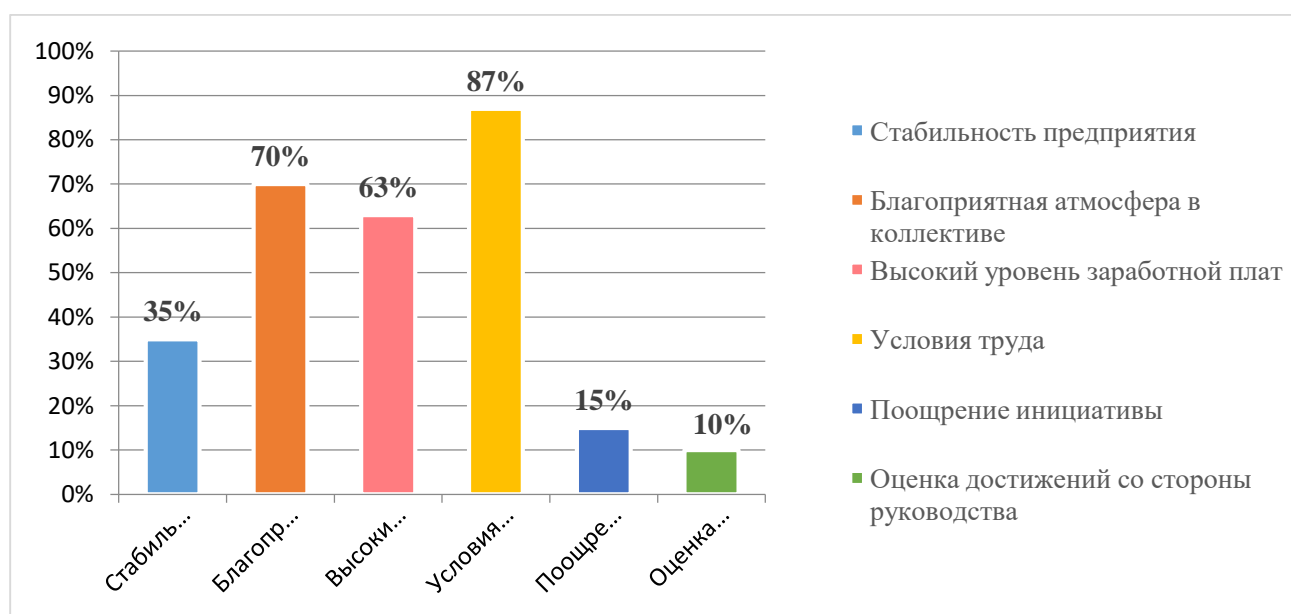


Рисунок 2.20 – Стимулирующие факторы

По результатам опроса видно, что больше всего стимулируют персонал к работе условия труда, благоприятная атмосфера в коллективе и высокий уровень заработной платы.

Выводы по второму разделу:

1. Объект исследования – предприятие металлургической промышленности Публичное акционерное общество Челябинский металлургический комбинат (ПАО «ЧМК»).

2. Был проведен анализ внешней и внутренней среды предприятия. Так по результатам PEST – анализа выявлено, что на комбинат оказывают влияние: политические, экономические и социальные факторы.

В результате анализа 5 сил Портера были определены две силы, которые имеют наибольшее влияние на комбинат: уровень конкуренции и рыночная власть потребителей.

Анализ элементов предприятия показывает, что все элементы имеют логическую взаимосвязь и не противоречат друг другу. Анализ подтверждает миссию и стратегию, существующую на ПАО «ЧМК».

SNW-анализ показал, что сильные стороны обеспечивают комбинат конкурентным положением на рынке и обеспечивают компанию прибылью. Так как грамотно выстроенная организационная структура в совокупности с высококвалифицированным персоналом обеспечивают бесперебойное производство качественной продукции. В то время как слабые стороны ограничивают развитие комбината, так как финансовая устойчивость предприятия находится под угрозой из-за закредитованности группы компаний Мечел. Низкая мотивация и неудовлетворенность заработной платой приводит к повышению уровня текучести кадров. Из перечисленных слабых сторон ключевыми являются стороны, связанные с персоналом, которые сказываются на себестоимости продукции.

По результатам SWOT-анализа можно сделать вывод о том, что для того чтобы усилить сильные стороны и возможности необходимо: провести ряд мероприятий по обеспечению снижения себестоимости без вреда для качества, а также провести анализ себестоимости. Также важным направлением является разработка финансовой стратегии комбината, так как существует риск остановки

непрерывного технологического процесса из-за выплат долгов группы компаний «Мечел».

Также одной из важных проблем являются проблемы с персоналом, а именно с мотивацией и стимулированием персонала, которые приводят к увеличению уровня текучести персонала.

3. Далее был проведен кадровый аудит, а также анализ основных показателей движения персонала. Было выявлено, что:

1) Среднесписочная численность увеличилась на 231 человека или на 1,8 %. Это связано с увеличением количества рабочих мест на комбинате. Более 70 % сотрудников – мужчины. Это связано со спецификой предприятия, так как большинство профессий представляют сотрудники мужского пола.

2) Рабочие занимают 80 % из общей численности персонала. Это связано с тем, что производство является основной деятельностью предприятия. Стоит отметить, что численность рабочего персонала сократилась на 27 человек или на 0,3 %.

3) Большую доля персонала – сотрудники со стажем от 0 до 3 лет. Несмотря на то, что процент сотрудников от 0 до 3 лет большой, наблюдается рост доли персонала со стажем от 6 до 10 лет, по сравнению с 2019 годом. Доля сотрудников со стажем более 10 лет осталась неизменной. Данные свидетельствуют о том, что в составе персонала преобладает доля сотрудников с небольшим стажем, что неблагоприятно складывается на деятельности предприятия.

4) По результатам анализа можно сделать вывод о том, что в основном сотрудники имеют высшее и среднее профессиональное образование. Это связано с тем, что на производстве требуются люди с определёнными знаниями, умениями и навыками, а, следовательно, и с наличием рабочей специальности.

5) Показатели текучести персонала растут, так в 2020 году текучесть кадров составляет 14,85 %, что выше, чем в предыдущие года. Для предприятия рост коэффициента текучести и снижение коэффициента постоянства персонала несет



негативный характер, так как чем стабильнее персонал, тем выше квалификация сотрудников и производительность труда.

4. При рассмотрении системы управления персоналом на ПАО «ЧМК» видно, что комбинат уделяет внимание подбору молодых специалистов, их обучению, а также работе с кадровым резервом и профессиональному развитию своих сотрудников.

### 3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ СТАБИЛЬНОСТИ КАДРОВОГО СОСТАВА ПАО «ЧМК»

#### 3.1 Теоретическое обоснование рекомендаций повышения стабильности кадрового состава

Во втором разделе дипломной работы были рассмотрены: направления деятельности ПАО «ЧМК», произведен анализ экономических показателей, а также внешней и внутренней среды предприятия. В результате анализов были выявлены слабые стороны, которые напрямую влияют на стабильность кадрового состава.

В ходе анализа внешней среды было выявлено, что комбинат находится в рамках жесткой конкуренции. Данный фактор негативно сказывается на внутренних процессах предприятия.

Результатом анализа экономических показателей в динамике за три года стало снижение выручки в сравнении с 2018 годом. На рисунке 3.1 представлена динамика изменения выручки.

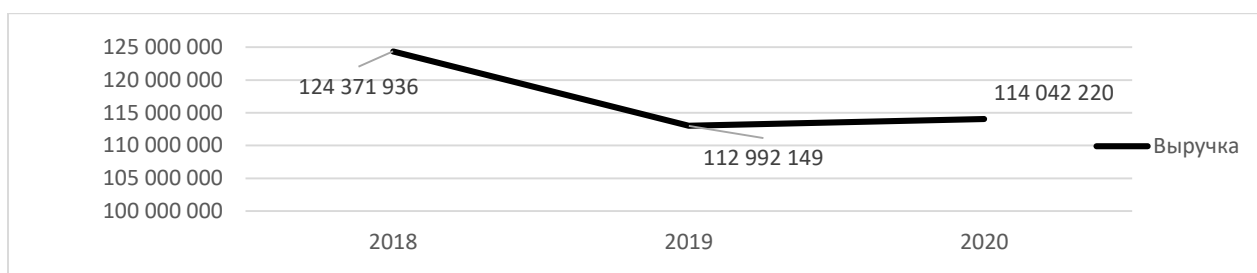


Рисунок 3.1 – Динамика изменения выручки ПАО «ЧМК»

После того как была выявлена экономическая проблема был проведен кадровый аудит, который показал, что в структуре кадрового состава не произошло серьезных изменений, однако сократилась численность рабочего персонала. Стоит также отметить рост среднесписочной численности персонала, при этом наблюдается большое количество увольнений сотрудников по собственному желанию и непропорциональный прием новых сотрудников, он значительно меньше количества уволенных. Важно обратить внимание на то, что сократилась численность производственного персонала. Это говорит о том, что объемы производства также сократятся, так как появляется нехватка производственного

персонала, который должен быть задействован в рамках производственной необходимости.

Таким образом, со стратегической и экономической точек зрения повышение коэффициента стабильности занимает важное место.

Кадровая политика предприятия выделяет такую главную цель как: «Привлечение лучших специалистов, уделение большого внимания развитию сотрудников, их мотивации и нацеленности на карьерный рост и самореализацию».

В рамках проекта необходимо провести аудит системы управления стабильностью кадрового состава. Главной целью аудита является выявление сильных и проблемных мест в системе.

Ниже на рисунке 3.2 представлена актуальная система управления стабильностью кадрового состава.

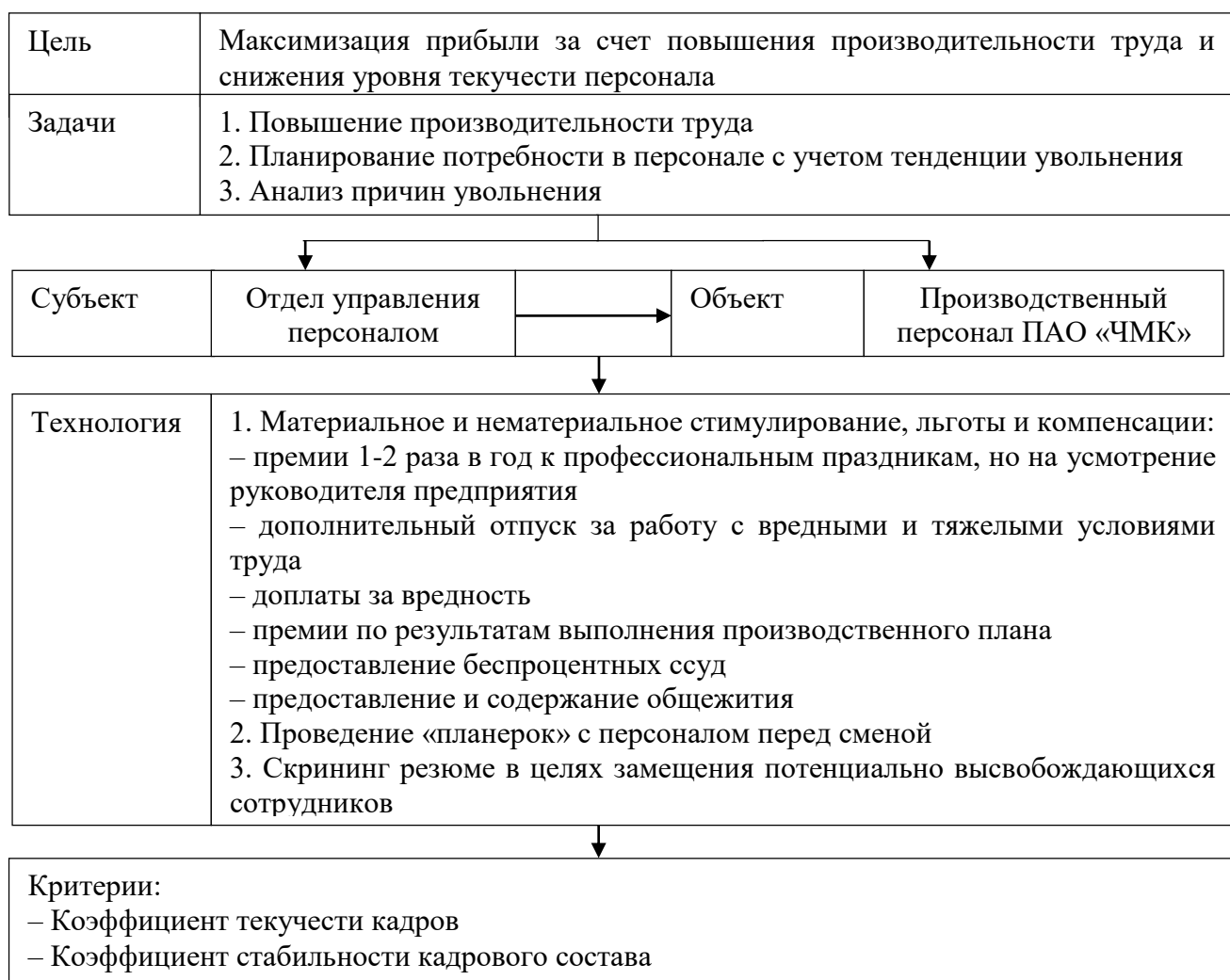


Рисунок 3.2 – Обеспечение стабильности кадрового состава

На основе анализа существующей системы управления стабильностью карового состава можно сделать вывод о том, что комбинат не предпринимает мер по повышению стабильности кадрового состава. Данная система в полной мере не отображает полного представления о функционировании системы. Система носит больше формальный характер, чем ориентированный на практику.

