



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГТТУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**Особенности организации системного управления человеческим
капиталом**

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.04.02 Менеджмент
Направленность программы магистратуры
«Управление человеческим капиталом»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:
82,40 % авторского текста

Работа рекомендована к защите
«20» января 2023 г.
Зав. кафедрой Э, УиП
Рябчук П.Г.

Рябчук П.Г.

Выполнил:
Студент группы ЗФ-309-147-2-1
Чмутова Оксана Валерьевна

Научный руководитель:
д.ф.н., профессор
Иванова О.Э.

Иванова О.Э.

Челябинск
2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО - МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ	8
1.1. Эволюция научных взглядов на социально-экономическую сущность понятия «человеческий капитал предприятия».....	8
1.2. Методология системного управления человеческим капиталом.....	11
1.3. Направления совершенствования организации системного управления человеческим капиталом.....	12
Выводы по 1-й главе	13
ГЛАВА 2. ДИАГНОСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ ПАО «МАГНИТОГОРСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ».....	27
2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат».....	27
2.2 Анализ организации системного управления ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат».....	34
2.3 Оценка существующего уровня развития системного управления человеческим капиталом в ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат».....	52
Выводы по 2-й главе.....	54
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ ПАО «МАГНИТОГОРСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ».....	55
3.1 Направления по совершенствованию системным управлением человеческим капиталом ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат».....	56
3.2. Оценка социально-экономической эффективности представленных рекомендаций.....	67
Вывод по 3-й главе.....	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	73
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	78

ВВЕДЕНИЕ

Современное состояние и развитие российского общества заставляет по-новому взглянуть на роль человеческого капитала в создании условий для расширенного воспроизводства индивида, которые обеспечивают формирование и сохранение стабильности его развития.

Актуальность выбранной темы заключается в первую очередь переходом на новый технологический уклад развития экономики, который в свою очередь невообразим без человеческого капитала. Также, человеческий капитал набирает все большую популярность в исследовательских изысканиях, и вопрос управления человеческим капиталом в сфере производства товаров недостаточно изучен.

Немаловажным является и тот факт, что многие работы, посвященные данной тематике, не дают единого понимания научной категории «человеческий капитал организации», что безусловно влияет на эффективность управления человеческого капитала.

В современной российской экономике руководители ведущих компаний все больше приходят к пониманию того, что человек с его образованием, квалификацией и опытом является очень важным и в то же время недоиспользованным ресурсом. Поэтому в последние годы уделяется внимание изучению человеческого капитала на различных уровнях.

На основе актуальности исследования, можно выделить следующие **противоречия**:

— между существующей теоретической разработкой проблемы управления и организации системного управления человеческим капиталом и практическим внедрением;

— между потребностью в комплексных направлениях совершенствования человеческого капитала, и между отсутствием обоснованных моделей системного управления человеческим капиталом,

основанных на комплексе внешних внутренних ресурсов, имеющихся у предприятия;

Из обозначенных противоречий следует **проблема исследования**: это поиск эффективных направлений совершенствования процесса по организации системным управлением человеческим капиталом на предприятии.

Цель исследования – выявить теоретико - методологические особенности организации системного управления человеческим капиталом предприятия и разработка программы мероприятий по совершенствованию человеческого капитала на предприятии ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат».

Объект исследования – системное управление человеческим капиталом предприятия

Предмет исследования – методы организации системного управления человеческим капиталом предприятия.

Гипотеза исследования – если совершенствовать что, процесс организации системного управления человеческим капиталом предприятия, то это приведет к увеличению эффективности производственно-хозяйственной деятельности и получению дополнительных конкурентных преимуществ на отраслевом рынке на предприятии ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат».

Задачи исследования:

1) рассмотреть теоретико-методологические аспекты исследования системного управления человеческим капиталом предприятия;

2) дать организационно-экономическую характеристику ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат»;

3) проанализировать процесс организации системного управления ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат»;

4) оценить существующий уровень развития человеческого капитала в ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат»;

5) разработать рекомендации по совершенствованию человеческого капитала ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат»;

б) оценить социально-экономической эффективности представленных рекомендаций;

Теоретической основой исследования послужили положения неоклассической экономики труда, отраженные в публикациях зарубежных (Г. Беккера, Дж. Минцера, Т. Шульца, Б. Вейсброда), а также отечественных исследователей (С.А.Дятлова, Р.И. Капелюшникова, М.М. Критского, С.А. Курганского.) по проблемам формирования человеческого капитала и вопросам стратегического управления.

Методы исследования.

В исследовательской работе мы использовали следующие методы: анализ используемой литературы, анализ и синтез, классификация, анкетирование и интервьюирование; системно комплексный подход, сравнение, сортировка данных, статистико-экономический, экономико-математический расчетно-конструктивный, экспериментальный.

Теоретическая и практическая значимость исследования. В диссертации уточнены и дополнены положения, раскрывающие содержание процесса управления человеческим капиталом производственного предприятия.

Практическая значимость исследования заключается в прикладном характере полученных результатов, возможности применения разработанных автором рекомендаций по оценке человеческого капитала и совершенствованию управления человеческим капиталом на промышленном предприятии.

В соответствии с задачами исследования была определена следующая структура работы: введение, три главы: одна теоретическая и две практические, а также заключительная часть, где формулируются выводы по проделанной работе.

В теоретической части формируется методология для будущего исследования, а именно, раскрываются основные понятия исследуемой темы, предлагается авторское определение человеческого капитала организации, разрабатывается структура человеческого капитала организации, а также методика его оценки.

В практической части проводится оценка человеческого капитала металлургического предприятия ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат», выявляются основные барьеры (ограничения) управления человеческим капиталом, формулируются рекомендации для данной компании.

Научная новизна исследования:

Определяется актуальностью рассмотренных в исследовании проблем и степенью обоснования содержащихся в нем положений и выводов. Разработанные рекомендации по совершенствованию человеческого капитала ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат», могут быть использованы на практике предприятий, связанных с металлургической промышленностью.

Основные этапы исследования.

Первый этап – теоретико-поисковый (2020-2021 г.г.)

Изучение и анализ литературы с целью установления степени научной разработанности исследуемой проблемы. Составление программы исследования, определение исходных параметров, методологии и методов, понятийного аппарата.

Второй этап – опытно-экспериментальный (2021 – 2022 г.г.).

Разработка направлений по совершенствованию человеческого капитала ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат». Обработка, проверка и систематизация полученных результатов.

Третий этап – заключительно – обобщающий (2022-2023 г.г.).

Теоретическое осмысление результатов исследовательской работы. Осуществление анализа, обобщения, систематизации результатов

исследовательской работы. Оформление итоговых материалов, формулировка выводов.

Апробация результатов исследования.

Материалы исследования, применяемые в диссертационной работе, были опубликованы в следующих изданиях:

1. Чмутова О., Человеческий капитал как фактор формирования экономики знаний [Текст] / О.Чмутова // Молодой ученый.- 2022.- №22.- С. 214 - 216.

2. Чмутова О., Системообразующие факторы управления человеческим капиталом [Текст] / О.Чмутова // Молодой ученый.- 2022.- №26.- С. 31 - 36.

Положение выносимые на защиту:

- Разработано уточненное понятие человеческого капитала. Человеческий капитал - это интенсивный производительный фактор экономического развития, развития общества и семьи, включающий образованную часть трудовых ресурсов, знания, инструментарий интеллектуального и управленческого труда, среду обитания и трудовой деятельности, обеспечивающие эффективное и рациональное функционирование ЧК как производительного фактора развития.
- Обоснована целесообразность методов оценки человеческого капитала. Методы человеческого капитала: на основе подсчета затрат на человеческий капитал, экспертный метод (метод качественной оценки), исходя из направленных инвестиций.
- Выявлены рекомендации по направлению совершенствования человеческого капитала ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат».

База исследования:

ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат»., 455000, Челябинская область, г. Магнитогорск, ул. Кирова 93

Тел.\факс +7 (3519) 24-40-09

Адрес электронной почты: infommk@mmk.ru

Структура исследования: выпускная квалификационная работа имеет традиционную структуру и включает в себя введение, теоретической и практической глав, заключение, список используемой литературы, приложения.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО - МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Эволюция научных взглядов на социально-экономическую сущность понятия «человеческий капитал предприятия»

Человеческий капитал - «совокупность знаний, умений, навыков, используемых для удовлетворения многообразных потребностей человека и общества в целом». Впервые термин использовал Теодор Шульц, а его последователь - Гэри Беккер развил эту идею, обосновав эффективность вложений в человеческий капитал и сформулировав экономический подход к человеческому поведению.[7, с.58]

Первоначально под человеческим капиталом понималась лишь совокупность инвестиций в человека, повышающая его способность к труду - образование и профессиональные навыки. В дальнейшем понятие человеческого капитала существенно расширилось. Последние расчеты, сделанные экспертами Всемирного банка, включают в него потребительские расходы - затраты семей на питание, одежду, жилища, образование, здравоохранение, культуру, а также расходы государства на эти цели.

«Человеческий капитал в широком смысле - это интенсивный производительный фактор экономического развития, развития общества и семьи, включающий образованную часть трудовых ресурсов, знания, инструментарий интеллектуального и управленческого труда, среду обитания и трудовой деятельности, обеспечивающие эффективное и рациональное функционирование ЧК как производительного фактора развития». [5, с.58]

В национальном богатстве человеческий капитал в развитых странах составляет от 70 до 80 %. В России около — 50 %.

Элементы теории человеческого капитала (ЧК) существовали с тех давних пор, когда формировались первые знания и система образования.

В научной литературе понятие человеческого капитала (Human Capital) появилось в публикациях второй половины XX века в работах американских ученых - экономистов Теодора Шульца и Гэри Беккера (1992 г.). За создание основ теории человеческого капитала (ЧК) им были присуждены Нобелевские премии по экономике — Теодору Шульцу в 1979 г., Гэри Беккеру в 1992 г. Вложил существенный вклад в создание теории ЧК и выходец из России Саймон (Семен) Кузнец, получивший Нобелевскую премию по экономике за 1971 г. [5, с.70]

Вклад в развитие современной теории человеческого капитала внесли Т. Шульц, Г. Беккер, Э. Денисон, Р. Солоу, Дж. Кендрик, С. Кузнец, С. Фабрикант, И.Фишер, Р. Лукас и другие экономисты, социологи и историки.

Человеческий капитал, который сегодня рассматривается как элемент интеллектуального капитала, напрямую влияет на капитализацию организации, особенно в тех случаях, когда основным активом компании являются люди. При этом человеческий капитал, его капитализация очень часто рассматриваются как основные критерии оценки работы службы управления человеческими ресурсами Шульц давал следующее определение человеческого капитала: «Все человеческие способности являются или врожденными, или приобретенными. Каждый человек рождается с индивидуальным комплексом генов, определяющим его врожденные способности. Приобретенные человеком ценные качества, которые могут быть усилены соответствующими вложениями, мы называем человеческим капиталом». Однако человеческий капитал принято определять следующим образом. [4, с.98]

Человеческий капитал — это сформированные в результате инвестиций и накопленные человеком определенный запас здоровья, знания, навыки, способности, мотивации, которые ведут к росту квалификации работника, целесообразно используются в той или иной сфере общественного воспроизводства, содействуют росту производительности и качества его труда и тем самым ведут к росту заработков данного человека.

Характеристики человеческого капитала. Один из теоретиков человеческого капитала Г. Беккер говорил о следующих характеристиках человеческого капитала, а, следовательно, и об объектах инвестиций.

В современной теории в человеческом факторе выделяются три основных элемента:

- 1) Человеческий капитал, которому соответствует доход на этот капитал;
- 2) Природные способности, которым соответствует рента на эти способности;
- 3) Чистый труд.

Все элементы вместе характеризуют труд в общепринятом смысле, а первые два - человеческий капитал. [4,с.55]

С.А. Дятлов дал определение человеческого капитала как «сформированный в результате инвестиций и накопленный человеком определённый запас здоровья, знаний, навыков, способностей, мотиваций, которые целесообразно используются в той или иной сфере общественного воспроизводства, содействуют росту производительности труда и производства, и тем самым влияют на рост доходов (зарботков данного человека)».

Главное отличие человеческого капитала от вещественного состоит в том, что человеческий капитал воплощен в человеке и не может продаваться, или передаваться, или оставляться в наследство по завещанию, как деньги и материальные ценности. Но он может использоваться во внутрисемейном производстве человеческого капитала следующих поколений.

В человеческом капитале можно выделить ряд компонентов. Единообразного общепринятого перечня этих компонент пока не составлено. Г. Беккер предлагает выделить в нём капитал образования (знания общие и специальные), капитал здоровья, капитал профессиональной подготовки. (квалификация, навыки, производственный опыт), капитал

миграции, а также обладание экономически значимой информацией и мотивацией к экономической деятельности.

Л. Туроу включает в человеческий капитал такие черты, как «уважение к политической и социальной стабильности».

В. Марцинкевич пытается выявить влияние активности, ответственности, честности, коллективизма, коммуникабельности на созидательные способности человека, то есть параметров, вообще говоря, трудноизмеримых или даже вряд ли поддающихся измерению и, соответственно, не поддающихся верификации. [8,с.36]

И. Ильинский предлагает выделять в человеческом капитале образование, здоровье и общую культуру.

В любом случае, выделение компонент человеческого капитала носит скорее качественный, чем количественный характер, их количественное измерение связано с большими трудностями операционального характера. Измерение как самих факторов, влияющих на накопление каждого компонента, так и величины или доли её в общем объёме человеческого капитала проблематично, если только не использовать метод аккумуляции затрат на развитие соответствующих характеристик человека, что не всегда может показывать их экономическую ценность. Кроме того, природные, биологически наследуемые способности человека: запас его здоровья, красота, интеллектуальные (например, математические) способности человека являются своеобразным бесплатным даром его предков.

1.2 Методология системного управления человеческим капиталом

В настоящий момент человеческий капитал относится к определяющим факторам экономического роста и устойчивого развития предприятий. Существующие методики по оценке человеческого капитала не используются широко в отечественной практике оценки стоимости предприятий, т.к. они не позволяют точно спрогнозировать индивидуальную стоимость сотрудника. [9,с. 23]

Данную ситуацию можно объяснить тем, что в Российской Федерации

достаточно продолжительное время практически не производилась стоимостная оценка человеческого капитала. Этот факт подтверждает необходимость формирования системы оценки человеческого капитала на предприятии. Основным принципом построения такой системы является ее комплексность, т.е. учет не только финансовых, но и нефинансовых показателей.

Методология – это система принципов и способов организации и построения теоретической и практической деятельности, а также учение об этой системе.

На рисунке 1 указана методология системной оценки, включающая в себя:

- систему управления оценочной деятельностью (процедурами), устанавливающую цели, направления и функции оценки;

- организационную структуру, определяющую подразделения и должности, которые осуществляют оценку человеческого капитала, их функции и задачи, а также связи с другими подразделениями;

- методику оценки, формализованную в методологических инструкциях, и отражающую процедуры и технологию, методы и систему показателей оценки;

- систему информационного обеспечения и автоматизации процедур оценки человеческого капитала, состоящую из баз данных, источников и средств сбора данных, программного обеспечения для проведения расчетов и формирования отчетов. [11,с. 46]

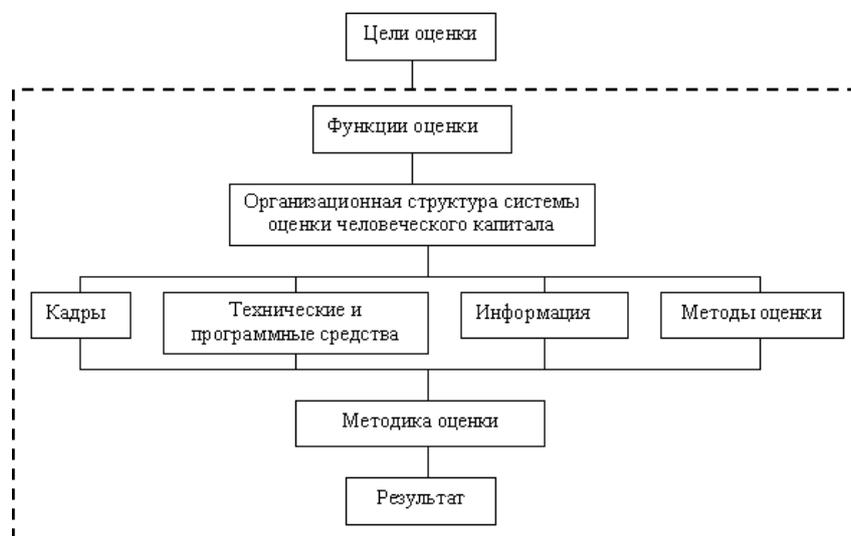


Рисунок 1 - Методология системной оценки человеческого капитала предприятия

Оценка человеческого капитала предприятия реализуется в следующей последовательности:

- количественная оценка человеческого капитала предприятия;
- качественная оценка человеческого капитала предприятия (оценка эффективности деятельности сотрудников);
- стоимостная оценка человеческого капитала предприятия. Оценка может быть ориентирована на следующие цели:
 - увеличение эффективности текущего управления фирмой, предприятием;
 - принятие обоснованного инвестиционного решения;
 - купля-продажа компании его владельцем по частям или целиком;
 - купля-продажа акций, облигаций предприятий на фондовом рынке;
 - реструктуризация предприятия. Ликвидация предприятия, слияние, поглощение либо выделение самостоятельных предприятий из состава холдинга предусматривает проведение его рыночной оценки, поскольку существует необходимость определить цену покупки или выкупа акций, цену конверсии или величину премии, которая может быть выплачена акционерам поглощаемой фирмы; [10,с.63]
- разработка плана развития компании. В процессе стратегического

планирования необходимо оценить будущие доходы фирмы, ценность имиджа и степень ее устойчивости;

— определение кредитоспособности компании и стоимости залога при кредитовании. В подобном случае оценка необходима в силу того, что величина стоимости активов по бухгалтерской отчетности может резко различаться с их рыночной стоимостью;

— страхование, в ходе которого возникает потребность в определении стоимости активов в случае потерь;

— налогообложение. При определении налогооблагаемой базы важно провести объективную оценку дохода и имущества предприятия;

— принятие обоснованных управленческих решений. Инфляция искажает и вносит коррективы в финансовую отчетность предприятия, поэтому периодическая переоценка имущества (независимыми оценщиками) способствует повышению реалистичности финансовой отчетности, которая в свою очередь является базой для принятия финансовых решений;

— реализация инвестиционного проекта развития бизнеса. В данном случае для его обоснования важно знать исходную стоимость компании в целом, её собственного капитала, бизнеса, активов

В организационной структуре системы оценки человеческого капитала компании, процедуры оценки выполняются менеджером знаний и руководителями функциональных подразделений; бухгалтером-экономистом; психологом, который может быть включен в организационную структуру в качестве самостоятельной штатной единицы или же в подразделение по обучению и развитию персонала; экспертами по оценке, объединяющимися в различные экспертные группы [30, с. 89].

Методология оценки включает различные виды методов, связанных с направлениями и объектами оценки. Методы должны быть релевантны и обеспечивать расчет показателей, характеризующих:

- 1) величину стоимости человеческого капитала, т. е. его ценность для

покупателя, потребителя и собственника, выраженную в стоимостных единицах, например, гудвилл человеческого капитала, который включает индексы профессиональной перспективности, стоимости человеческого капитала, прибыли и пр.;

2) уровень (качество) и эффективность человеческого капитала, т. е. соответствие актуальному текущему уровню развития человеческого капитала, принятому за стандарт, например, качество профессионального человеческого капитала [31,с.96].

Представляется важным и целесообразным для организации оценки человеческого капитала использовать соответствующую информационную базу, программные и технические средства, поскольку к одним из необходимых условий создания системы оценки человеческого капитала относится автоматизация хранения, обработки и представления учетных данных на основе средств вычислительной техники и специализированного программного обеспечения.

Для определения стоимостной оценки человеческого капитала реализуется (независимо друг от друга оценка по двум направлениям):

— количественная оценка человеческого капитала компании, которая позволяет рассчитать стоимость человеческого капитала, как отдельного сотрудника, так и всего персонала компании;

— качественная оценка человеческого капитала компании (оценка эффективности деятельности сотрудников), которая ориентируется на критериях, учитывающих объем и качество выполненной работы, самостоятельность и компетентность и пр.

Методология системы оценки человеческого капитала может базироваться на различных методах исследования. При этом она должна способствовать выполнению следующих требований: достоверность, оптимальный набор элементов для оценки, доступность, объективность, простота методики. [15,с. 102]

Создание такой системы позволит проводить комплексную оценку

человеческого капитала, а сочетание качественных и количественных методов обеспечит ее объективность.

Для оценки человеческого капитала компании наибольшее распространение получили следующие методы оценки человеческого капитала.

1. Метод оценки человеческого капитала на основе подсчета затрат на человеческий капитал.

Данный метод относится к самым распространенным методам и может быть реализован двумя способами: прямым и косвенным.