Вместо того, чтобы повысить уровень стабильности персонала, комбинат ведет поиск кандидат с применением технологии «скрининг резюме», т.е. отбора персонала по ключевым требованиям, заявленным к вакансии. Комбинату проще нанять новый персонал, чем удержать имеющийся.

Ранее в работе была представлена и рассмотрена актуальная система управления стабильности кадрового состава исходя из этого было принято решение усовершенствовать данную систему.

Проект по улучшению существующей системы управления стабильностью кадрового состава направлен на рабочий персонал ПАО «ЧМК», так как во второй было выявлено, что численность сократилась именно производственного персонала. Текучесть среди производственного персонала говорит о том, что персонал не заинтересован в работе и методы, которые присутствуют в настоящее время недостаточно эффективны. Цель проекта – повысить уровень стабильности кадрового состава на предприятии.

В результате анализа актуальной системы были выявлены недостатки. Для их устранения необходимо:

1. Поставить цель по методике SMART.
2. Сформулировать перечень задач, необходимых для достижения поставленной цели.
3. Разработать комплекс мероприятий, который будет направлен на повышение уровня стабильности кадрового состава.
4. Установить критерии оценки, которые будут отображать уровень стабильности кадрового состава.

Усовершенствованная система управления стабильностью кадрового состава представлена на рисунке 3.3.

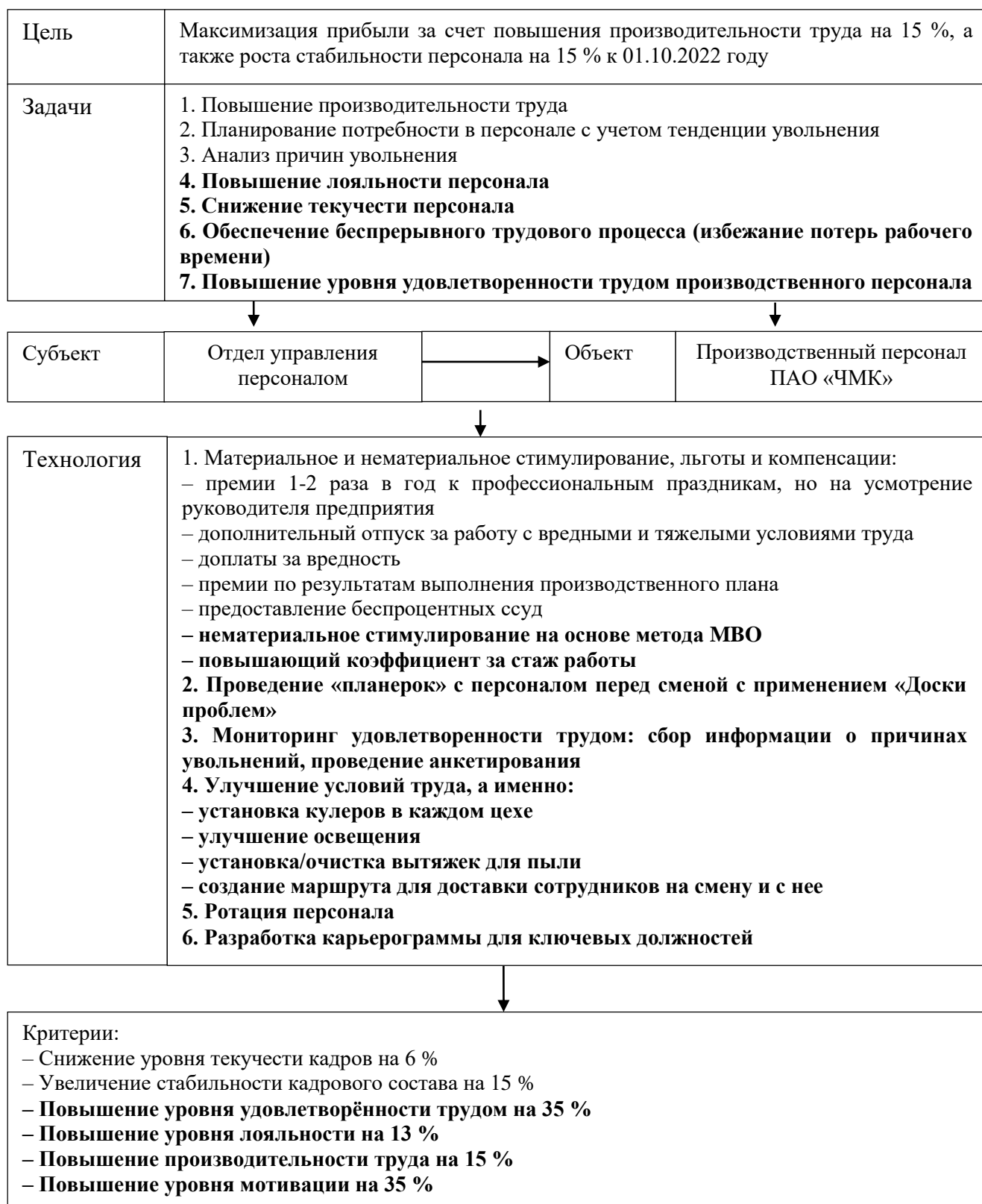


Рисунок 3.3 – Совершенствованная система обеспечения стабильности кадрового состава

Для того чтобы выполнить поставленные задачи необходимо усовершенствовать имеющиеся технологии, а также применить новые, которые улучшат процесс.

Критерии эффективности системы будут контролировать выполнение задач: уровень текучести кадров, % стабильности кадрового состава, уровень удовлетворённости трудом, уровень лояльности, уровень мотивации, а также производительность труда.

Рассмотрим более подробно предложенные технологии. В таблице 3.1 представлены технологии и их описание.

Таблица 3.1 – Технологии повышения стабильности персонала

Технологии	Описание
Разработка профиля должности	Профиль должности позволит решить такие проблемы как: Во-первых, HR-отдел освобождается от необходимости описывать должность каждый раз, когда возникает потребность в подборе нового специалиста. Во-вторых, сами сотрудники получают чёткое описание своей должности, функциональных обязанностей и зон ответственности. В-третьих, наличие профиля позволяет оперативно доучить тех сотрудников, которые по своему уровню не дотягивают до требований к занимаемой должности (или к должности, на которую их планируется перевести).
Нематериальное стимулирование на основе метода МВО	Нематериальное стимулирование будет основано на системе управления по целям. В принципе МВО для работника выставляются SMART-задачи, по результатам которых возможно применение определенных стимулов. К нематериальным стимулам мы отнесем определенный кафетерий бонусов (абонементы, ДМС, оплата обедов и т.д.).
Повышающий коэффициент за стаж работы	Как правило, работники уходят спустя определенный период времени. Для их удержания возможно введение системы ежегодно повышающихся коэффициентов на оклад и процент к премии. Чем дольше работает человек, тем больше он получает.

Окончание таблицы 3.1

Технологии	Описание
Проведение «планерок» с персоналом перед сменой с применением «Доски проблем»	Для налаживания контакта на производственных участках необходимо создать «доски проблем». На доске каждый сотрудник сможет написать о проблеме, или трудностях, которые мешают в процессе работе. Ежедневно записанные проблемы будут обсуждаться в результате «планерок» с назначением ответственных лиц за решение возникших трудностей из числа руководителей с установлением сроков. Данная технология позволит повысить коммуникации внутри цехов, установить четкую расстановку обязанностей, а также справедливо оценить эффективность каждого сотрудника.
Мониторинг удовлетворенности трудом: проведение анкетирования	Проведение анкетирования на выявление уровня удовлетворенности трудом, а также анализ причин увольнения позволит службе УП оперативно решать возникающие проблемы
Улучшение условий труда: – установка кулеров в каждом цехе – улучшение освещения – очистка вытяжек для пыли – создание маршрута для доставки сотрудников на смену и с нее	Применение данных технологий позволит повысить лояльность персонала к предприятию, так как он будет чувствовать заботу о здоровье со стороны предприятия. Создание маршрута позволит сократить потери времени на дорогу и минимизировать опоздания на смену. Что касается освещения и очистки вытяжек, то они помогут снизить количество профессиональных заболеваний.
Ротация персонала	Ротация персонала позволит сотрудникам сравнить условия труда в разных цехах, напряженность труда, попробовать себя в смежной специальности, тем самым дав сотруднику представление о его дальнейшей работе. Также ротация позволит снизить напряженность в коллективе, если присутствуют конфликты и недопонимание.
Разработка карьерограммы для ключевых должностей	Построение карьерограммы наглядно продемонстрирует кандидатам перспективу развития на этапе собеседования. Что касается самих сотрудников, то для них система продвижения станет прозрачной и будет понятно какие этапы следует пройти для повышения в должности.

Для разработки проект необходимо:

- построить стратегическую и счетную карты;
- провести оценку сдерживающих и движущих сил проекта;
- оценить степень возникновения рисков.

Для начала нам необходимо проанализировать сбалансированную систему показателей для дальнейшего детализированного построения плана мероприятий.

На рисунке 3.4 представлена стратегическая карта.