Косвенный метод базируется на сравнении рыночной стоимости объекта оценки (предприятия) со стоимостью замещения данного объекта (предприятия). Для этой цели Д. Тобин (лауреат Нобелевской премии в области экономики), предлагает показатель q (коэффициент Д. Тобина), который рассчитывается как отношение рыночной стоимости объекта к стоимости его замены (замещения). Под стоимостью объекта замещения подразумеваются затраты необходимые для создания предприятия и функционирования с нормальной прибылью. [38, с.75]

Если $q < 1$ и данный объект оценки дешевле, нежели замещение, тогда объект оценки считается инвестиционно непривлекательным по причине низкого кадрового потенциала.

Когда $q > 1$, тогда оцениваемый объект обладает высоким уровнем человеческого капитала, следовательно, инвестиционно привлекателен.

Прямой метод основывается на определении расходов, которые требуются для создания на предприятии человеческого капитала.

Метод расчета прямых затрат на персонал – более простой способ применяемый менеджерами компаний, а именно производится расчет общих экономических затрат компании на персонал, содержащий затраты, требующие на оплату работников (и сопряженные с ними налоги), на охрану и улучшения условий труда, затраты на повышение квалификации и обучение. Преимущество этого метода – его простота. Недостатком

данного метода является его неполная оценка величины человеческого капитала. Часть может быть просто не использоваться в рамках хозяйствующего субъекта. [17, с.58]

Номинальную годовую величину человеческого капитала хозяйствующего субъекта можем определить как стоимость живого труда персонала в общем, используя базу нормативной численности и рассчитать по формуле 1:

$$K_n = Ч_n * (\Phi_o + \Phi_m + З_d + З_o) / Ч_\phi, \quad (1)$$

где Φ_o – фактическое либо плановое значения годового фонда оплаты труда промышленно-производственного персонала организации;

Φ_m – фактическое либо плановое значения годового фонда материального поощрения труда работников организации, если он в отдельном виде предусмотрен;

$З_d$ – годовые затраты, требующие оплаты и поощрения труда работников организации из дополнительных, не из фондов Φ_m и Φ_o источников финансирования. Например, из доходов, которые получены за выполнения неплановых заказов, поступившие со стороны или непрофильных (сопутствующих, побочных) работ;

$З_o$ – годовые затраты на обучение, подготовку, переподготовку и повышение квалификации всех категорий работников на предприятии;

$Ч_\phi$ – фактическая суммарная средняя по году численность всех категорий сотрудников предприятия [32, с. 55].

2. Экспертный метод (метод качественной оценки).

Суть метода состоит в том, что оценкой являются качественные показатели, как индивидуальные особенности конкретного работника, так и свойства работников компании в совокупности.

Качественные характеристики работника включают в себя такие показатели, как: стаж, уровень образования, способность к творческому мышлению, разряд и др.

Использование экспертного метода целесообразно, чтобы оценить следующее: достаточно ли квалификация работника для выполнения функций (опыт, образование); присутствуют ли в рамках общей системы управления организационные возможности для реализации функций; организационные и управленческие связи обеспечивают выполнения функций, организацию развития персонала.

Для этой цели необходимо рассмотрение и экспертная оценка существующей организационной структуры компании.

Для проведения метода экспертных оценок человеческого капитала очень важно иметь статистические данные за несколько лет.

Экспертный метод (метод качественной оценки) является важным звеном в системе методов оценки, так как из всех существующих моделей, наиболее объективно оценивает качественные составляющие человеческого капитала, однако ограничение только этот способ не позволяет сделать денежное измерение человеческого капитала. Это очевидно, из-за невозможности адекватного перехода от качественных показателей к количественным показателям. [12,с.45]

Любая формализация неизбежно субъективна и может рассматриваться только в контексте компании, и соответственно исключает возможность сопоставления, что делает данную модель исключительно в попытке рационального использования человеческого капитала, а не оценки.

3. Оценка человеческого капитала исходя из направленных инвестиций.

Одним из конкурентных главных преимуществ компаний является ее инновационная политика. Любую инновационную политику разрабатывают, создают и осуществляют работники, поэтому представление компании, напрямую зависит от того, насколько они компетентны и образованны. Исходя из этого, очевидна необходимость постоянного и непрерывного обучения персонала. Можно рассматривать

сумму затрат в образование, переподготовку конкретного сотрудника или всех сотрудников организации на уровне долгосрочных инвестиций в их капитал знаний этой организации. Тем не менее, инвестиции в человеческий капитал являются оправданными, когда наблюдается тенденция повышения эффективности деятельности компании и прослеживает вклад конкретного работника в этой тенденции. Эта закономерность является основой для оценки метода человеческого капитала, инвестиции (затраты на образование). [18, с.56]

Процесс инвестирования в человеческий капитал можно разбить на восемь этапов: затраты на образование, затраты на подбор и найм персонала, затраты на персонал в период обучения, затраты на персонал в период накопления потенциала роста, затраты на персонал в период достижения профессионализма, затраты на персонал в период повышения квалификации, затраты на персонал в период снижения и «морального старения» профессионализма.

Все затраты в человеческий потенциал условно можно разделить по источникам средств:

- финансирование за счет средств федерального бюджета стоимости обучения в учреждениях образования (школы, профессиональные учебные заведения, вузы);
- финансирование за счет средств компании, сотрудником которой является конкретный человек (затраты на переподготовку, повышение квалификации, опережающее обучение);
- стоимость за счет средств и времени конкретного человека.

Самообразование и самофинансирование играют ключевую роль в формировании человеческого капитала. На каждом этапе экономическая эффективность обучения определяется соотношением затрат и результатов. Результатом инвестиций в человеческий капитал следует считать повышение производительности труда. Между этими показателями существует

определенная зависимость, которая может быть выражена по следующей формуле 2:

$$\Theta = (B - Bn) Ц / З \quad (2)$$

где Θ – эффективность вложений в человеческий капитал на i -м этапе;

Bn - выработка работника (до обучения);

B - выработка работника

(после обучения);

$Ц$ - стоимость (цена) единицы
продукции;

$З$ - вложения в человеческий капитал.

Если рассматривать недостатки метода инвестирования, необходимо определить проблемы объективного расчета всех инвестиций в человеческий капитал.

В этой модели невозможно назвать инвестициями в человека, с его «справедливой стоимости», так как компенсируются затраты на самообразование, которые играют ключевую роль в формировании человеческого потенциала. [16, с. 87]

Если рассматривать инвестиции на уровне компании, целью которых является повышение производительности конкретного сотрудника, повышение квалификации, его навыков, необходимо оценить эффективность целевых инвестиций, что в конечном итоге должно найти адекватное отражение при формировании финансовых результатов деятельности предприятия. Объективную сложность представляет также попытка определения удельного веса эффективности работника в общем финансовом результате компании.

Таким образом, этот подход не может пренебрегать влиянием внешних факторов, которые могут оказать значительное влияние на финансовые результаты компании. Кроме того, определенные трудности возникают с бухгалтерским и налоговым учетом инвестиций в человеческий капитал и

измерением получаемых результатов. Затраты на обучение персонала и повышение квалификации по правилам финансового учета следует относить к расходам, а не инвестициям. [10, с.55]

Самообразование, которые играют ключевую роль в формировании человеческого потенциала. Если рассматривать инвестиции на уровне компании, целью которых является повышение производительности конкретного сотрудника, повышение квалификации, его навыков, необходимо оценить эффективность целевых инвестиций, что в конечном итоге должно найти адекватное отражение при формировании финансовых результатов деятельности предприятия. Объективную сложность представляет также попытка определения удельного веса эффективности работника в общем финансовом результате компании. Например, работник Менеджер по продажам колбасных изделий. Руководство отправляет сотрудника на обучение длительностью 1 месяц и 30000 рублей. После обучения, объем продаж колбасных изделий увеличился, и это связано в большей степени с эпидемией куриного гриппа, который вызвал падение спроса на куриное мясо [34, с. 46].

Таким образом, этот подход не может пренебрегать влияние внешних факторов, которые могут оказать значительное влияние на финансовые результаты компании. Кроме того, определенные трудности возникают с бухгалтерским и налоговым учетом инвестиций в человеческий капитал и измерением получаемых результатов. Затраты на обучение персонала и повышение квалификации по правилам финансового учета следует относить к расходам, а не инвестициям.

1.3 Направления совершенствования организации системного управления человеческим капиталом

Организация системного управления человеческим капиталом - это создание структуры, упорядочение последовательности выполнения действий и закрепление ответственности за лицами, выполняющими определенные задания.

То есть, организация, как процесс, существует в виде системы, работающей для достижения поставленной цели в определенных условиях, в рамках установленных сроков, причем обязательным становится использование специально разработанных методов, направленных на оптимизацию расходования ресурсов и сокращение всевозможных затрат.

Кадры являются главным ресурсом каждого предприятия, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность.

Несмотря на накопленный опыт работы в условиях рыночных отношений, состояние системы управления персоналом на многих предприятиях продолжает оставаться неудовлетворительным [37, с.44].

С одной стороны, важность этой системы недостаточно оценивается руководством предприятия, никаких специальных мероприятий по формированию команды, внутренней культуры и иных важнейших аспектов управления персоналом не проводится. К тому же зачастую используется устаревшая система мотивации, не стимулирующая человеческие ресурсы к повышению производительности труда и качеству работы.

Первый путь совершенствования системы управления человеческими ресурсами (Совершенствование планирования потребности в персонале)

Среди существующих проблем в системе управления человеческими ресурсами на предприятиях можно выделить несовершенство организационной структуры, отсутствие разграничения должностных обязанностей; несовершенство системы планирования потребности в персонале, порядка отбора и увольнения персонала; недостаток квалифицированных кадров; высокий уровень текучести; отсутствие системы мотивации; несовершенная система оплаты труда, несоответствие объема работ и выплачиваемой заработной платы; отсутствие преемственности при увольнении сотрудников; отсутствие корпоративного духа; безынициативность и отрицательный психологический настрой; отсутствие стремления работать в единой команде; отсутствие корпоративной культуры и

другие [56,с.77].

Решение данных проблем возможно при совершенствовании системы планирования, поиска, набора и развития человеческого капитала. Одним из направлений совершенствования организационных отношений в системе управления человеческими ресурсами является совершенствование организационной структуры предприятия. Следует определить необходимость, целесообразность и рациональность каждой должности и планировать прием персонале исходя из обоснованной потребности по каждой категории работников.

Второй путь совершенствования системы управления персоналом в (Совершенствования процесса оценки и отбора человеческого капитала).

На сегодняшний день существует множество современных источников для проведения качественного поиска человеческих ресурсов. Помимо использования таких методов поиска как поиск по личным связям и рекомендациям знакомых и коллег, работающих на данном предприятии, по государственной службе занятости, можно использовать также поиск среди выпускников учебных заведений, объявления в прессе, по радио и телевидению на специальных стендах и рекламных щитах, специальные сайты в Интернете. Последний источник набирает все большую популярность, как среди работодателей, так и среди людей ищущих работу из-за своей доступности, простоты и удобства [41, с.11].

В процедурах оценки и отбора человеческих ресурсов на предприятиях также существует ряд проблем, основные среди которых: субъективность мнения оценщика, завышенные требования к кандидатам, а порой и не обоснованные должностью требования, отсутствие четких требований к кандидату, неясность условий работы и т.д.

Для совершенствования процесса оценки и отбора человеческих ресурсов предлагается выполнять следующие рекомендации: необходимо учитывать характер деятельности персонала, специфику будущей должности, требования рациональности и оптимизации используемых методов оценки.

Критерии набора должны быть простыми и понятными, их не должно быть слишком много, они должны иметь количественные показатели и давать полные, конкретные и достоверные результаты [15, с.25]

Для большей эффективности в процедуре отбора предлагается сочетать письменные и устные задания, использовать как анкетирование, так и интервью, тестирование, оценку состояния здоровья и использование испытательного срока. Процесс отбора не должен носить субъективный характер. Существует множество методов для устранения личностного фактора (субъективного мнения) при отборе кандидатов, основные из которых: формализация критериев отбора и участие в отборе профессиональных оценщиков, психологов, помимо работников данного предприятия (директоров, начальников подразделений, сотрудников этих подразделений и т.п.).

На предприятиях предлагается производить оценочную работу, используя следующие методы: метод анкет и сравнительных анкет, метод шкалы наблюдения за поведением и метод решающей ситуации, а также метод моделирования ситуации.

Таким образом, основными принципами эффективной оценки должны быть: направленность на улучшение работы; тщательная подготовка; конфиденциальность; всестороннее непредвзятое обсуждение итогов работы (или испытания), деловых и личных качеств человека, их соответствия должности, перспектив на будущее; разумное сочетание похвалы и критики; надежность и унифицированность критериев, достоверность методов.

Использование этих путей совершенствования организационных отношений в системе управления человеческими ресурсами позволяет сократить время и затраты на данные процедуры, сделать процесс более эффективным и результативным, и получить необходимый квалифицированный персонал [32, с.65].

Хорошо подобранный трудовой коллектив - залог успеха и процветания предприятия, который позволит предприятию достичь ранее определенной

миссии и целей.

Выводы по главе 1

Анализ теоретических основ управления качеством человеческого капитала привел к следующим выводам:

1. Человеческий капитал – широкое понятие, в настоящее время не получившее единого определения в науке. Под человеческим капиталом чаще всего понимают образованную часть трудовых ресурсов, обладающих высоким трудовым потенциалом и способным обеспечить высокий уровень производительности и эффективное развитие организации;

2. Человеческий капитал современной организации – важный актив организации, влияющий на капитализацию предприятия;

3. Основными элементами (характеристиками) человеческого капитала являются: образование, знания, способности к труду, здоровье, мотивация – т.е. все те факторы, которые оказывают прямое или косвенное воздействие на уровень заработков человека;

4. Особое значение человеческий капитал приобретает в условиях становления государства на путь инновационной экономики. В таких условиях человеческому капиталу отводится роль регулятора границ и возможностей технологической, экономической и социальной модернизации общества; создателя интеллектуальных продуктов;

5. На качество человеческого капитала наибольшее влияние оказывают глобальные экономические и социальные факторы: уровень безработицы, тенденции в области международной миграции, уровень образования граждан страны.

Совершенствование организационных отношений заключается в интеграции усилий персонала и вовлечение работников в решение широкого спектра вопросов эффективности производства, укрепление деятельности работников, групп и предприятия в целом. Единственный путь

заключается в укреплении квалифицированной и мотивированной рабочей силы и вовлечение её в достижение целей предприятия. То есть в управлении персоналом организации следует использовать стратегию «вовлечения», которая должна облекаться в форму корпоративной политики поддерживаемой высшим руководством.

Формирование (становление) персонала организации – особая стадия, в процессе которой закладываются основа его инновационного потенциала и перспективы дальнейшего наращивания. Эта стадия является исключительно важной в жизненном цикле нового предприятия. От своевременного и полного решения социально-экономических и организационных задач во многом зависит его эффективная работа. Отклонение численности персонала от научно обоснованной потребности предприятия в ней, как в меньшую, так и в большую сторону влияет на уровень трудового потенциала. Это значит, что как дефицит, так и излишек персонала одинаково отрицательно влияют на трудовой потенциал.

На основе вышеизложенного можно обозначить основные направления совершенствования и совершенствования систем управления человеческими ресурсами:

— Первый путь совершенствования системы управления человеческими ресурсами.

— Второй путь совершенствования системы управления человеческими ресурсами (Совершенствования процесса оценки и отбора человеческих ресурсов)

— Более конкретные рекомендации должны разрабатываться на каждом предприятии с учётом его особенностей.

ГЛАВА 2. ДИАГНОСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ ПАО «МАГНИТОГОРСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО

«Магнитогорский Metallургический Комбинат»

ПАО «Магнитогорский Metallургический Комбинат» – совокупность объединенных единой системой управления и контроля организаций, деятельность которых направлена на достижение единой стратегической цели – сохранение долговременной конкурентоспособности и устойчиво развитие на рынке чёрной металлургии.

На сегодняшний день ПАО «ММК» (группа) входит в число крупнейших мировых производителей прокатной стали и занимает лидирующие позиции на рынке чёрной металлургии РФ.

Активы компании в основном сосредоточены на территории России и представляют собой крупный металлургический комплекс с полным производственным циклом, начиная с подготовки железорудного сырья и заканчивая глубокой переработкой чёрных металлов. Магнитогорский Metallургический Комбинат производит широкий сортамент металлопродукции с преобладающей долей продукции с высокой добавленной стоимостью.

За 2018 год группой было произведено 12,5 млн. тонн стали, а также произведено и реализовано 11,6 млн. тонн товарной продукции. Это обеспечивает долю на российском рынке металлопроката в 18,1 %.

На сегодняшний день предприятие представляет собой крупный металлургический комплекс с полным производственным циклом, начиная с подготовки железорудного сырья и заканчивая глубокой переработкой чёрных металлов. ПАО «ММК» производит самый широкий ассортимент металлопродукции среди предприятий РФ и стран СНГ.

Значительная часть продукции комбината экспортируется в различные

страны мира, а его долю на внутреннем рынке составляет более 20 %.

Стратегическая цель ПАО «ММК» до 2025 года: стать лидером среди металлургических компаний мира с сопоставленным объемом производства по показателю совокупная доходность акционеров.

Приоритетные направления деятельности и ключевые задачи ПАО «ММК»:

1) укрепление позиций на приоритетных рынках (удовлетворение текущих и перспективных потребностей наших клиентов через развитие систем поддержки клиентов, выявление индивидуальных потребностей, обратной связи с клиентами);

2) укрепление позиций на наиболее прибыльных географических, отраслевых рынках; повышение маржинальности продаж за счет освоения нишевых продуктов;

3) повышение операционной и функциональной эффективности (укрепление позиции низкокзатратного производителя в мировой металлургической отрасли за счет быстрого внедрения лучших мировых практик, наилучших доступных технологий);

4) повышение инвестиционной привлекательности (возврат доходности акционерам за счет роста прибыльности, увеличения мультипликатора и снижения долга);

5) взвешенная финансовая и дивидендная политика, предсказуемые планы компании; обеспечение стратегической и операционной устойчивости и развития бизнеса за счет управления рисками;

6) развитие профессионального персонала и корпоративной культуры (мотивация всех сотрудников на достижение целей на основе профессионального развития, удовлетворенности результатам труда).

ПАО «ММК» входит в число крупнейших мировых производителей стали и занимает лидирующую позицию среди предприятий чёрной металлургии России.

Активы компании в России представляют собой крупный металлургический комплекс с полным производственным циклом, начиная с подготовки железорудного сырья и заканчивая глубокой переработкой чёрных металлов.

Уже более двух лет ПАО «ММК» успешно реализует дивидендную политику, предусматривающую выплату не менее 50 % свободного денежного потока (FCF) при условии, что коэффициент «чистый долг/ЕБИТДА» находится ниже значений 1.0х. в частности, по итогам 2018 года компания выплатила в виде дивидендов 100 % FCF.

Отраслевой рейтинг Boston Consulting Group, в топ-5 которого в этом году вошел ПАО «ММК», является частью более широкого исследования, охватывающего в общей сложности 33 отрасли мировой экономики. Лежащий в основе исследования показатель TSR, отмечают авторы рейтинга, объективно отражает истинный финансовый результат для акционеров компании.

В настоящее время для повышения эффективности продаж на региональных рынках и расширения сети собственных металлоцентров создан ООО «Торговый Дом ММК».

Создания торгового дома со штатом профессиональных сотрудников, развитой складской инфраструктурой, максимально широким ассортиментом продукции и достаточным товарным запасом позволит организовывать бесперебойное снабжение потребителей продукцией производства ПАО «ММК» и максимально полно и оперативно удовлетворить любую потребность наших потребителей.

Создание надёжной и прозрачной торговой структуры, реализующей продукцию с наименьшими производственными издержками, обеспечит ПАО «ММК» возможность более чётко влиять на каналы распределения продукции и гибче определять цены реализации на оптовом рынке.

В современных условиях необходима широкая диверсификация рынков сбыта и максимально гибкая сбытовая политика, оперативно реагирующая на

любое изменение конъюнктуры как внутренних, так и внешних рынков.

Благоприятное географическое положение позволяет ПАО «ММК» с одинаковой эффективностью работать практически на всех экспортных рынках.

Продукция ПАО «ММК» реализуется в 60 странах мира. Основными регионами поставок на экспорт на протяжении последних лет традиционно являются страны Ближнего Востока, Европы и Азии.

Среди крупных проектов ПАО «ММК», реализованных за пределами магнитогорской площадки, можно назвать металлургический комплекс «ММК Metalurji», построенный на территории Турецкой Республики, а также завод штампованных резким экономическим спадом в стране, в результате которого большинство крупных потребителей металла (прежде всего, машиностроительный и оборонный комплекс) оказалось на грани остановки.

Потребность в металле на внутреннем рынке в короткий срок снизилась в не- сколько раз.

Руководство ПАО «ММК» уделяет большое внимание совершенствованию форм и методов партнёрства. Несмотря на трудности, Магнитогорск смог сохранить свои позиции на внутреннем и внешнем рынках.

С ПАО «ММК» продолжительное время успешно сотрудничают крупнейшие зарубежные фирмы и ведущие отечественные предприятия.