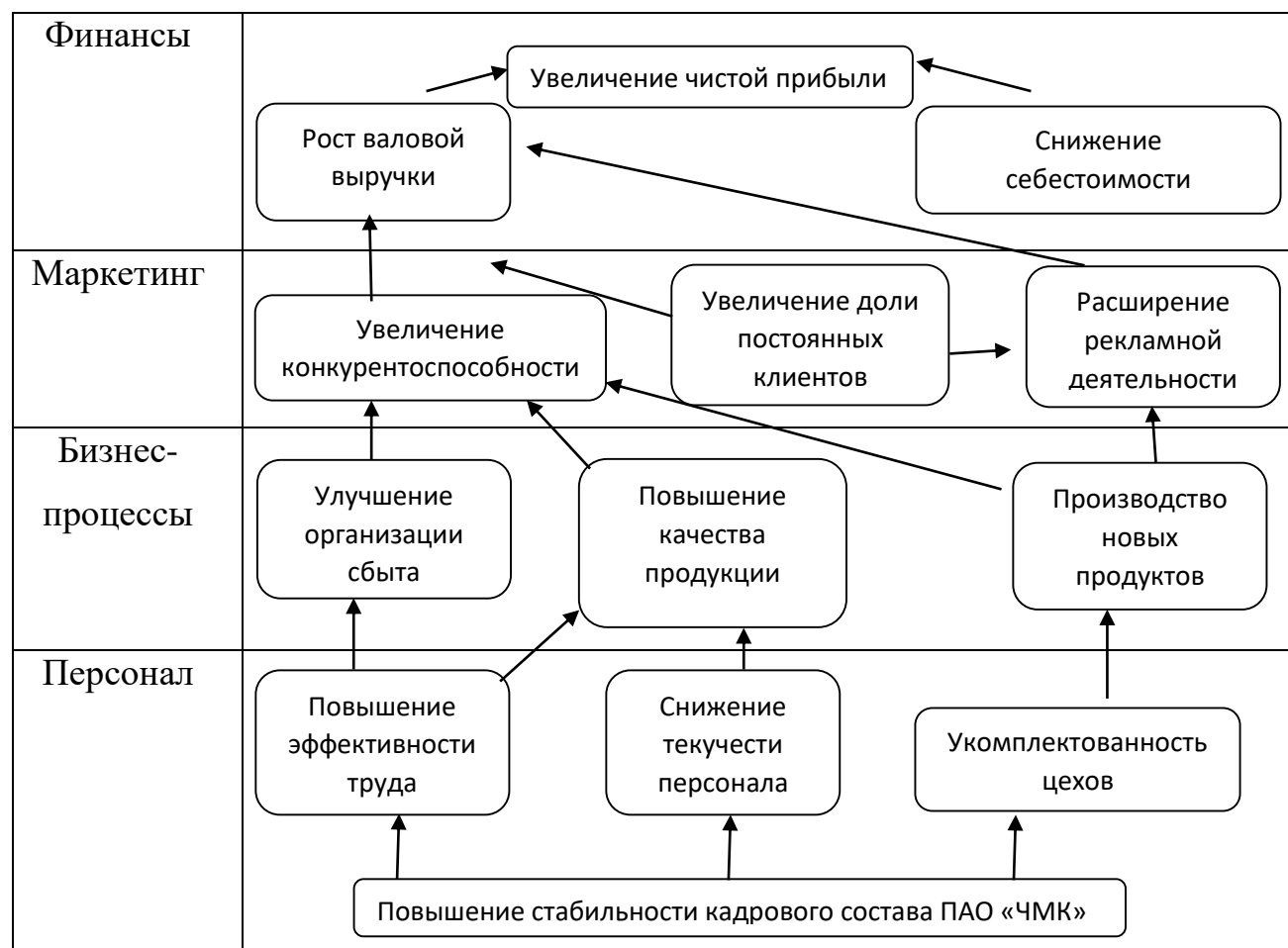


Рисунок 3.4 – Стратегическая карта ПАО «ЧМК»

В рамках поставленной для персонала цели проект изменений актуален. Повышение стабильности кадрового состава приведет к снижению текучести персонала, повысит эффективность труда и укомплектованности цехов.

Для того чтобы измерить результаты и проконтролировать процесс реализации проекта необходимо определить контрольные показатели, которые помогут понять достигаются ли поставленные цели и где требуется корректировка. Для этого сформируем счетную карту проекта, которая отражена в таблице 3.2 [7].



Таблица 3.2 – Счетная карта проекта

Цель	Показатели	Значение		Сроки
		Тек.	План.	
<b>Персонал</b>				
Повышение стабильности кадрового состава	Коэффициент стабильности персонала, %	78	90	01.08.2022
Повышение эффективности труда	Прирост производительности труда, %	5	15	01.05.2022
	% сотрудников, выполнивших нормы	75	82	01.05.2022
Укомплектованность цехов	Коэффициент оборота по выбытию	16,33	9	01.08.2022
	Коэффициент оборота по приему	8,92	15	01.08.2022
Снижение текучести кадров	Процент сотрудников, удовлетворенных условиями труда, %	54	78	01.07.2022
	Коэффициент текучести кадров	15	9	01.08.2022
<b>Бизнес-процессы</b>				
Повышение качества продукции	Доля брака, %	12	7	01.07.2022
	Доля рекламаций, %	15	10	01.08.2022
Производство новых продуктов	Увеличение числа позиций ассортимента	12	17	01.09.2022
Улучшение организации сбыта	Прирост новых клиентов	10	16	01.07.2022
	Средний срок выполнения заказа, дни	8	6	01.05.2022
<b>Маркетинг</b>				
Расширение рекламной деятельности	Объем инвестиций на рекламу, тыс. руб.	2 000	4 000	01.03.2022
	Окупаемость затрат на рекламу, тыс. руб.	300	500	01.05.2022
Увеличение конкурентоспособности	Доля рынка, %	21	25	01.07.2022
Увеличение доли постоянных клиентов	Доля постоянных клиентов	27	40	01.08.2022
<b>Финансы</b>				
Рост валовой выручки	Валовая выручка, тыс. руб.	114 000	115 710	01.09.2022
Увеличение чистой прибыли	Темп прироста чистой прибыли, %	9	15	01.09.2022
	Рентабельность продаж, %	20	30	01.08.2022
Снижение себестоимости	Доля затрат на сырье в общей сумме затрат, %	15	12	01.06.2022
	Доля затрат на персонал в общей сумме затрат, %	35	30	01.05.2022

Главная цель реализации проекта – повышение стабильности кадрового состава. Данный проект затрагивает категорию производственного персонала Агломерационного цеха, после апробации проект будет распространен на все структурные подразделения комбината.

Придем к оценке движущих и сдерживающих сил проекта. Для того чтобы определить и оценить движущие и сдерживающие силы необходимо воспользоваться анализом поля сил К. Левина. Это делается с целью минимизации сдерживающих сил и в последующем их нейтрализации для того чтобы проект наиболее успешно реализовался. Движущие и сдерживающие силы представлены на рисунке 3.5.

Движущие силы проекта:

1. Потребность в сохранении и удержании персонала. По итогам проведения SNW-анализа была выявлена одна из слабых сторон – текучесть персонала. В результате чего у предприятия появляется потребность в повышении стабильности кадров и снижения коэффициента текучести.

2. Необходимость снижения уровня текучести персонала. Данный показатель является признаком стабильности компании, ее целостности, а также отражает удовлетворённость трудом.

3. Наличие источников финансирования. При наличии источников финансирования значительно сокращаются сроки реализации проекта, а также улучшается качество самого проекта.

4. Поддержка руководства. Поддержка вышестоящего руководства является одним из важных факторов, так как без поддержки сложно качественно и в полной мере осуществить проект. Руководство будет заинтересовано в увеличении экономических показателей от реализации проекта.

Помимо движущих сил проекта есть и сдерживающие. К ним в данном случае относятся:

1. Сопротивление со стороны персонала. Персонал предприятия может с недоверием отнестись к грядущим изменениям и воспринять их как дополнительную нагрузку.

2. Дополнительные финансовые затраты. При реализации проекта для некоторых мероприятий могут потребоваться дополнительные затраты.

3. Отсутствие успешного опыта внедрения. Из-за специфики сфера деятельности предприятия возникает сложность в поиске информации о схожих проектах. Цель поиска данной информации заключается в том, чтобы перенять опыт.

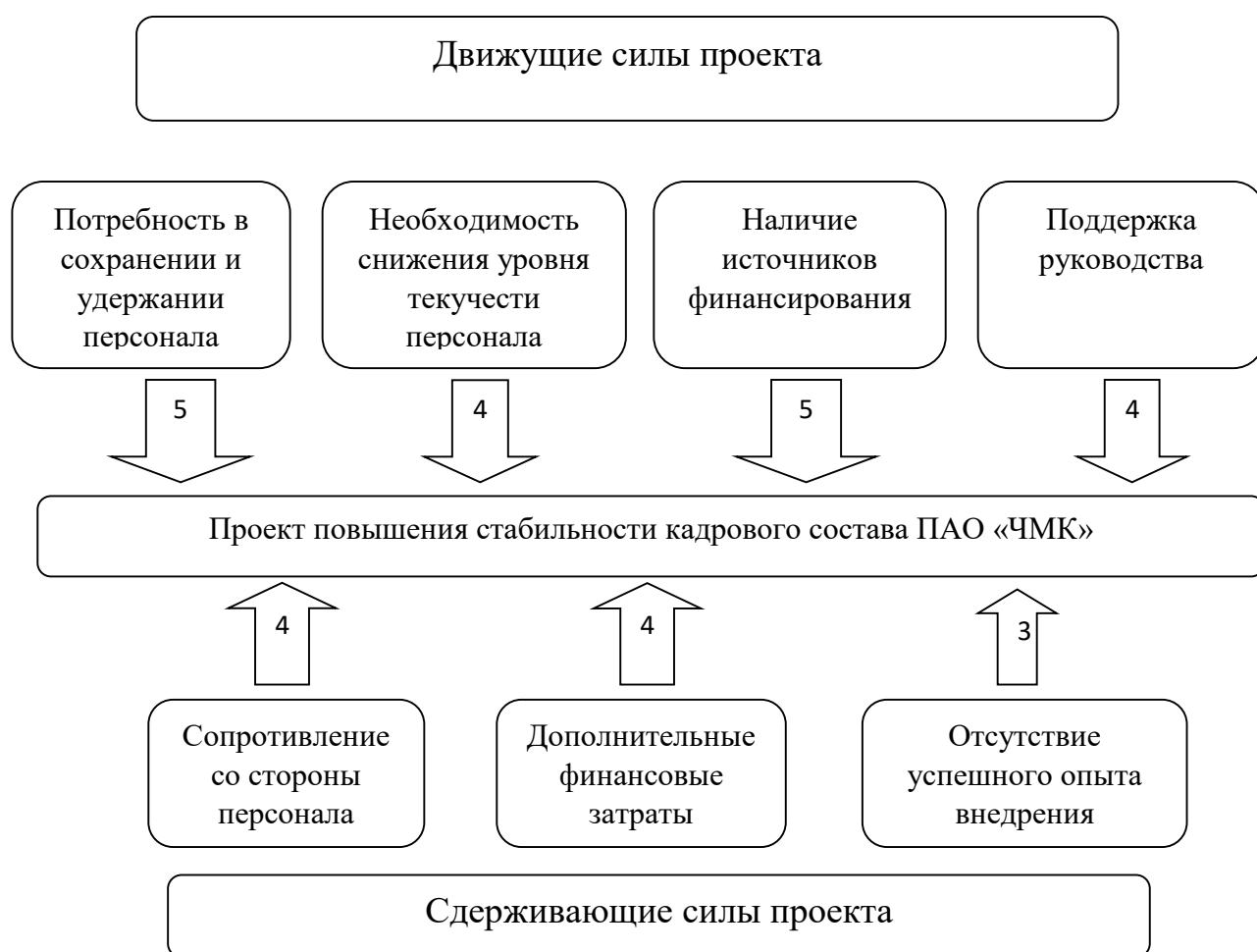


Рисунок 3.5 – Поле сил К. Левина

Вывод по результатам анализа движущих и сдерживающих сил проекта. Мы видим, что движущие силы преобладают над сдерживающими. Движущие силы имеют более высокий вес, что говорит нам о наличии благоприятной внутренней

среды для реализации проекта и возможности минимизировать риски от сдерживающих сил проекта, а также о перспективности проекта по повышению стабильности кадрового состава и необходимости его проведения.

В целях снижения сопротивления персонала необходимо организовать систему информирования сотрудников, предоставить возможность обратной связи, а также вовлечь персонал в процесс. Чтобы не повлечь дополнительные финансовые затраты следует предусмотреть возможное повышение цен, а также контролировать использование бюджета проекта.

Перед тем как перейти к реализации проекта необходимо учесть риски, которые могут возникнуть. В таблице 3.3 приведены критерии оценки рисков.

Таблица 3.3 – Критерии оценки рисков

Критерий	Оценка
Вероятность проявления	Очень высокая – 0,9
	Высокая – 0,7
	Средняя – 0,5
	Низкая – 0,3
	Очень низкая – 0,1
Сила влияния	Очень высокая – 0,9
	Высокая – 0,7
	Средняя – 0,5
	Низкая – 0,3
	Очень низкая – 0,1

Перейдем к рассмотрению возможных рисков, которые могут возникнуть при реализации проекта по совершенствованию системы управления стабильности кадрового состава. В таблице 3.4 приведена оценка рисков реализации проекта.