Руководитель структурного подразделения ПАО «ММК», осуществляющего функции внутреннего контроля, имеет право:

1) согласно установленному порядку взаимодействовать с Комитетом Совета директоров ПАО «ММК» по аудиту и органами управления ПАО «ММК» и общества Группы ПАО «ММК»;

2) представлять в установленном порядке интересы и выступать от имени ПАО «ММК», в пределах своей компетенции, в государственных, общественных и иных организациях Российской Федерации, а также на заседании органов управления ПАО «ММК»;

запрашивать в установленном порядке от структурных подразделений (подразделений) ПАО «ММК» и обществ Группы ПАО «ММК» материалы и документы, необходимые для проведения внутренних аудитов (проверок).

На рисунке 2 отражена структура органов управления ПАО «ММК».

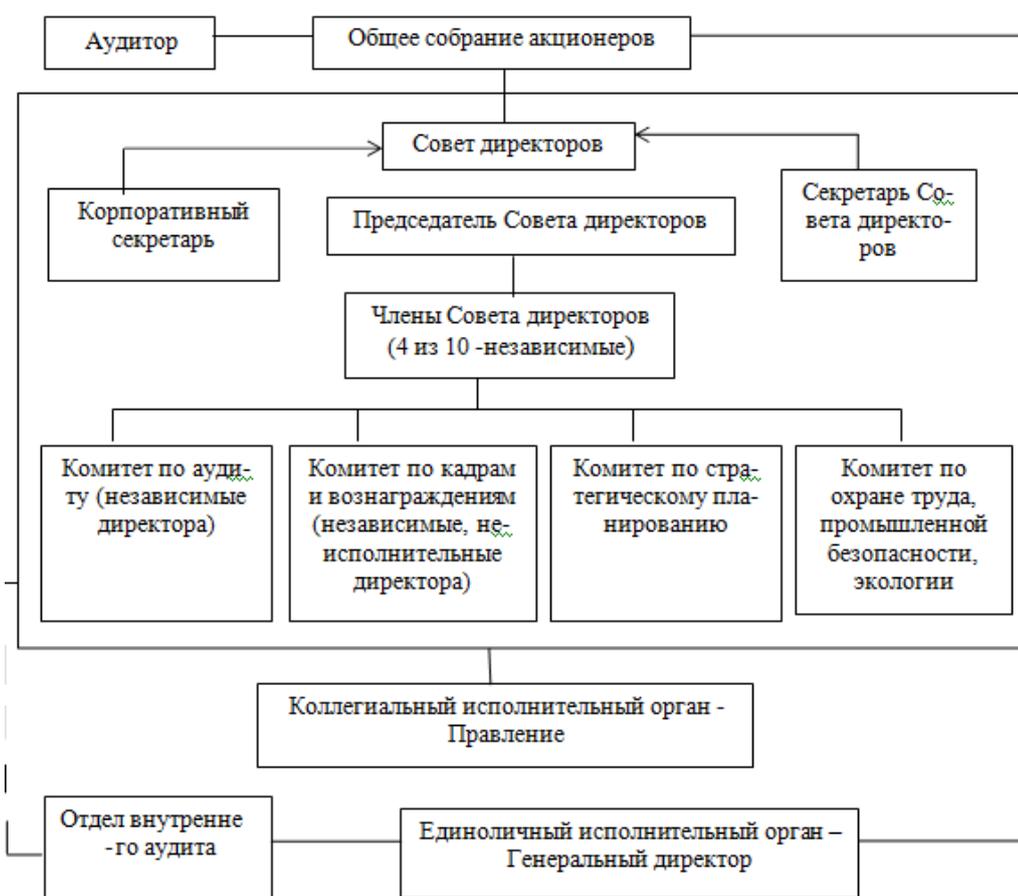


Рисунок 2– Структура органов управления ПАО «ММК»

Руководитель структурного подразделения ПАО «ММК», осуществляющего функции внутреннего контроля, имеет право:

1) согласно установленному порядку взаимодействовать с Комитетом Совета директоров ПАО «ММК» по аудиту и органами управления ПАО «ММК» и общества Группы ПАО «ММК»;

2) представлять в установленном порядке интересы и выступать от имени ПАО «ММК», в пределах своей компетенции, в государственных, общественных и иных организациях Российской Федерации, а также на заседании органов управления ПАО «ММК»;

3) запрашивать в установленном порядке от структурных подразделений (подразделений) ПАО «ММК» и обществ Группы ПАО «ММК» материалы и документы, необходимые для проведения внутренних аудитов (проверок).

Руководитель структурного подразделения, осуществляющего функции внутреннего аудита, не должен осуществлять управление функциональными направлениями деятельности, требующими принятия управленческих решений в отношении объектов аудита.

Работники структурного подразделения, осуществляющего функции внутреннего аудита и контроля, имеют право:

1) иметь беспрепятственный доступ к документам, которые необходимы для выполнения задач внутреннего аудита и контроля;

2) требовать письменные объяснения и разъяснения по существу проверяемых вопросов при проведении проверок;

3) привлекать в установленном порядке к проведению проверок экспертов, специалистов, в том числе на договорной основе;

4) осуществлять иные действия, необходимые для достижения целей проверки для выполнения задач внутреннего контроля и аудита.

В результате проекта по созданию Системы внутреннего контроля за подготовкой финансовой отчетности (СВКФО) на комбинате:

1) организован автоматизированный документооборот в рамках СВКФО;

2) обеспечено хранение информации и необходимая степень ее защиты;

3) обеспечена интеграция процессов СВКФО с процессами корпоративной информационной системы ММК, действующей на основе приложений Oracle E-Business Suite;

4) создано единое информационное поле для работы всех заинтересованных лиц (владельцы бизнес-процессов, внутренние и внешние аудиторы, топ- менеджмент), с разделением полномочий в рамках СВКФО.

Служба внутреннего контроля занимается проведением независимой оценки функционирования подразделений общества, управления рисками и корпоративного управления в ПАО «ММК» на предмет соответствия

установленным принципам, политикам ПАО «ММК» и их направленности на достижение поставленных целей.

В классическом понимании корпоративное управление – это система представления интересов акционеров в управлении акционерным обществом.

В более широком смысле под корпоративным управлением понимают систему взаимоотношений между менеджерами компании, её владельцами (акционерами и/или инвесторами) и другими заинтересованными сторонами (поставщиками, клиентами, персоналом, кредиторами, общественными институтами, властными структурами).

Задача этой системы состоит в том, чтобы обеспечить эффективность компании, способствовать росту её капитализации, удешевлению стоимости капитала, повышению ликвидности путём гармонизации интересов участников вышеуказанных групп.

Компания призвана защищать права акционеров и держателей депозитарных ценных бумаг, обеспечивать прозрачность финансовых результатов, внедрять внутренние корпоративные документы, соблюдать требования всесторонней Группы компаний ПАО «ММК», применяемых для регулирования конфликтов интересов, обеспечивать эффективное управление, имея независимый Совет директоров и Комитеты Совета директоров и два исполнительных органа – единоличный и коллегиальный.

Эффективное корпоративное управление является одним из решающих факторов завоевания большего доверия со стороны акционеров и инвесторов, укрепления положения компании на глобальных финансовых рынках, повышения конкурентоспособности компании.

Руководство ПАО «ММК» стремится к совершенствованию корпоративного управления и управленческой структуры.

Корпоративная структура ПАО «ММК» отвечает всем современным требованиям, сочетая в себе коллегиальные и единоличные, исполнительные органы, а также независимых членов совета директоров, ревизионная комиссия не аффилирована.

Организация в течение двух последних лет, получает чистый убыток, несмотря на то, что в 2019 году значительно увеличилось прочие доходы и расходы, в конечном итоге организация всё же имеет убыток. Это связано с возникновением валового убытка, а также увеличением коммерческих расходов. Уменьшением валовой прибыли (увеличение валового убытка) связано с непропорциональным ростом себестоимости по отношению к выручке. Также у предприятия упала выручка по сравнению с предыдущим годами, это произошло из-за падения продаж товарной продукции в связи с ростом цен на сталь.

В итоге 2019 год был трудным для всех производителей стали и стальной продукции. Кроме проблем с низкими ценами на сталь, результаты ПАО «ММК» подпортили плановые ремонтные работы, из-за которых снизился объём производства. При этом компании хватает средств на инвестиции в собственное развитие и на выплату дивидендов в размере не менее 100 % свободного денежного потока.

2.2 Анализ организации системного управления предприятием ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат»

Организационную структуру управления ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат» можно отнести к линейно-функциональной, так как её основу составляет так называемый «шахтный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (главный бухгалтер, заместитель генерального директора по коммерции, заместитель генерального директора по общим вопросам, главный инженер). По каждой подсистеме формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая всю организацию сверху донизу. Существующая структура предприятия имеет свои преимущества и недостатки (таблица 1).

В целом, система соответствует целям организации, внутренним и внешним факторам на нее влияющим.

Организационная структура постоянно изменяется и совершенствуется в соответствии с изменяющимися условиями

Таблица 1 - Анализ организационной структуры за последних 3 года

Достоинства	Недостатки
четкая система взаимных связей функций подразделений	отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования; в работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы («текучка») доминирует над стратегическими
четкая система единоначалия – один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель	тенденцию к волоките и перекалыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений
ясно выраженная ответственность	малую гибкость и приспособляемость к изменению
быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих	критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом – разные
	тенденцию к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности
	большое число «этажей управления» между работниками, выпускающими продукцию, и лицом, принимающим решение
	повышенную зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев

Целью управления персоналом ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат» является создание гибких механизмов управления, позволяющих быстро адаптировать персонал к условиям деятельности в растущей организации, сохранить и пополнить команду единомышленников новыми сотрудниками, обеспечивая при этом как достижение целей организации, так и удовлетворение интересов работников.

Для достижения этих целей на предприятии решается ряд взаимосвязанных задач:

- разрабатываются единые принципы стратегического управления организацией и персоналом;
- стимулируется адаптация персонала к изменениям в

организации;

- создается действенная система мотивации и стимулирования труда, направленную на развитие персонала, подкрепление достигнутых успехов отдельными работниками и поощрение групповой работы; создается система оценки персонала;

- стимулируется повышение квалификации и обучение работников для развития компетенции в решении задач, стоящих перед организацией; обеспечивается оптимальный составом персонала нужного качества.

Принципы управления персоналом ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат»:

- соответствие численности работников объему выполненных работ;

- согласование работника со степенью сложности его трудовых функций;

- обусловленность структуры персонала организации объективными факторами производства;

- максимальная эффективность использования рабочего времени;

- создание условий для постоянного повышения квалификации и расширения производственного профиля работников.