Таблица 3.4 – Оценка рисков реализации проекта

№	Наименование и характеристика риска	Вероятность проявления	Сила влияния	Коэфф-т влияния
R1	Сопротивление изменениям со стороны персонала. Персонал компании может с недоверием отнестись к грядущим изменениям и воспринять их, как дополнительную нагрузку.	0,9	0,7	0,63

Продолжение таблицы 3.4

№	Наименование и характеристика риска	Вероятность проявления	Сила влияния	Коэфф-т влияния
R2	Несоблюдение сроков проекта. Несоблюдение сроков приведет к увеличению затрат на проект и сроков окупаемости, то повлечет за собой уменьшение прибыли.	0,3	0,5	0,15
R3	Перенаправление денежных потоков. Помимо управления персоналом у предприятия имеются другие направления деятельности при необходимости денежные средства могут быть перенаправлены им.	0,7	0,3	0,21
R4	Низкий КПД. Усовершенствованная система в конечном итоге может оказаться малоэффективной.	0,9	0,3	0,27
R5	Появление затрат, которые не предусмотрены проектом.	0,7	0,7	0,49

Далее построим матрицу оценки рисков с целью определение рисков, которые могут оказаться наиболее опасными при реализации проекта. Карта рисков представлена в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Карта рисков

Вероятность наступления риска	Сила влияния риска				
	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
0,9		R4 (0,27)		R1(0,63)	
0,7		R3(0,21)		R5(0,49)	
0,5					
0,3			R2(0,15)		
0,1					

В результате анализа карты рисков видно, что с точки зрения вероятности наступления и силы влияния стоит обратить внимание на наиболее опасные риски: сопротивление со стороны сотрудников, появление непредусмотренных затрат, а также низкая эффективность проекта.

В рамках повышения эффективности от реализации проекта, а также минимизации влияния и возникновения рисков рассмотрим мероприятия, которые будут направлены на каждый из них и будут включены в первоначальный этап по разработке и внедрению проекта по совершенствованию системы управления стабильностью кадрового состава. Мероприятия представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Мероприятия по минимизации наиболее опасных рисков

№	Наименование и характеристика риска	Мероприятия
R1	Сопротивление изменениям со стороны персонала. Персонал компании может с недоверием отнестись к грядущим изменениям и воспринять их, как дополнительную нагрузку.	Проект должен иметь четкий план мероприятий с указанием временных рамок. Необходимо проработать систему информирования персонала, проводить открытые столы с руководителями подразделений и сотрудниками. Следует привлекать сотрудников в процесс с целью объяснения целей проекта, важности и пользы для предприятия.
R4	Низкий КПД. Усовершенствованная система в конечном итоге может оказаться малоэффективной.	Проведение промежуточных оценок для выявления эффективности проекта в процессе с целью редактирования на начальных этапах.
R5	Появление затрат, которые не предусмотрены проектом.	Составление максимально развернутого бюджета проекта и согласование с руководством, отчетность об использовании средств на основе которой будет показана эффективность финансовых вложений в проект. Также необходимо запланировать резерв денежных средств и установить лимит денежных средств дальше которого выходить будет нельзя.

Ожидаемые результаты анкетирования после реализации проекта представлены на рисунке 3.7.

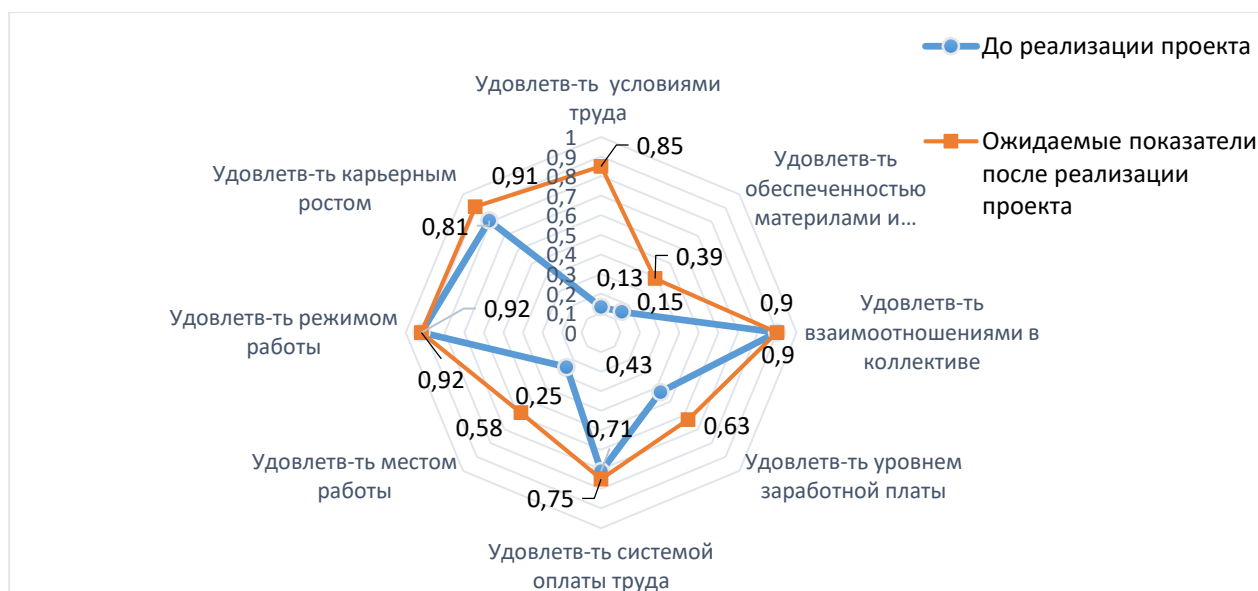


Рисунок 3.7 – Ожидаемые результаты анкетирования после реализации проекта

Исходя из результатов видно, что показатели удовлетворенности улучшаться и проект должен принести положительный эффект.

Результатом проведенного анализа стало выявление составляющих мотивации, которые используются в целях удержания персонала, а именно:

- условия труда;
- благоприятный социально-психологический климат в коллективе;
- высокий уровень заработной платы;
- стабильность предприятия.

Было выявлено, что наибольшая неудовлетворенность у персонала условиями труда, обеспеченностью материалами и инструментом, а также местом работы.

В существующей системе было ограниченное количество технологий, которые бы помогли повысить стабильность персонала, в связи с этим были предложены рекомендации по улучшению системы. Среди технологий усовершенствованной системы управления стабильностью кадрового состава стоит отметить: разработку профиля должности, нематериальное стимулирование, планерки с применением «доски проблем», улучшение условий труда, ротация персонала, а также разработка карьерограммы для ключевых должностей.

### 3.2 Расчет экономической эффективности предложенных рекомендаций по повышению стабильности кадрового состава

Для проведения мероприятий, направленных на повышение стабильности кадрового состава необходимо составить план мероприятий (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Мероприятия по проекту повышения стабильности кадрового состава

№	Мероприятие	Начало	Конец	Труд-ть, ч.	Предшествующее мероприятие	Ответственный
1	2	3	4	5	6	7
Исследовательский этап						
1	Формирование проектной группы	01.07.21	02.07.21	5ч.	-	Руководитель предприятия
2	Распределение ответственности	05.07.21	05.07.21	3ч.	1	Руководитель предприятия
3	Анализ внешней среды	06.07.21	08.07.21	14ч.	2	HR-специалист 1
4	Анализ внутренней среды	06.07.21	08.07.21	12ч.	2	HR-специалист 2
5	Кадровый аудит	06.07.21	08.07.21	16ч.	2	HR-специалист 3
6	Подведение итогов кадрового аудита и анализа внешней и внутренней среды	08.07.21	09.07.21	4ч.	3,4,5	Директор по персоналу
7	Проведение анкетирования для оценки уровня удовлетворенности трудом	12.07.21	15.07.21	18ч.	6	HR-специалист 1
8	Анализ полученных путем анкетирования данных	16.07.21	19.07.21	12ч.	7	HR-специалист 1
9	Анализ существующей системы управления стабильностью персонала	20.07.21	22.07.21	8ч.	8	HR-специалист 2
10	Анализ отечественного и зарубежного опыта по управлению стабильностью персонала	20.07.21	22.07.21	8ч.	8	HR-специалист 3
11	Разработка бюджета проекта	23.07.21	23.07.21	6ч.	9,10	Экономист
Этап разработки проекта						
12	Определение основных направлений совершенствования системы управления стабильностью персонала	26.07.21	30.07.21	18ч.	11	Директор по персоналу
13	Установление критериев оценки новой системы	02.08.21	04.08.21	8ч.	12	HR-специалист 1
14	Определение возможных рисков проекта	02.08.21	04.08.21	8ч.	12	HR-специалист 2



Продолжение таблицы 3.7

№	Мероприятие	Начало	Конец	Труд- ть, ч.	Предшествую щее мероприятие	Ответственный
1	2	3	4	5	6	7
15	Анализ рынка услуг, которые будут предоставлены в системе нематериальной мотивации	02.08.21	05.08.21	9ч.	12	HR-специалист 3
16	Расчет показателей для метода МВО	06.08.21	10.08.21	20ч.	15	HR-специалист 1
17	Создание «Доски проблем»	06.08.21	09.08.21	14ч.	15	HR-специалист 2
18	Разработка маршрута для служебного транспорта	06.08.21	10.08.21	8ч.	15	HR-специалист 3 совместно с начальником АТУ
19	Разработка плана по улучшению условий труда в цехе	06.08.21	10.08.21	10ч.	15	HR-специалист 1
20	Разработка карьерограммы для ключевых должностей	12.08.21	13.08.21	5ч.	16,18	HR-специалист 2
21	Обратная связь с сотрудниками, информирование об предстоящих изменениях	16.08.21	17.08.21	5ч.	19	Директор по персоналу
Этап внедрения и функционирования проекта						
22	Подготовка и оформление документов	19.08.21	25.08.21	10ч.	21	Директор по персоналу
23	Разработка профиля должности	01.09.21	01.03.22	60ч.	22	Привлеченный специалист
24	Ежемесячное определение производственного плана критериев для персонала, в рамках метода МВО	01.09.21 01.10.21 01.11.21 01.12.21 10.01.22 01.02.22	01.03.22	60ч.	22	HR-специалист 1
25	Ежемесячное ознакомление сотрудников с планом	02.09.21	01.03.22	12ч.	22	HR-специалист 2
26	Запуск маршрута по территории комбината для доставки сотрудников до цеха	01.09.21	01.03.22	80ч.	22	HR-специалист 3 совместно с начальником АТУ
27	Проведение мероприятий по улучшению условий в цехе (установка кулеров, чистка вытяжек, замена лампочек)	01.09.21	01.03.21	15ч	22	Обслуживающ ий персонал
28	Расчет повышающего коэффициента за стаж (раз в полгода)	01.09.21 01.03.22		72ч.	22	HR-специалист 1, экономист
29	Запуск программы по немонетарному стимулированию	06.09.21	01.03.22	60ч.	22	HR-специалист 2

### Окончание таблицы 3.7

№	Мероприятие	Начало	Конец	Труд- ть, ч.	Предшествую щее мероприятие	Ответственный
1	2	3	4	5	6	7
30	Ведение «Доски проблем»	06.09.21	01.03.22	60ч.	22	HR-специалист 3
31	Периодическая ротация персонала	06.09.21	04.03.22	60ч.	22	HR-специалист 1
32	Сбор обратной связи от производственного персонала	05.03.22	09.03.22	20ч.	28	Директор по персоналу
Этап оценки результатов						
33	Сбор обратной связи от линейных руководителей	11.03.22	15.03.22	18ч.	31	Директор по персоналу
34	Оценка исполнения бюджета	09.03.22	11.03.22	14ч.	31	Экономист
35	Проведение анкетирования для оценки уровня удовлетворенности трудом	09.03.22	13.03.22	30ч.	31	Директор по персоналу
36	Анализ производительности труда производственного персонала	14.03.22	16.03.22	15ч.	34	Директор по персоналу
37	Анализ оценки эффективности проекта	17.03.22	18.03.22	6ч.	35	Директор по персоналу
38	Проведение совещаний с руководящим персоналом по результатам внедрения проекта	21.03.22	23.03.22	4ч.	36	Директор по персоналу
39	Подведение итогов проекта	24.03.22	28.03.22	16ч.	37	Директор по персоналу

Проект по повышению стабильности кадрового состава ПАО «ЧМК» рассчитан на 9 месяцев и состоит из 4 этапов: исследовательский этап, этап разработки, этап внедрения и функционирования проекта, а также этап оценки результатов, которые включают в себя 39 мероприятия. В рамках реализации проекта имеются контрольные точки для оценки эффективности и предотвращения рисков, которые могут возникнуть. Данный проект изначально пройдет апробацию на Агломерационном цехе, а в дальнейшем планируется продолжать внедрять его по всему комбинату.