Службы управления персоналом ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат» выполняет весь комплекс работ, связанных с людьми на производстве, т. е. единство объекта определяет централизацию функций по управлению персоналом.

В ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат» управлением персоналом занимается отдел кадров под руководством начальника отдела. Общая численность отдела кадров по состоянию на 01.01.2021г. согласно штатного расписания, составляет 4 человека, вместе с руководителем отдела.

Структура отдела кадров ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат» представлена на рисунке 3.

Расчет нормативной численности отделов управления ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат»

7. при формировании штатного расписания осуществляется в соответствии с внутрикорпоративными нормативами численности для оценки оптимальности аппарата управления организации.



Рисунок 3 – Структура отдела кадров

Анализ численности службы управления персоналом ПАО «ММК» за 2019-2021 год представлен в таблице 2

Таблица 2 - Анализ численности службы управления персоналом ПАО «ММК» за 2019-2021 год

Общая численность персонала	Доля численности, приходящаяся на специалистов по управлению персоналом, %		
	2019	2020	2021
492	78	0,81	0,82

Расчет нормативной численности отдела кадров определяется по формуле

$$Ч = \frac{Ч_{(сп)}}{Н_{(об)}}$$

Где, Ч(СП) – среднесписочная численность работников, чел.

Н(обс) – норма обслуживания (120 чел.).

Рассчитаем нормативную численность отдела кадров по данным за 2021год.

$$Ч = 492/120 = 4,1 \text{ или } 4 \text{ чел}$$

Функции по осуществлению системы управления персоналом выполняет специалист по кадрам. В его функции входит:

- определяет потребности в персонале, как текущей, так и на перспективу;
- организует подбор персонала;
- планирует карьерный рост работников, обеспечивает перемещения, организует систему кадрового резерва;
- проводит исследования по определению уровня мотивации работников к труду и разрабатывает мероприятия по повышению удовлетворенности трудом;
- организует учет персонала и предоставляет необходимую отчетность, проводить аналитическую работу по результатам управления персоналом;

Анализ функциональных подсистем СУП в ПАО «ММК» представлен в таблице 3.

Таблица 3 - Анализ функциональных подсистем СУП в ПАО «ММК»

Наименование подсистемы	Наименование должностей, которые выполняют функциональные обязанности
Управление организацией в целом	Директор, зам.директора
Управление отдельными функциональными и производственными подразделениями организации	Руководители структурных подразделений
Планирование и маркетинг организации	Эксперт
Управление наймом и учетом персонала	Кадровый администратор
Управление трудовыми отношениями	Кадровый администратор. Юрист
Обеспечение нормальных условий труда	Специалист по труду и заработной платы
Управление развитием персонала	Специалист по развитию персонала
Управление мотивацией и стимулированием труда персонала	Специалист по труду и заработной платы, бухгалтерия
Управление социальным развитием	Специалист по развитию персонала, директор
Развитие оргструктуры управления	Специалист по развитию персонала
Информационное обеспечение системы управления персоналом	Группа АСУ
Правовое обеспечение системы упр. Персоналом	Юрисконсульт

Функции службы управления персоналом в ПАО «ММК»:

- определение потребности в персонале, как текущей, так и на перспективу;
- организация подбора персонала на основе профессио– и психогрaмм, должностных инструкций, положений о подразделениях, разработанных системпрофессиональных и личностных тестов и испытаний;
- планирование карьеры работников, обеспечение перемещений, организация системы кадрового резерва и работы по улучшению адекватности качеств претендентов требованиям рабочего места;
- проведение исследований по выявлению мотивации работников к труду и разработка мероприятий по повышению удовлетворенности трудом;
- проведение работ по повышению уровня охраны и безопасности труда;
- организация принятия совместных решений, проведения важных деловых встреч и переговоров, в том числе по обеспечению социальной защиты работников;
- организация учета персонала и предоставления необходимой отчетности, проведение аналитической работы по результатам управления персоналом.

В штате службы управления персоналом ПАО «ММК» состоят специалисты, способные выполнять все перечисленные функции.

Обеспеченность ПАО «ММК» трудовыми ресурсами представлена в таблице 4.

Таблица 4 - Обеспеченность ПАО «ММК» трудовыми ресурсами

Наименование показателя	2019		2020		2021		Процент обеспеченности, %		
	План	Факт	План	Факт	План	Факт	2014	2015	2016
Среднесписочная численность	476	473	493	494	480	492	99,3	99,7	102,5
В том числе рабочие	415	413	440	434	421	432	99,5	101,3	102,6
Из них: основные рабочие	366	375	373	388	398	386	102,35	96,22	96,92
вспомогательные рабочие	38	38	45	46	47	46	100	97,67	97,78

инженерно-технические работники и служащие	63	60	54	60	67	60	95,65	90,38	90
--	----	----	----	----	----	----	-------	-------	----

Анализ данных табл. 4 позволяет сделать вывод, что в 2019 г. предприятие не было обеспечено трудовыми ресурсами в соответствии с планом на 0,7%.

При этом, по категориям руководители, специалисты и служащие ПАО «ММК» было обеспечено на 100%. В 2021 г. обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами превысила плановую, а по категории руководителей не обеспеченность составила 10%. Это обусловлено тем, что на предприятии отсутствует эффективная система работы с кадровым резервом.

В 2021 г. ООО ООО «Металлсервис» обеспечено трудовыми ресурсами на 102,5%, т.е. факт превышает план и это необходимо учесть при разработке мероприятий, так как держать излишние трудовые ресурсы не рентабельно.

Динамика и структура качественного состава персонала ПАО «ММК» за 2019-2021 гг. представлена в таблице 5.

Таблица 5 - Качественный состав персонала ПАО «ММК» за 2019-2021 гг.

Наименование показателя	Значение показателя, чел.			Удельный вес, %		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Группы работников						
По возрасту, лет до 20	1	1	1	0,21	0,20	0,20
от 20 до 30	102	115	123	21,56	23,28	25,00
от 30 до 40	143	143	139	30,23	28,95	28,25
от 40 до 50	122	133	153	25,79	26,92	31,10
от 50 до 60	87	87	65	18,39	17,61	13,21
Старше 60	19	16	12	4,02	3,24	2,44
итого	473	494	492	100	100	100
По образованию:	0	0	0	0	0	0
незаконченное среднее	18	18	36	3,81	3,64	7,32
среднее, среднее профессиональное	271	130	106	57,29	26,32	21,54
высшее профессиональное	231	347	350	48,84	70,24	71,14

Итого	473	494	492	100	100	100
П трудовому стажу, лет:	0	0	0	0	0	0
до 5	67	73	101	14,16	14,78	20,53
от 5 до 10	108	104	96	22,83	21,05	19,51
от 10 до 15	127	134	141	26,85	27,13	28,66
От 15 до 20	144	148	126	30,44	29,96	25,61
свыше 20 лет	28	34	29	5,92	6,88	5,89

Анализ данных табл. 5 позволяет сделать вывод, что за анализируемый период на ПАО «МПК» происходят качественные изменения в возрастной структуре персонала. Показатель среднего возраста работника указывает, что идет процесс омолаживания персонала.

В целом структура персонала стабильна и её доли имеют правильные пропорции соответствующие производственным задачам. Это положительная тенденция, так как заметное нарушение в возрастной структуре персонала может негативно повлиять на психосоциологический климат в коллективе предприятия и создать серьезные проблемы. Однако процесс омолаживания может иметь и негативные последствия, так как наличие в коллективе опытных специалистов создает атмосферу стабильности и уверенности в будущем как предприятия, так и работников независимо от их возраста.

За анализируемый период снизилась доля работников в возрасте старше 60 лет, а также удельный вес группы от 51 до 60 лет. Это положительные изменения, так как снижение доли немолодых людей в составе персонала повышают восприимчивость к инновациям и в долгосрочном периоде ведет к сокращению объема работ (услуг).

Далее рассмотрим структура персонала по рабочему стажу. Структурные изменения среди групп работников по стажу имеют негативный характер, так за анализируемый период удельный вес работников работающих менее пяти лет увеличился с 14,16% в 2019 г. до 20,53% в 2016 г. Это указывает, что при приеме на работу руководство ПАО «ММК» ориентируется преимущественно на новых работников, поэтому может столкнуться с текучестью кадров. Вновь нанятые работники могут не иметь достаточно большого рабочего стажа (считается, что «старики» сохраняют «память»

предприятия).

Перекосы в возрастной структуре предприятия, в распределении рабочих по стажу очень часто имеют неблагоприятные последствия. Тогда как преобладание опытного персонала (работников со стажем) может отражать как «успех» выбранной политики предприятия, так и неудачи попыток сокращения текучести кадров. Здесь можно выделить тенденцию к увеличению доли персонала с средним и высшим профессиональным образованием, это положительная тенденция, так как сказывается на общем квалификационном уровне персонала. При этом положительным моментом является снижение доли работников с начальным образованием.

Движение рабочей силы на предприятии, связанное с приемом и увольнением работников, является важным объектом анализа, поскольку уровень стабильности кадров – один из факторов, оказывающих влияние на производительность труда и эффективность производства.

Показатели движения персонала ПАО «ММК» рассчитаны в таблице 6.

Таблица 6 - Данные о движении персонала ПАО «ММК» за 2019-2021 гг.

Наименование показателя	Значение показателя, чел.		
	2019	2020	2021
Численность ППП на начало года, чел.	473	494	492
Принято, чел.	38	33	42
Выбыли, чел.	59	35	45
в т. ч. по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины	27	20	24
в т.ч. уволено за прогулы	8	7	5
Коэффициенты:			
- оборота по приему работников	8	7	9
- оборота по выбытию работников	12	7	9
- текучести кадров	6	4	5
- постоянства кадров	88	93	91

Анализ движения рабочих кадров выполняется путем расчета

следующих коэффициентов:

Анализ данных табл. 6 позволяет сделать вывод, что коэффициент оборота рабочей силы по выбытию изменялся в отрезке 12-9%. При этом, в 2020 и 2021 гг. коэффициент оборота рабочей силы по приему не превышал коэффициент оборота рабочей силы по увольнению.

Коэффициент текучести низкий (6% в 2019 г., 4% в 2020 г. и 5% в 2021 г.), что может говорить о продуманной кадровой политике и нормальной оплаты труда. Текучесть кадров характерна для производственных рабочих, которые в некоторой степени не довольны отдельными элементами системы управления персоналом, такой как внутреннее обучение, отсутствия дальнейшего продвижения по карьерной лестнице.

Для управления персоналом в ПАО «ММК» используется конфигурация программы 1С Бухгалтерии «Кадровик 1,0», которая в полной степени не позволяет вести полноценный кадровый учет.

Используемая автоматизированная конфигурация программы 1С Бухгалтерии «Кадровик» не позволяет хранить личные данных о кандидатах как о физических лицах, хранить материалы, появляющихся в процессе работы с кандидатом, от резюме до результатов анкетирования, планировать встречи с кандидатами и регистрация принятых решений вплоть до принятия на работу.

В ПАО «ММК» существует система отбора кадров. Отбор персонала ведется через встречи и собеседования кандидатов с работниками отдела кадров, а в аппарате управления – через собеседования с руководителями подразделений, директором и его заместителями.

В ПАО «ММК» процедурой подбора и приема на работу кадров занимается кадровый администратор.

Набор кадров организация ведет как из внешних, так и внутренних источников (учебные заведения; коммерческие учебные центры; посреднические фирмы по подбору персонала; центры обеспечения занятости; профессиональные ассоциации и объединения; свободный рынок труда).

Совокупность источников подбора персонала в ПАО «ММК» представлена в таблице 7 и рисунке.

Таблица 7 - Источники привлечения персонала в ПАО «ММК»

Показатели	Значения			Изменения	
	2019	2020	2021	2020	2021
Численность на начало года	287	308	298	21	-10
Принято	19	23	14	4	-9
а) Найм со стороны	14	8	9	-6	1
б) Выпускники высших учебных заведений	5	3	1	-2	-2
в) Перевод с других предприятий	3	4	0	1	-4
г) Пенсионеры	6	8	4	2	-4

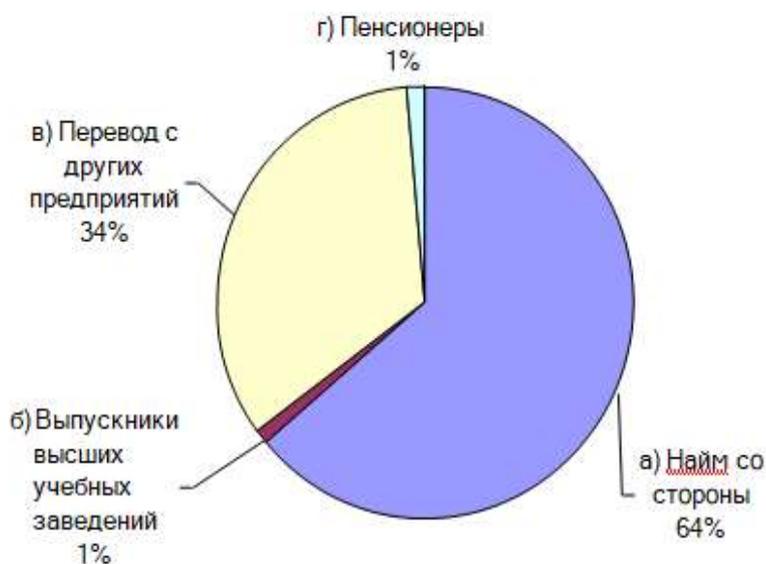


Рисунок 4 – Структура источников подбора персонала в ПАО «ММК»

В ПАО «ММК» отсутствует учет в электронном Банке данных информации по принимаемым работникам и отсюда возникает риск повторного приема на работу лица, уволенного ранее с предприятия за нарушения трудовой дисциплины.

Прием на работу в Общество производится на основании заключенного трудового договора (контракта) о работе в ПАО «ММК». При приеме на работу в Общество администрация требует от поступающего: предоставления трудовой книжки оформленной, в установленном порядке; предъявления

паспорта, удостоверяющего личность; диплома или иного документа о полученном образовании или документа подтверждающего специальность или квалификацию; военного билета; пенсионного страхового полиса; ИНН. Прием на работу без указанных документов не производится.

В целях более полной оценки профессиональных и деловых качеств принимаемого на работу работника администрация ПАО «ММК» предлагает ему представить краткую письменную характеристику (резюме) выполняемой ранее работы, умение пользоваться оргтехникой, работать на компьютере и т.д.

Прием на работу в Общество осуществляется, как правило, с прохождением испытательного срока продолжительностью от 1 до 3-х месяцев. Прием на работу оформляется приказом, который объявляется работнику под расписку. Фактическим допуском к работе считается заключение трудового договора, независимо от того, был ли прием на работу оформлен надлежащим образом.

Из выше сказанного следует, что оценка персонала при приеме на работу персонала в ПАО «ММК» реализуется в организации на среднем, ближе к высокому уровню. Поэтому действующая система отбора персонала в ПАО «ММК» требует принятия корректирующих мер в области отбора и найма персонала, принятие которых позволит значительно улучшить эффективность привлечения работников, а также деятельность всей организации за счет хорошо подобранных квалифицированных кадров.

Далее рассмотрим такую подсистему управления персоналом, как адаптация.

В ПАО «ММК» вопросами адаптации занимаются отдельные работники из разных подразделений: специалист отдела кадров, инженер по охране труда, линейные руководители или коллеги по работе.

Процесс адаптации непосредственно начинается в отделе кадров при приеме и оформлении на работу. Затем непосредственный руководитель знакомит новичка с коллективом, коллегами по работе, с рабочим местом.

В ПАО «ММК» имеются положения о наставничестве, где указаны порядок оформления наставничества, изложены функции, определены доплаты за производственное и теоретическое обучение рабочих при их подготовке (переподготовке) и освоении смежных (вторых) профессий, повышении квалификации рабочих и специалистов. На наставника возлагается основная часть работы по профессиональной и организационной адаптации нового сотрудника: он не только помогает человеку «влиться» в коллектив, понять корпоративную культуру компании, но и лучше освоить свои профессиональные обязанности.

В ПАО «ММК» не составляется программа адаптации на основании оценки уровня подготовленности.

Контроль процесса адаптации не осуществляется, данные не собираются и не анализируются. При определении сроков в качестве ее предела, или точки отсчета завершения ее как процесса, могут использоваться определенные показатели (уровень и стабильность количественных показателей труда (на основании данных о выработке), уровень удовлетворенности профессией, условиями труда, коллективом (на основании анкетирования, собеседования). Проблемы текучести на предприятии обсуждаются на производственных совещаниях. За 2019–2021 гг. отмечаются тенденции увеличения движения рабочей силы ПАО «ММК». Негативным моментом является увеличение текучести кадров. Это говорит о низком уровне адаптированности, о проблемах в сфере управления персоналом.

Система обучения персонала в ПАО «ММК» включает:

- профессиональную подготовку, переподготовку, получение второй профессии рабочих;
- повышение квалификации рабочих;
- повышение квалификации руководителей и специалистов;

Таблица 8 - Данные по повышению квалификации в ПАО «ММК»

Наименование показателя	Год			Темп прироста, %	
	2019	2020	2021	2020	2021
Повысило квалификацию, Всего человек	15	16	20	20	66,67
Коэффициент повышения квалификации	12,27%	12,68%	18,65%	3,34%	47,1%
Затраты на обучение, тыс.руб.	132,62	155,51	180,09	46,1%	8,4%

В 2020 году количество человек, повысивших свою квалификацию за счет средств ПАО «ММК» увеличилось на 20%, в 2021 году увеличилось на 66,67% и составило 10.

Увеличение затрат на обучение с каждым годом благоприятно сказывается на коэффициенте повышения квалификации. В 2015–2016 рост удельного веса более квалифицированных работников положительно характеризует работу предприятия, ибо более высокий уровень квалификации является залогом более производительного и творческого труда.

Обучение персонала осуществляется по форме: с отрывом от производства, без отрыва от производства и с частичным отрывом от производства. Методы обучения: групповое и индивидуальное.

Обучение персонала проводится согласно заявок от руководителей подразделений направляемых в службу качества ПАО «ММК», в которых указывается вид обучения и количественный состав обучаемых. Отдел кадров ведет и сохраняет соответствующие записи по вопросам образования, подготовки кадров, повышения квалификации их мастерстве и опыте. Записи о прохождении обучения или повышении квалификации (в том числе по ТБ и охране труда) вносятся в карточки формы Т–2 и базу данных работников предприятия на основании свидетельств, аттестатов, протоколов заседания аттестационных комиссий.

Руководители структурных подразделений являются ответственными за своевременную подготовку и повышение квалификации кадров,

обеспечивающих результативность и качество работы при выполнении производственных планов.

В ПАО «ММК» планирование деловой карьеры является одной из функций менеджеров. Оно предполагает изучение интересов и возможностей сотрудников, постановку ими личных целей и определение с помощью руководителей и кадровых служб различных вариантов продвижения.

Планированием карьеры в ПАО «ММК» могут заниматься менеджер по персоналу, сам сотрудник, его непосредственный руководитель (линейный менеджер).

В ПАО «ММК» используются средства, направленные на карьерный рост сотрудников и которые представлены в таблице 9.

Таблица 9 - Средства, направленные на развитие карьеры персонала ПАО «ММК»

Средства развития карьеры	Содержание/значение	Задействованная численность персонала	
		в 2020 г.	в 2021г.
1. Стимулирование руководством стремления сотрудника к карьерному росту	Администрация заинтересована в обучении специалистов с целью повышения квалификации	повышение квалификации прошло 5 чел.	повышение квалификации прошло 8 чел.
2. Организация стажировок	Для сотрудника на смежных должностях в своем отделе и в смежных подразделениях	Стажировку прошли 8 работников	Стажировку прошли 6 работников
3. Временные ротации	Используются как в одном подразделении ООО «Металлсервис», так и внутри организации с предоставлением в отдельных случаях возможности занимать более высокие должности	Более высокие должности заняли 2 чел	Более высокие должности заняли 4 чел
4. Разъясняющая работа с персоналом	Специалист службы персонала разъясняет, что продвижение по службе – это сложный, трудоемкий процесс, требующий большой отдачи и сознательности	Беседы проведены с персоналом и специалистами – 21 чел.	Беседы проведены с персоналом и специалистами – 27 чел.

5. Подготовка резерва	подбор и обучение дублеров на случай освобождения ключевых должностей	В резерв зачислено 3 чел. Использовано из резерва 1 чел.	В резерв зачислено 5 чел. Использовано из резерва 2
6. Аттестация персонала		1 раз в год. Аттестовано 18 чел	1 раз в год. Аттестовано 23 чел
7. Внутренний кадровый аудит	позволяет разрабатывать своевременные корректирующие и предупреждающие действия	1 раз в год.	1 раз в год.

При построении карьеры работник ПАО «ММК» чаще ставит следующие задачи: добиться более высокого профессионального уровня, обеспечить материальное благополучие, расширить кругозор, поднять авторитет среди коллег, родителей, добиться признания и уважения окружающих.

Показатели управления карьерой в ПАО «ММК» представлены в таблице 10.