Диаграмма Ганта по проекту представлена в приложении В.

Далее произведем расчет стоимости предложенных рекомендаций, которые направлены на повышение стабильности кадрового состава ПАО «ЧМК».

В данный расчет будут включены смета и бюджет проекта по инвестиционным и эксплуатационным затратам. Исходя из расчета затрат формируется бюджет проекта.

Начнем с расчета инвестиционных затрат проекта. К ним будут относиться выплаты проектной группе за время, затраченное на выполнение задач в рамках реализации проекта. Помимо часовой тарифной ставки будет произведена доплата в размере 30 % от часовой тарифной ставки. Часовая тарифная ставка с учетом премии составит 260 руб./ч. с учетом налога на доходы с физических лиц, а также страховых взносов. В таблице 3.8 представлены инвестиционные затраты по проекту.

Таблица 3.8 – Инвестиционные затраты на проект

№	Мероприятие	Описание и расчет затрат, руб.	Итоговая сумма, руб.
1	2	3	4
1	Формирование проектной группы	Оплата времени руководителю: 260 руб./ч.*5 ч. = 1 300 руб.	1300
2	Распределение ответственности	Оплата времени руководителю: 260 руб./ч.*3 ч. = 780 руб.	780
3	Анализ внешней среды	Оплата времени участникам проекта: 260 руб./ч.*14 ч. = 3 640 руб.	3640
4	Анализ внутренней среды	Оплата времени участникам проекта: 260 руб./ч.*12 ч. = 3 120 руб.	3120
5	Кадровый аудит	Оплата времени участникам проекта: 260 руб./ч.*16 ч. = 4 160 руб.	4160
6	Подведение итогов кадрового аудита и анализа внешней и внутренней среды	Оплата времени участникам проекта: 260 руб./ч.*4 ч. = 1 040 руб.	1040
7	Проведение анкетирования для оценки уровня удовлетворенности трудом	Оплата времени участникам проекта: 260 руб./ч.*18 ч. = 4 680 руб.	9680
		Затраты на печать бланков анкеты (5 руб./шт.) необходимо 1000 штук 5 руб./шт.*1000 = 5 000 руб.	
8	Анализ полученных путем анкетирования данных	Оплата времени участникам проекта: 260 руб./ч.*12 ч. = 3 120 руб.	3120
9	Анализ существующей системы управления стабильностью персонала	Оплата времени участникам проекта: 260 руб./ч.*8 ч. = 2 080 руб.	2080
10	Анализ отечественного и зарубежного опыта по управлению стабильностью персонала	Оплата времени участникам проекта: 260 руб./ч.*8 ч. = 2 080 руб.	2080
11	Разработка бюджета проекта	Оплата времени участникам проекта: 260 руб./ч.*6 ч. = 1 560 руб.	1560

## Окончание таблицы 3.8

№	Мероприятие	Описание и расчет затрат, руб.	Итоговая сумма, руб.
1	2	3	4
12	Определение основных направлений совершенствования системы управления стабильностью персонала	Оплата времени участникам проекта: 260 руб./ч.*18 ч. = 4 680 руб.	4680
13	Установление критериев оценки новой системы	Оплата времени участникам проекта: 260 руб./ч.*8 ч. = 2 080 руб.	2080
14	Определение возможных рисков проекта	Оплата времени участникам проекта: 260 руб./ч.*8 ч. = 2 080 руб.	2080
15	Анализ рынка услуг, которые будут предоставлены в системе нематериальной мотивации	Оплата времени участникам проекта: 260 руб./ч.*9 ч. = 2 340 руб.	2340
16	Расчет показателей для метода МВО	Оплата времени участникам проекта: 260 руб./ч.*20 ч. = 5 200 руб.	5200
17	Создание «Доски проблем»	Оплата времени участникам проекта: 260 руб./ч.*14 ч. = 3 640 руб. Покупка ватмана формата А0 в количестве 250 штук по цене 146,8 руб./шт. 250 шт.*146,8 руб./шт. = 36 700 руб. Покупка магнитно-маркерной доски в количестве 5 штук по цене 1200 руб./шт. 1200 руб./шт.*5шт. = 6 000 руб.	46340
18	Разработка маршрута для служебного транспорта	Оплата времени участникам проекта: (260 руб./ч.*8 ч.)*2 = 4 160 руб.	4160
19	Разработка плана по улучшению условий труда в цехе	Оплата времени участникам проекта: 260 руб./ч.*10ч. = 2 600 руб.	2600
20	Разработка карьерограммы для ключевых должностей	Оплата времени участникам проекта: 260 руб./ч.*5 ч. = 1 300 руб.	1300
21	Обратная связь с сотрудниками, информирование об предстоящих изменениях	Оплата времени участникам проекта: 260 руб./ч.*5 ч. = 1 300 руб.	1300
ИТОГО:			104640

Суммарно инвестиционные затраты составили 104 640 рублей. Затратами, составляющими основную долю инвестиционных затрат оказались: создание «Доски проблем», а также проведение анкетирования. Их объем в общей сумме составил 54 %.

Далее составляем бюджет инвестиционных затрат проекта по временным периодам. Бюджет представлен в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Бюджет инвестиционных затрат проекта, в рублях

№	Мероприятие	07.21	08.21	Итого
1	Формирование проектной группы	1300		1300
2	Распределение ответственности	780		780
3	Анализ внешней среды	3640		3640
4	Анализ внутренней среды	3120		3120
5	Кадровый аудит	4160		4160
6	Подведение итогов кадрового аудита и анализа внешней и внутренней среды	1040		1040
7	Проведение анкетирования для оценки уровня удовлетворенности трудом	9680		9680
8	Анализ полученных путем анкетирования данных	3120		3120
9	Анализ существующей системы управления стабильностью персонала	2080		2080
10	Анализ отечественного и зарубежного опыта по управлению стабильностью персонала	2080		2080
11	Разработка бюджета проекта	1560		1560
12	Определение основных направлений совершенствования системы управления стабильностью персонала	4680		4680
13	Установление критериев оценки новой системы		2080	2080
14	Определение возможных рисков проекта		2080	2080
15	Анализ рынка услуг, которые будут предоставлены в системе нематериальной мотивации		2340	2340
16	Расчет показателей для метода МВО		5200	5200
17	Создание «Доски проблем»		46340	46340
18	Разработка маршрута для служебного транспорта		4160	4160
19	Разработка плана по улучшению условий труда в цехе		2600	2600
20	Разработка карьерограммы для ключевых должностей		1300	1300
21	Обратная связь с сотрудниками, информирование об предстоящих изменениях		1300	1300
	ИТОГО	37240	67400	104640

В результате составления бюджета видно, что самым затратным периодом исследовательском этапе и этапе разработки станет август 2021 года. В этом месяце будет затрачено 64 % от общей суммы инвестиционных затрат.

Перейдем к расчету эксплуатационных затрат проекта. К данной категории затрат будут относиться зарыты, связанные с функционированием проекта. Эксплуатационные затраты проекта представлены в таблице 3.10

Таблица 3.10 – Эксплуатационные затраты проекта

№	Мероприятие	Описание и расчет затрат, руб.	Итоговая сумма, руб.
1	2	3	4
1	Подготовка и оформление документов	Оплата времени участникам проекта: 260 руб./ч.*10 ч. = 2 600 руб.	2600
2	Разработка профиля должности	Так как мы воспользуемся услугами аутсорсинга, то и расчет затрат будет производиться не от часов, а месяцев, сколько у нас будет идти разработка, заработная плата привлекаемого сотрудника равна 56 000 руб., разработка будет длиться 6 месяцев: 56 000 руб.*6 мес.= 336 000 руб.	336000
3	Ежемесячное определение производственного плана критериев для персонала, в рамках метода МВО	Оплата времени участникам проекта: 260 руб./ч.*60 ч. = 15 600 руб.	15600
4	Ежемесячное ознакомление сотрудников с планом	Оплата времени участникам проекта: 260 руб./ч.*12 ч. = 3 120 руб. Печать раздаточного материала для сотрудников: 568чел.*4руб./шт. = 2 272 руб.	5392
5	Запуск маршрута по территории комбината для доставки сотрудников до цеха	Оплата времени участникам проекта: 260 руб./ч.*80 ч. = 20 800 руб.	20800
6	Проведение мероприятий по улучшению условий в цехе (установка кулеров, чистка вытяжек, замена лампочек)	Оплата времени участникам проекта: 260 руб./ч.*15 ч. = 3 900 руб. Покупка кулеров и бутылей в комплекте. 1 комплект состоит в 1 кулере и 25 бутылей стоимостью 5625 руб./шт. Необходимо приобрести 3 таких комплекта. 5625 руб.*3шт. = 16 875 руб. Очистка промышленной вентиляции 180 руб./м2. Площадь вентиляции цеха 250 м2. 180 руб./м2*250м2 = 45 000 руб. Покупка ламп в количестве 10 шт. по цене 7900 руб./шт. 7900 руб./шт.*10шт.=79 000 руб.	144775
7	Расчет повышающего коэффициента за стаж	Оплата времени участникам проекта: 260 руб./ч.*72 ч. = 18 720 руб.	18720

## Окончание таблицы 3.10

№	Мероприятие	Описание и расчет затрат, руб.	Итоговая сумма, руб.
1	2	3	4
8	Запуск программы по немонетарному стимулированию	Оплата времени участникам проекта: 260 руб./ч.*60 ч. = 15 600 руб.	15600
9	Ведение «Доски проблем»	Оплата времени участникам проекта: 260 руб./ч.*60 ч. = 15 600 руб. Закупка и обновление маркеров (110 руб./набор). Необходимо ежемесячно 6 наборов. 110 руб./шт.*6*8мес. = 5 280 руб.	20880
10	Периодическая ротация персонала	Оплата времени участникам проекта: 260 руб./ч.*60 ч. = 15 600 руб.	15600
11	Сбор обратной связи от производственного персонала	Оплата времени участникам проекта: 260 руб./ч.*20 ч. = 5 200 руб.	5200
12	Сбор обратной связи от линейных руководителей	Оплата времени участникам проекта: 260 руб./ч.*18 ч. = 4 680 руб.	4680
13	Оценка исполнения бюджета	Оплата времени участникам проекта: 260 руб./ч.*14 ч. = 3 640 руб.	3640
14	Проведение анкетирования для оценки уровня удовлетворенности трудом	Оплата времени участникам проекта: 260 руб./ч.*30 ч. = 7 800 руб.	7800
15	Анализ производительности труда производственного персонала	Оплата времени участникам проекта: 260 руб./ч.*15 ч. = 3 900 руб.	3900
16	Анализ оценки эффективности проекта	Оплата времени участникам проекта: 260 руб./ч.*6 ч. = 1560 руб.	1560
17	Проведение совещаний с руководящим персоналом по результатам внедрения проекта	Оплата времени участникам проекта: 260 руб./ч.*4 ч. = 1 040 руб.	1040
18	Подведение итогов проекта	Оплата времени участникам проекта: 260 руб./ч.*16 ч. = 4 160 руб.	4160
ИТОГО			627947

Эксплуатационные затраты на проект составляют 627 947 руб. Основную долю затрат составляют затраты на разработку профиля должности, который позволит отобрать персонал более качественно и с минимизацией текучести, а также улучшение условий труда %. Далее необходимо составить бюджет эксплуатационных затрат по временным периодам. Бюджет представлен в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Бюджет эксплуатационных затрат проекта

№	Мероприятие	08.21	09.21	10.21	11.21	12.21	01.22	02.22	03.22	Итого
1	Подготовка и оформление документов	2600								2600
2	Разработка профиля должности		56000	56000	56000	56000	56000	56000		336000
3	Ежемесячное определение производственного плана критериев для персонала, в рамках метода МВО		2600	2600	2600	2600	2600	2600		15600
4	Ежемесячное ознакомление сотрудников с планом		899	899	899	899	899	899		5392
5	Запуск маршрута по территории комбината для доставки сотрудников до цеха		3467	3467	3467	3467	3467	3467		20800
6	Проведение мероприятий по улучшению условий в цехе (установка кулеров, чистка вытяжек, замена лампочек)		24129	24129	24129	24129	24129	24129		144775
7	Расчет повышающего коэффициента за стаж (раз в полгода)		9360						9360	18720
8	Запуск программы по немонетарному стимулированию		2600	2600	2600	2600	2600	2600		15600
9	Ведение «Доски проблем»		3480	3480	3480	3480	3480	3480		20880



## Окончание таблицы 3.11

№	Мероприятие	08.21	09.21	10.21	11.21	12.21	01.22	02.22	03.22	Итого
10	Периодическая ротация персонала		2229	2229	2229	2229	2229	2229	2229	15600
11	Сбор обратной связи от производственного персонала								5200	5200
12	Сбор обратной связи от линейных руководителей								4680	4680
13	Оценка исполнения бюджета								3640	3640
14	Проведение анкетирования для оценки уровня удовлетворенности трудом								7800	7800
15	Анализ производительности труда производственного персонала								3900	3900
16	Анализ оценки эффективности проекта								1560	1560
17	Проведение совещаний с руководящим персоналом по результатам внедрения проекта								1040	1040
18	Подведение итогов проекта								4160	4160
ИТОГО		2600	104764	95404	95404	95404	95404	95404	43569	627947

Перейдем к составлению общего бюджета. В таблице 3.12 представлен суммарный бюджет проекта.

Таблица 3.12 – Итоговый бюджет проекта

Период	Сумма инвестиционных затрат, руб.	Сумма эксплуатационных затрат, руб.	Итоговая сумма, руб.
Июль 2021	37 240		37 240
Август 2021	67 400	2 600	70 000
Сентябрь 2021		104764	104764
Октябрь 2021		95404	95404
Ноябрь 2021		95404	95404
Декабрь 2021		95404	95404
Январь 2022		95404	95404
Февраль 2022		95404	95404
Март 2022		99569	99569
Итого	104640	627947	732587
Доля затрат	14 %	86 %	100 %

Общая сумма затрат на проект составляет 732 587 рублей. Доля инвестиционных затрат составляет 14 %, эксплуатационных – 86 %. Графически доля отражена на рисунке 3.8.

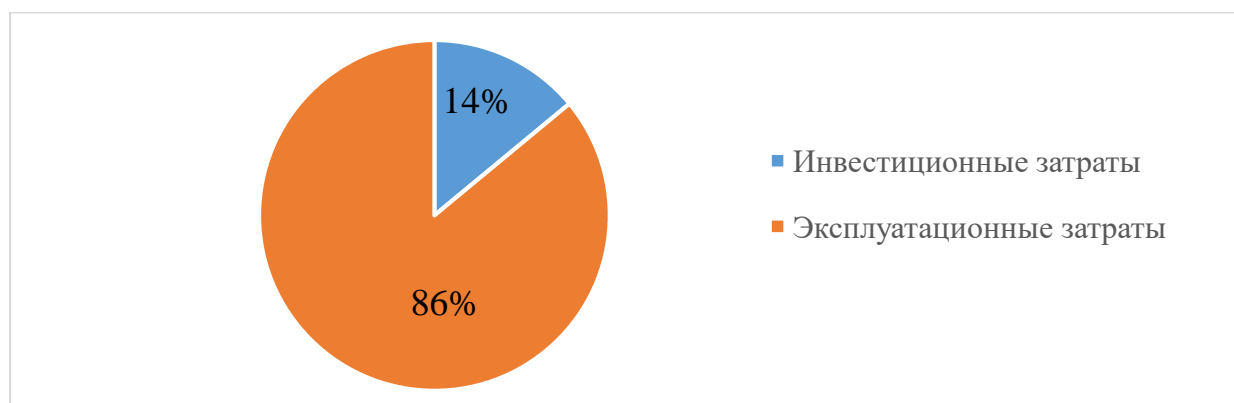


Рисунок 3.8 – Доля инвестиционных и эксплуатационных затрат, %

Рассмотрим экономическую эффективность от проекта по повышению стабильности кадрового состава ПАО «ЧМК». Проект будет внедряться на протяжении 9 месяцев с последующим внедрением по всему предприятию. Ожидаемые доходы от реализации проекта ожидаются в экономии от снижения текучести персонала.

Для того, чтобы определить экономию от снижения текучести персоналом рассчитаем затраты на замещение одного работника. Затраты отражены в таблице 3.13.

Таблица 3.13 – Затраты на замещение одного работника

Статья затрат	Стоимость, руб.	Длительность затрат, ч.	Стоимость затрат, руб.
Время неэффективной работы увольняющегося сотрудника	160	80	14400
Размещение объявления о вакансии в информационных ресурсах	3200	-	3200
Трудозатраты специалиста по подбору персонала	180	40	7200
Медицинский осмотр	3000	-	3000
Спецодежда	5500	-	5500
Время неэффективной работы нового сотрудника (первые 3 недели)	160	120	21600
Итого	-	-	54900

Итоговая стоимость на замещение одного работника равна 54 900 рублей. Для расчета доходов от реализации проекта рассмотрим снижение уровня текучести до и после внедрения проекта. Ранее был проведен анализ показателей текучести и было выявлено, что за год уволилось по собственному желанию 1334 работника из них 147 были в штате агломерационного цеха. Предполагается снижение данного показателя на 6 %.

Таблица 3.14 – Экономия расходов от замещения работников

Период	Кол-во увольнений до внедрения проекта	Стоимость замещения, руб.	Кол-во увольнений после внедрения проекта	Стоимость замещения, руб.	Предполагаемый доход, руб.
Июл. 21	20	1098000	20	1098000	0
Авг. 21	18	988200	18	988200	0
Сен. 21	23	1262700	23	1262700	0
Окт. 21	17	933300	15	823500	109800
Ноя. 21	13	713700	12	658800	54900
Дек. 21	19	1043100	18	988200	54900
Янв. 22	13	713700	11	603900	109800
Фев. 22	14	768600	13	713700	54900
Мар. 22	10	549000	9	494100	54900
Итого	147	8070300	139	7631100	439200

Доход от снижения уровня текучести в период реализации проекта составил 439 200 рублей в результате сокращения текучести персонала на 6 %.

Помимо экономии расходов от замещения рассмотрим еще одну статью доходов, а именно рост производительности труда на 15 %, который повлечет за собой рост прибыли. Планируемый доход составит 1,7 млн. руб.

Для расчета рентабельности проекта необходимо учесть коэффициент дисконтирования. Расчет данного коэффициента представлен в таблице 3.15.

Таблица 3.15 – Расчет коэффициентов дисконтирования

Период	Период	Расчет коэффициента дисконтирования	Коэффициент дисконтирования
Июль 2021	0	$1/(1 + 0,021)^0$	1
Август 2021	1	$1/(1 + 0,021)^1$	0,979
Сентябрь 2021	2	$1/(1 + 0,021)^2$	0,959
Октябрь 2021	3	$1/(1 + 0,021)^3$	0,940
Ноябрь 2021	4	$1/(1 + 0,021)^4$	0,920
Декабрь 2021	5	$1/(1 + 0,021)^5$	0,901
Январь 2022	6	$1/(1 + 0,021)^6$	0,883
Февраль 2022	7	$1/(1 + 0,021)^7$	0,865
Март 2022	8	$1/(1 + 0,021)^8$	0,847

Дисконтированный доход рассчитаем, как доходы, умноженные на коэффициент дисконтирования. Для расчета чистого дисконтированного дохода (ЧДД) необходимо найти разницу между дисконтированными доходами от проекта и затратами на его реализацию. Также необходимо рассчитать чистую текущую стоимость (ЧТС), которая считается нарастающим итогом от чистого дисконтированного дохода. Расчеты представлены в таблице 3.16.

Таблица 3.16 – Расчёт ЧДД и ЧТС проекта для ПАО «ЧМК»

Период	Доходы	Затраты	Кдиск.	Дисконтированные доходы	Дисконтированные затраты	ЧДД	ЧТС
1	2	3	4	$5=2*4$	$6=3*4$	7	8
июл.21	0	37240	1,0000	0	37240	-37240	-37240
авг.21	0	70000	0,9790	0	68530	-68530	-105770
сен.21	0	104764	0,9590	0	100469	-100469	-206239
окт.21	109800	95404	0,9400	103212	89680	13532	-192706
ноя.21	54900	95404	0,9200	50508	87772	-37264	-229970
дек.21	482400	95404	0,9010	434642	85959	348683	118713
январь.22	537300	95404	0,8830	474436	84242	390194	508907
фев.22	482400	95404	0,8650	417276	82524	334752	843659
мар.22	482400	99569	0,8470	408593	84335	324258	1167917
Итого	2149200	732587	-	1888667	720750	1167917	-

На основании расчёта, представленного в таблице 3.16 чистый дисконтированный доход от проекта составит 1 167 917 рублей. Получившееся значение говорит о прибыльности проекта.

Для того чтобы оценить инвестиционную привлекательность проекта необходимо рассчитать такие показатели как:

1. Срок окупаемости проекта:  $5 + (229\,970/348\,683) = 5,7$  месяцев или 0,48 года.
2. Индекс доходности:  $1\,888\,667/720\,750 = 2,6$
3. Чистая текущая стоимость проекта: 1 167 917 рублей, то является прибылью предприятия от внедрения проекта.

В таблице 3.17 представлены экономические показатели по проекту.

Таблица 3.17 – Показатели экономической эффективности проекта

№	Показатель	Ед. изм.	Значение
1	Норма дисконта	%	26
2	Доходы от реализации проекта	руб.	2 149 200
3	Затраты проекта	руб.	732 587
4	ЧДД	руб.	1 167 917
5	ЧТС	руб.	1 167 917
6	Индекс доходности	-	2,6
7	Срок окупаемости	мес.	5,7

В результате анализа экономической эффективности проекта можно сделать вывод о том, что проект является экономически целесообразным и рекомендуется к внедрению. Сроки окупаемости проекта равны 5,7 месяцев с суммарной прибылью 1 167 917 рублей.

Социальным эффектом от внедрения проекта по повышению стабильности кадрового состава на ПАО «ЧМК» ожидается:

- повышение уровня удовлетворенности трудом;
- сокращение уровня текучести персонала;
- повышение стабильности кадрового состава.

Выводы по третьему разделу:

1. С учетом анализа существующей системы обеспечения стабильности кадрового состава были выявлены недостатки и составлена новая система, с учетом стратегических целей предприятия.

2. Был проведен анализ поля сил К. Левина, который позволил определить сдерживающие и движущие силы проекта. Также были выявлены и проанализированы риски, которые могут возникнуть в результате реализации проекта для их минимизации были предложены мероприятия. После чего был составлен план мероприятий проекта, исходя из которого внедрение проекта рассчитано на 9 месяцев, после апробации на одном цехе планируется внедрение по всему предприятию.

3. Составлен бюджет проекта, который складывается из инвестиционных и эксплуатационных затрат проект. Для каждого вида затрат были сформированы сметы и бюджет. Итоговая сумма затрат проекта составила 732 587 рублей.

4. Для того чтобы рассчитать экономическую эффективность проекта доходы и затраты были рассчитаны с учетом коэффициента дисконтирования. Были рассчитаны такие показатели как чистый дисконтированный доход и частая текущая стоимость. Помимо этого, были рассчитаны срок окупаемости проекта, индекс доходности и рентабельность проекта. Чистая текущая стоимость составила 1 167 917 рублей. Срок окупаемости проекта 5,7 месяцев. Индекс доходности составил 2,6.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В дипломной работе была рассмотрена проблема удержания персонала с целью повышения стабильности и производительности труда, также была рассмотрена актуальность данной темы.

Стабильность кадрового состава – это параметр, который характеризует социально-психологические, субъективные процессы в организации. Показатель постоянства в организации играет важную роль, поскольку оказывает непосредственное влияние на эффективность труда и, как следствие, прибыльность организации.

Стабильность персонала играет большую роль для любого предприятия, так как трудовой ресурс – один из главных ресурсов предприятия и пренебрегать им нельзя. Для руководителей подразделений стоит главная цель – удержать высококвалифицированный персонал. Достижение этой цели возможно лишь в том случае, если налажена система управления стабильностью персонала. Необходимо выявить причины высокой текучести персонала и в кратчайшие сроки работать над их устранением.

Для того чтобы обеспечить стабильность кадрового состава предприятию необходимо регулярно проводить мониторинг системы и поддерживать конкурентоспособные условия труда, а именно уровень заработной платы, условий труда, график работы и т.д.

Объектом выпускной квалификационной работы – предприятие металлургической промышленности Публичное акционерное общество Челябинский металлургический комбинат (ПАО «ЧМК»).

Цель выпускной квалификационной работы – разработка проекта, который будет направлен на повышение стабильности кадрового состава ПАО «ЧМК».

Во втором разделе было рассмотрено текущее положение персонала, его сильные и слабые стороны, а также возможности, которыми можно воспользоваться для улучшения работы. В результате кадрового аудита было выявлено, что рабочие занимают 80 % из общей численности персонала. Это

связано с тем, что производство является основной деятельностью предприятия. Стоит отметить, что численность рабочего персонала сократилась на 27 человек или на 0,3 %. На предприятии наблюдается проблема с постоянством персонала или же его стабильностью. Показатели текучести персонала растут, так в 2020 году текучесть кадров составляет 14,85 %, что выше, чем в предыдущие года. Для предприятия рост коэффициента текучести и снижение коэффициента постоянства персонала несет негативный характер, так как чем стабильнее персонал, тем выше квалификация сотрудников и производительность труда. В настоящее время удержание ключевых, компетентных сотрудников является главной задачей предприятия, так как такой персонал служит главным преимуществом предприятия.

В результате анализа поля сил К. Левина, были определены сдерживающие и движущие силы проекта. Также были выявлены и проанализированы риски, которые могут возникнуть в результате реализации проекта для их минимизации были предложены мероприятия. После чего был составлен план мероприятий проекта, исходя из которого внедрение проекта рассчитано на 9 месяцев, после апробации на одном цехе планируется внедрение по всему предприятию.

Среди технологий усовершенствованной системы управления стабильностью кадрового состава стоит отметить: разработку профиля должности, нематериальное стимулирование, планерки с применением «доски проблем», улучшение условий труда, ротация персонала, а также разработка карьерограммы для ключевых должностей.

В рамках проекта составлен бюджет проекта, который складывается из инвестиционных и эксплуатационных затрат проект. Для каждого вида затрат были сформированы сметы и бюджет. Генеральный бюджет проекта составил 732 587 рублей.

Социальным эффектом от внедрения проекта по повышению стабильности кадрового состава на ПАО «ЧМК» ожидается:

- повышение уровня удовлетворенности трудом;



- сокращение уровня текучести персонала;
- повышение стабильности кадрового состава.

Также в рамках проекта рассчитаны такие показатели как чистый дисконтированный доход и частая текущая стоимость. Помимо этого, были рассчитаны срок окупаемости проекта, индекс доходности и рентабельность проекта. Чистая текущая стоимость составила 1 167 917 рублей. Срок окупаемости проекта 5,7 месяцев. Индекс доходности составил 2,6.

В результате написания была достигнута цель выпускной квалификационной работы достигнута, которая заключалась в разработке проекта направленного на повышение стабильности кадрового состава на ПАО «ЧМК».

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алиева, Ш. Т. Методы предупреждения текучести кадров / Ш. Т. Алиева // Проблемы современной науки и образования. – № 2(135). – 2018. – С.51–55.
2. Алферова, Я. И. Стабилизация персонала в организации / Я.И. Алферова // Современные исследования социальных проблем. – 2012. – № 8(16)
3. Ансофф, И. Стратегическое управление: учебник / И. Ансофф. – Москва: Экономика, 2008. – 312 с.
4. Арзяева, Т. С. Сравнительный менеджмент: учебное пособие / Т. С. Арзяева – Пермь: Изд.-во ПГНИУ, 2019. – 161 с.
5. Армстронг, М. – Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – 8-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Питер, 2004. – 831 с.
6. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 239 с.
7. Борисенко, В.П., Васильева, О. Н., Диканова, М. Ю. Сбалансированная система показателей в действии / В. П. Борисенко, О. Н. Васильева, М.Ю. Диканова // Справочник по управлению персоналом. 2005. – №7. – С.15–19
8. Белов, М. Н. Социальные технологии управления стабилизацией трудового коллектива в культурно-развлекательных организациях: дис. ... канд. социол. наук. / М. Н. Белов – Пенза, 2007 – 177 с.
9. Верна, В. В. Управление персоналом организации как основополагающий фактор ее устойчивого развития / В. В. Верна // Успехи современной науки. – 2017. – Т. 3. – № 1. – С. 171–173
10. Витман, Д. С. Мотивация и стабильность персонала в организации: дис. ... канд. психол. наук / Д. С. Витман. – СПб., 2004. – 188 с.
11. Дегтяренко, Е. А. Управление персоналом как ключевая роль в развитии бизнеса предприятия / Е. А. Дегтяренко, Д. О. Труфанова, В. И. Рой // Новая наука: Стратегии и векторы развития. – 2017. – Т. 1. – № 4. – С. 71–74.
12. Дейнеки, А. В. Управление персоналом: учебник / А.В. Дейнеки. – М. : Дашков и К, 2013. – 292 с.

13. Дергачев, В. Д. Современные тенденции управления персоналом / В. Д. Дергачев // Современные проблемы и тенденции развития экономики и управления, 2017. – №2. – С. 105–107.
14. Добролюбов, Е.А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала / Е.А. Добролюбов // Банковские технологии, 2014. – №3. – С. 26–29.
15. Долгова, С.А. Управление персоналом как эффективный инструмент развития бизнеса / С.А. Долгова, А.М. Коршунова // Научный альманах, 2017. – № 2–1 (28). – С. 88–92.
16. Егоршин, А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 4-е изд., испр. – Н.Новгород: НИМБ, 2003. – 720 с.
17. Зуева, А.П. Мотивация и стимулирование сотрудников с целью повышения эффективности работы / А.П. Зуева, А.Н. Тихомирова // Молодежный научный вестник. – 2017. – № 4 (16). – С. 271–274.
18. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 447 с.
19. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. – 6-е изд., стер. – Москва: КНОРУС, 2018. – 202 с.
20. Комиссарова, Т. А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Т. А. Комиссарова. – М.: Дело, 2008. – 312 с.
21. Лысков, А.Ф. Удержание персонала, как составляющая мотивации. // Кадры предприятия. – 2004. – №3.
22. Маврина, И. Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие / И. Н. Маврина. – Екатеринбург: УрФУ, 2014. – 132 с.
23. Магура, М. Стабильность персонала как средство успешной реализации организационных изменений / М. Магура. – 2017. – № 1. – С. 57–64.
24. Никифорова, Л. Анализируйте текучесть персонала, и вы много узнаете о компании / Л. Никифорова // Кадровое дело. – 2006. – № 2. – С. 515.

25. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: учебник для бакалавров / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 513 с.
26. Панова, Л. С. Социально-психологические факторы, влияющие на текучесть кадров / Л. С. Панова. – Текст : непосредственный // Молодой ученый, 2019. – № 14 (252). – С. 69 – 71.
27. Панюков, В. С. Устойчивость кадров в промышленности (теория и методы социального управления). К, 1976. С. 11 – 26.
28. Пластинина, Н. Текучесть кадров: причины и следствие, пути выхода из ситуации / Н. Пластинина
29. Трудолюбов, А.Ф. Зарубежные концепции управления персоналом / А.Ф. Трудолюбов // Прикладная психология. – 1998. – №1. – С.17.
30. Тюленева, М. Современные подходы к оценке текучести персонала / М. Тюленева // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 6. – С. 230 – 239.
31. Управление персоналом: учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд. перераб. и доп.– М.: ЮНИТИ, 2002. – 202 с.
32. Хлынина, А.Ю. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом / А.Ю. Хлынина, С.А. Тиньков, Е.В. Тинькова // Дельта науки. – 2017. – № 1. – С. 42–44.
33. Шнайдер, Б., Шмитт, Н. Персонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников / пер. с англ. под ред. Н. В. Гришиной, М. Б. Курбатовой. – СПб.: Экономическая школа, 2004. – 560 с.
34. Лучшие инструменты стратегического анализа – <http://powerbranding.ru/biznes-analiz>.
35. Международный кадровый центр «Фаворит». HR-словарь. – <https://favorit.pro/hr-slovari/k/>.
36. Уровень инфляции в Российской Федерации в 2020 году – <https://www.statbureau.org/ru/russia/inflation>.

37. Челябинский металлургический комбинат: Википедия. Свободная энциклопедия –

[https://ru.wikipedia.org/wiki/Челябинский\\_металлургический\\_комбинат](https://ru.wikipedia.org/wiki/Челябинский_металлургический_комбинат).

38. Челябинский металлургический комбинат –

<https://www.mechel.ru/sector/steel/chelyabinskiy-metallurgicheskiy-kombinat>.

39. ЧМК в 2020 году увеличил продажи фасонного и рельсового проката –

<https://www.mechel.ru/press/news/chmk-v-2020-godu-uvlechil-prodazhi-fasonnogo-i-relsovogo-prokata>.

40. Щербакова, Е Демографические итоги I полугодия 2019 года в России

(часть I) / Е Щербакова – <http://www.demoscope.ru/weekly/2019/0823/barom03.php>.

Таблица А.1 – Подсистемы управления персоналом ПАО «ЧМК»

Функция УП	Регламентирующий документ	Описание
1. Управление кадровой политикой	Положение о кадровой политике ПАО «ЧМК»	<p>В «Мечеле» работают талантливые и целеустремленные люди. Компания не только стремится привлекать лучших специалистов, но и уделяет большое внимание развитию сотрудников, их мотивации и нацеленности на карьерный рост и самореализацию.</p> <p>Основные принципы кадровой политики:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Развитие кадрового потенциала</li> <li>2. Формирование кадрового резерва</li> <li>3. Оплата труда в соответствии с профессиональным и квалификационным уровнем, а также вкладом сотрудника в работу предприятия</li> <li>4. Признание заслуг, стремление обеспечить достойный уровень жизни своим работникам и членам их семей, внимание к их проблемам</li> </ol>
2. Планирование и привлечение персонала	Штатное расписание	<p>Планирование персонала осуществляется за счет анализа организационной структуры, а также на основании количества заполненных вакансий.</p> <p>ПАО «ЧМК» стремится привлечь молодых специалистов и зарекомендовать себя как надежного работодателя перед студентами учебных заведений.</p> <p>Одно из направлений привлечения персонала производственные практики. Предприятие сотрудничает с профильными заведениями и привлекает молодых специалистов за счет организации производственной и преддипломной практики. Благодаря таким практикам молодой сотрудник набирается реального опыта на промышленном предприятии, после выпуска практикантов, как правило, принимают на работу.</p>

Продолжение таблицы А.1

Функция УП	Регламентирующий документ	Описание
3. Подбор, отбор и найм	<p>Положение о порядке работе с кадрами ПАО «ЧМК».</p> <p>Положение о прохождении испытательного срока работниками ПАО «ЧМК»</p>	<p>Реализуется специалистом по подбору и как правило без привлечения аутсорсинговых агентств. При подборе персонала уделяется внимание требованиям на должность (профстандартам).</p> <p>При отборе кандидат проходит несколько основных этапов:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Предварительная беседа со специалистом отдела подбора.</li> <li>2. Заполнение анкеты.</li> <li>3. Беседа с начальником структурного подразделения в которые направлен кандидат.</li> <li>4. Медицинский осмотр.</li> </ol>
4. Профориентация и адаптация	<p>Положение об адаптации ПАО «ЧМК»</p> <p>Программа вводного инструктажа для персонала ПАО «ЧМК»</p>	<p>На ПАО «ЧМК» сотруднику будет проведена экскурсия, вводный инструктаж благодаря представлению коллективу и приставленному к новому работнику куратору он может в короткие сроки освоиться, влиться в коллектив и настроиться на работу уже на новом месте. Сотруднику будет назначен испытательный срок не более трех месяцев.</p>
5. Обучение персонала		<p>На ПАО «ЧМК» имеется собственный учебный центр, можно сделать вывод, что обучение происходит без привлечения посторонних лиц и организаций. Это дает возможность обучать персонал без отрыва от производства, так как присутствуют такие методы как наставничество и инструктажи.</p>

Продолжение таблицы А.1

Функция УП	Регламентирующий документ	Описание
<p>6. Работа с кадровым резервом/ Профессиональное развитие</p>		<p>На ПАО «ЧМК» основана школа подготовки кадрового резерва. На основе итогов защиты проектов ЧМК сформировал управленческий кадровый резерв.</p> <p>Период подготовки в школе кадрового резерва занял семь недель и состоял из теоретического обучения и практики. Во время практического обучения резервисты посетили все основные подразделения промышленной площадки ЧМК и изучили всю технологическую цепочку комбината. В конце обучения слушатели подготовили проекты по улучшению бизнес-процессов в своих подразделениях.</p> <p>Обучение позволяет выделить перспективных управленцев и минимизировать неудачи при назначениях. Школа является мотивацией для молодого персонала, предоставляя им возможность выстроить карьеру на своем предприятии.</p> <p>Рабочие специальности также могут профессионально развиваться: повышать разряд, получать смежную профессию ил вообще отучиться на новую и получить документ подтверждающий это.</p> <p>При выборе кандидатур на руководящие должности предпочтение отдается своим сотрудникам. Для продвижения по карьерной лестнице в компании действует корпоративная программа «Кадровый резерв». Она предоставляет возможность совершенствования профессиональных навыков и комплексно оценивать потенциал и способности сотрудника. Данная программа действует с 2010 года, и многие ее участники получили повышение по службе.</p>



Окончание таблицы А.1

Функция УП	Регламентирующий документ	Описание
8. Организация труда	Положение о проведении специальной оценки рабочих мест на ПАО «ЧМК»	Все рабочие места комбината подлежат аттестации, без этого невозможно функционирование предприятия. Создание безопасных и комфортных условий труда для сотрудников, снижение производственного травматизма, здоровые условия жизни для будущих поколений являются важными составляющими стратегии «Мечела».
9. Мотивация и стимулирование		На ПАО «ЧМК» применяются как материальные, так и нематериальные виды мотивации и стимулирования персонала. К нематериальным можно отнести доски почета, одна из которых располагается у заводоуправления. Награждение грамотами и благодарственными письмами за вклад в развитие предприятия. Дополнительный отпуск за работу с вредными и тяжелыми условиями труда К материальным относятся премии, которые выплачиваются сотрудникам. Доплаты устанавливаются за работу с тяжелыми и вредными условиями труда с учетом ТС. Премии выплачивают 1-2 раза в год к профессиональным праздникам, но на усмотрение руководителя предприятия
10. Высвобождение	Положение о порядке работе с кадрами ПАО «ЧМК».	При увольнении у сотрудника уточняются причины увольнения. Издаётся приказ о прекращении трудового договора, после чего оформляется запись в трудовой книжке о прекращении трудового договора, выдается трудовая книжка и производится расчет с сотрудником.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Анкета изучения удовлетворенностью трудом

Уважаемый коллега!

Просим Вас ответить на вопросы анкеты, цель которой вывить уровень удовлетворенности трудом. Анкета носит анонимный характер.

Сопоставление Ваших ответов с мнениями других сотрудников позволит сделать правильные выводы об организации Вашего труда и его оплаты. Результат зависит от искренности, точности и полноты Ваших ответов.

Ознакомьтесь с вопросами анкеты и выберите один из наиболее подходящих для Вас вариантов ответов и отметьте его любым знаком. Если Вас не устраивает ни один из перечисленных вариантов или в анкете присутствует вопрос открытого характера, то напишите вариант ответа сами. Для эффективности результата просим Вас ответить на все вопросы.

1. Определите, в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей работы:

Вопрос	Удовлетворен	Скорее удовлетворен, чем не удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Скорее не удовлетворен, чем удовлетворен	Не удовлетворен
Режим работы					
Уровень технической оснащенности					
Размер заработка					
Санитарно-гигиенические условия					
Отношения с непосредственным руководителем					
Возможность карьерного продвижения					
Уровень организации труда					
Отношения в коллективе					
Самостоятельность в работе					

2. Отметьте по шкале от 0 до 100, в какой мере Вы удовлетворены своим трудом (в процентах).

0	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

3. Ваши планы на ближайшие 1-2 года относительно работы?

- Продолжать работу в той же должности
- Перейти на должность выше, чем в настоящий момент
- Перейти работать в другое структурное подразделение
- Перейти в другую организацию без смены профессии
- Перейти в другую организацию со сменой профессии

4. В какой степени и как действует на Вашу производительность труда следующие факторы?

Вопрос	Совершен но не действует	Действует		Действует существенно		Действует очень существенно	
		снижает	повышает	снижает	повышает	снижает	повышает
Материальное стимулирование							
Меры морального стимулирования							
Меры административного воздействия							
Страх потерять работу							
Общая социально-экономическая ситуация в стране							
Трудовой настрой коллектива							
Наличие элемента состязательности							

5. Вынуждены ли Вы искать другие (дополнительные) источники заработка в сложившейся социально-экономической ситуацией?

- да
- нет
- затрудняюсь ответить

6. Испытываете ли Вы беспокойство, связанное с возможностью потерять работу?

- да
- нет
- затрудняюсь ответить

7. Из ниже перечисленных характеристик выберите 5 наиболее важных для Вас.

Напротив самой важной поставьте цифру 1, менее важной 2 и так далее до 5.

Характеристика работы	Балл
Обеспечение необходимыми материалами и инструментами	
Возможность должностного продвижения	
Высокая заработная плата	
Престиж профессии	
Благоприятный социально-психологический климат в коллективе	
Возможность улучшить свои жилищно-бытовые условия	
Благоприятные условия труда	
Наличие служебного транспорта	
Низкая напряженность труда	

8. Пожалуйста, напишите, что могло бы поспособствовать повышению Вашей трудовой эффективности

---



---

9. Укажите Ваш пол

- мужской
- женский

10. Укажите Ваш возраст

- 18 – 30
- 31 – 40
- 41 – 50
- 51 – 60
- 60 и более

11. Укажите Ваше образование

- среднее (полное) общее
- средне специальное
- незаконченное высшее
- высшее

12. Стаж работы

Общий \_\_\_\_\_

По специальности \_\_\_\_\_

На нашем предприятии \_\_\_\_\_

13. Насколько зависит результативность и качество Вашей работы от взаимодействия с другим структурными подразделениями?

- полностью
- частично
- не зависит
- затрудняюсь ответить

14. Удовлетворены ли Вы своей работой?

- удовлетворен
- не удовлетворен
- затрудняюсь ответить

15. Ощущаете ли Вы зависимость оплаты труда от:

- выполнения производственного плана
- уровня Вашей квалификации
- уровня соблюдения дисциплинарных требований
- другое \_\_\_\_\_

16. Дополнительные предложения:

Мне нравится работать в компании потому что \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Мне не нравится работать в компании потому что \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Благодарим Вас за сотрудничество!

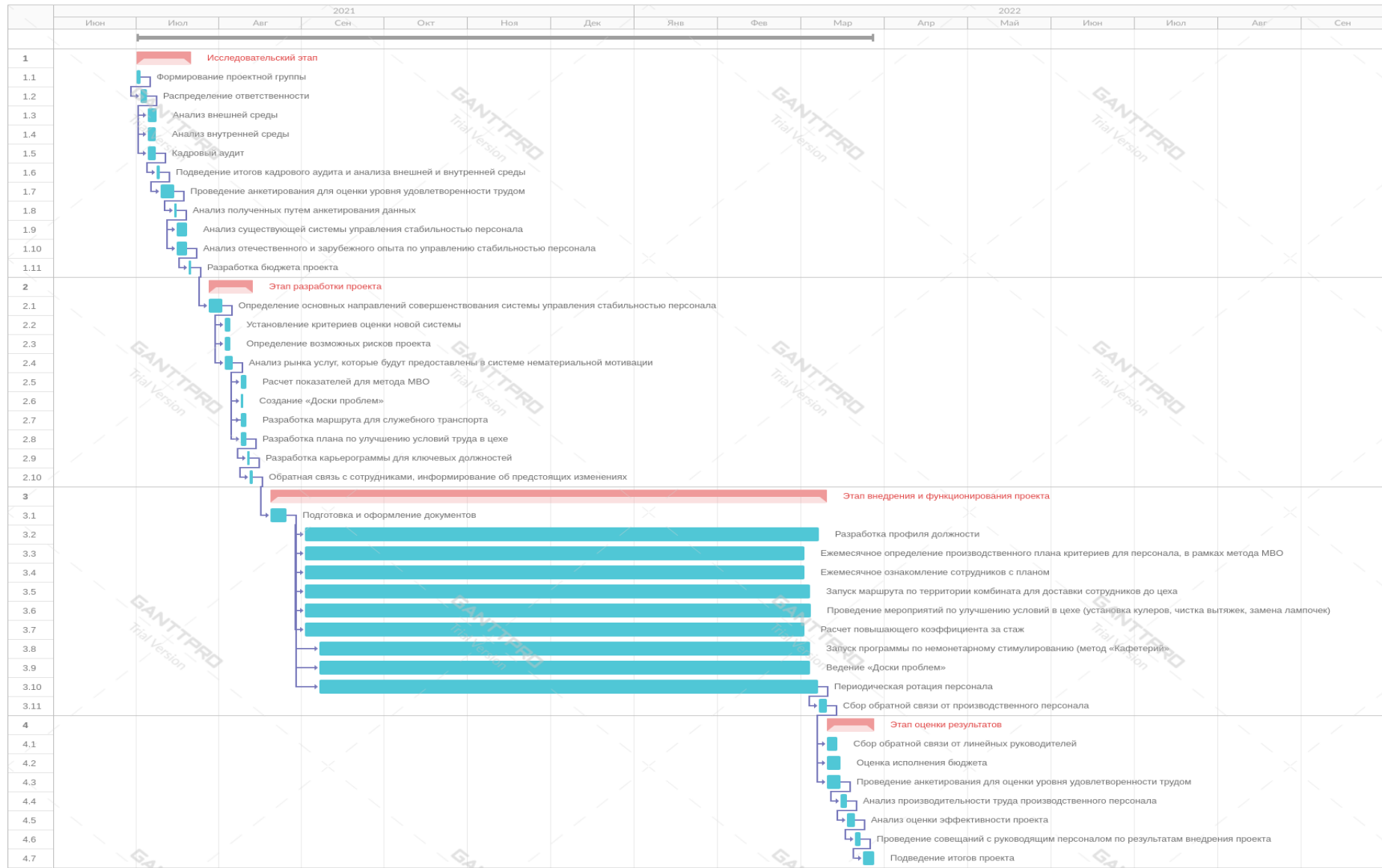


Рисунок В.1 – Диаграмма Ганта