Таблица 10 - Показатели управления карьерой в ПАО «ММК»

Показатели	2019	2020	2021
Повысили квалификацию	15	16	20
Прошли стажировку	3	8	6
Ротация персонала	1	2	4
Прошли обучение	7	12	10

По данным таблицы видно, что в ПАО «ММК» прошли стажировку в 2019 г. – 3 чел, в 2020 г. – 8 чел. и в 2021 г. – 6 чел. В 2019 г. в ротации персонала в ПАО «ММК» задействован 1 чел переведен из рабочего производственного цеха на должность мастера участка.

В 2020 г. в ротации участвовало 2 чел: бухгалтер по расчетам переведена в отдел расчетов с клиентами на должность начальника отдела, мастер ГКС повышен в должности до начальника и инженер по охране труда повышен в должности и переведена на должность старшего контроля Группы по охране природы и лабораторному контролю.

В целом применение ротации считается положительным фактором и

благоприятно влияет на конечный результат в ПАО «ММК».

Руководство ПАО «ММК» считает, что перемещать людей по «горизонтали» необходимо вследствие того, что длительное пребывание в одной должности снижает трудовую мотивацию, сотрудник ограничивает кругозор рамками одного участка, свыкается с недостатками, перестает обогащать свою деятельность новыми методами и формами. Смена мест дает возможность сравнить ситуации, быстрее адаптироваться к новым условиям. Однако всех переместить в порядке ротации невозможно.

При планировании карьеры сотрудников администрация учитывает следующие обстоятельства. Продвижение сотрудника по должности потребует повышения заработной платы, т. е. увеличения расходов на содержание персонала. Кроме того, затраты администрации на обучение и повышение оплаты труда сотрудников должны быть оправданы повышением доходности ПАО «ММК». Поэтому сосредотачиваются усилия на планировании карьеры наиболее перспективных сотрудников, способных с карьерным ростом давать большую отдачу и увеличивать прибыль организации.

К тому же внимательное отношение руководителей ПАО «ММК» к карьере наиболее ценных сотрудников способствует их закреплению в организации. С такими специалистами руководители подразделений и службы персонала проводят постоянную работу, разъясняя, что продвижение по службе – это сложный, трудоемкий процесс, требующий большой отдачи и сознательности.

Рассмотрим формы мотивации персонала, применяемые в ПАО «ММК».

Доплаты работникам ПАО «ММК» за многосменный режим работы, раскомандировку и предсменный инструктаж.

Положение «О порядке определения и начисления доплаты работникам за многосменный режим работы, раскомандировку и предсменный инструктаж» предусматривает единый порядок доплат к тарифным ставкам рабочих и РСС ПАО «ММК» за работу в многосменном режиме (в ночную и вечернюю смену. За переработку по графику) и время, затраченное на

раскомандировку и предсменный инструктаж.

Размеры доплаты за многосменный режим работы (шифр вида оплаты – 300) устанавливаются следующие:

– для работающих по 3–х сменному графику (3–а) и двухсменному 4–х бригадному непрерывным графикам (2а) – 30 % тарифной ставки (оклада) присвоенного разряда;

– для работающих по прерывному двухбригадному 2–сменному графику

(9) – 15 % тарифной ставки (оклада) присвоенного разряда;

Доплата за время, затраченное рабочими на раскомандировку и предсменный инструктаж, производится в размере 5 % тарифной ставки присвоенного разряда (шифр вида оплаты – 295).

Доплата начисляется в полном размере при регулярном посещении рабочими раскомандировок и предсменных инструктажей. При нерегулярном посещении сумма доплат уменьшается пропорционально количеству непосещений. Учет посещений возлагается на сменных руководителей и ведется в таблице учета рабочего времени. По окончании отчетного месяца табеля сдаются в табельную ПАО «ММК» для корректировки доплаты. Размер доплат проставляется в табелях и указанные выше доплаты включаются во все виды начисления среднего заработка (пенсия, отпуск и т.д.). Любые виды премий на эти доплаты не начисляются.

1) Профессиональные надбавки руководителям и специалистам ПАО «ММК».

Положение «О персональных надбавках руководителям и специалистам ПАО «ММК» введено с целью усиления их материальной заинтересованности в росте профессионального уровня и деловой квалификации и на этой основе в повышении эффективности производства, производительности труда, качества продукции (работ, услуг) снижении расхода материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

В ПАО «ММК» используются Стандарты пакета социальных льгот и

гарантий».

ПАО «ММК» является социально ориентированным предприятием. Предприятие добровольно принимает на себя обязательства по социально ответственному поведению в отношении жителей Магнитки и Уральского региона. В перечне социальных программ – охрана здоровья и создание безопасных условий труда для работников, природоохранная деятельность и ресурсосбережение, развитие персонала, развитие местного сообщества и другие.

2.3 Оценка существующего уровня развития системного управления человеческим капиталом в ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат»

В процессе исследования уровня развития системного управления человеческим капиталом ПАО «ММК» были выявлены следующие недостатки:

1. Проблемы в отборе, найме человеческих ресурсов. Недостатком является – ограниченность оцениваемых качеств, необходимость предварительной подготовки, опыта, высокой объективности лиц, проводящих интервью.

Используемая автоматизированная конфигурация программы 1С Бухгалтерии «Кадровик» не позволяет хранить личные данных о кандидатах как о физических лицах, хранить материалы, появляющихся в процессе работы с кандидатом, от резюме до результатов анкетирования, планировать встречи с кандидатами и регистрация принятых решений вплоть до принятия на работу.

В ПАО «ММК» отсутствует учет в электронном Банке данных информации по принимаемым работникам и отсюда возникает риск повторного приема на работу лица, уволенного ранее с предприятия за нарушения трудовой дисциплины.

2. Проблемы безопасности труда человеческих ресурсов:

В ПАО «ММК» в 2021 году было выявлено больше нарушителей

техники безопасности, чем в предыдущие годы. Наиболее частыми являются нарушения технологических инструкций и инструкций по технике безопасности при производстве работ и неприменение работающими средств индивидуальной защиты.

В цехе за период с 2019 по 2021 гг. произошло три несчастных случая с тяжёлым исходом в результате неудовлетворительной организации безопасного производства работ. При этом, стоит отметить, что одной из проблем является сокрытие несчастных случаев и травматизма работников.

Недостатки эколого–гигиенического, инженерно–психологического и эргономического обеспечения профессиональной деятельности. В ПАО «ММК» на некоторых рабочих площадках не обеспечены оптимальные социально–бытовые, физические, психофизиологические факторы среды коллектива.

3. Проблемы мотивации человеческих ресурсов:

Снижение мотивационной составляющей в системе управления персоналом ПАО «ММК». Работники предприятия в целом систему мотивации оценивают на хорошо, то есть особо негативных моментов не выделяют. Однако, основными недостатками в системе мотивации персонала ПАО «ММК» можно считать:

- отсутствие надбавок за профессиональное мастерство;
- отсутствие доплат за стаж работы и за особые условия труда.

Таким образом, несмотря на то, что в ПАО «ММК» выстроена система управления человеческим капиталом, все же имеются следующие недостатки:

1. Применение устаревшей конфигурации «Кадровик», которая не позволяет выполнять актуальные задачи, связанные с отбором, подбором и наймом персонала.

2. Проблемы безопасности труда человеческих ресурсов. В ПАО «ММК» в 2021 году было выявлено больше нарушителей техники безопасности, чем в предыдущие годы.

3. Проблемы мотивации человеческих ресурсов. Система

мотивации труда человеческих ресурсов на ПАО «ММК» в целом сформирована, но работает с недостаточной эффективностью: увеличения уровня текучести человеческих ресурсов (с 12% до 15%), недостаточен уровень материального стимулирования, пренебрежение социально–психологическими методами.

В целом, действующая система управления человеческим капиталом в ПАО «ММК» требует принятия корректирующих мер, принятие которых позволит значительно повысить эффективность системы управления человеческими ресурсами.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ ПАО «МАГНИТОГОРСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ»

3.1 Направления по совершенствованию системным управлением человеческим капиталом ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат»

Проведенное исследование системы управления персоналом ПАО «ММК» выявило следующие проблемы:

1. Применение устаревшей конфигурации «Кадровик», которая не позволяет выполнять актуальные задачи, связанные с отбором, подбором и наймом персонала.

2. Проблемы безопасности труда персонала. В ПАО «ММК» в 2021 году было выявлено больше нарушителей техники безопасности, чем в предыдущие годы.

3. Проблемы мотивации персонала. Система мотивации труда персонала на ПАО «ММК» в целом сформирована, но работает с недостаточной эффективностью: высокий уровень текучести кадров, недостаточен уровень материального стимулирования.

Для решения этих проблем предлагаются следующие мероприятия:

1. Переход с конфигурации «Кадровик 1,0» в программе «1С: Бухгалтерия 7,7» на новую конфигурацию «1С: Зарплата и управление персоналом 8». Данная программа позволяет выполнять больше функций по управлению персоналом, чем «Кадровик 1,0».

2. Организовать мероприятия для достижения эффективной работы службы охраны труда для обеспечения техники безопасности ПАО «ММК».

3. Создание системы материального стимулирования работников ПАО «ММК».

Рассмотрим предлагаемые мероприятия более подробно.

На данном этапе на рынке автоматизированных систем и

информационного обеспечения по управлению персоналом представлены разнообразные комплексы, позволяющие повысить эффективность деятельности кадровой службы ПАО «ММК».

Таким образом, по данным приложения, можно отметить, что больше возможностей в области управления персоналом предоставляет программа «1 С: Зарплата и управление персоналом 8».

«1 С: Зарплата и управление персоналом 8» — это программа массового назначения для автоматизации расчета заработной платы и ведения кадрового учета. Она предназначена для применения в кадровых службах, в задачу которых входит организация эффективной работы персонала на предприятии.

Прикладное решение в «1 С: Зарплата и управление персоналом 8» облегчает процесс подбора кадров и одновременно способствует повышению качества этого процесса за счет автоматизации и документирования операций по подбору и оценке кандидатов на работу в организации.

С помощью прикладного решения выполняются следующие функции:

- хранение личных данных о кандидатах как о физических лицах;
- хранение материалов, появляющихся в процессе работы с кандидатом, от резюме до результатов анкетирования;
- планирование встреч с кандидатами и регистрация принятых решений вплоть до принятия на работу.

Инструмент набора персонала: С помощью специального инструмента можно осуществить весь цикл набора кадров от появления новой вакансии до приема на работу. Инструмент предназначен для работы с заявками кандидатов, которые можно регистрировать в системе как на основе данных внешних источников, так и из пришедших по электронной почте писем. Кроме того, инструмент позволяет:

- планировать собеседования с кандидатами на работу;
- вести переписку по электронной почте;

- вести поиск кандидатов на замещение конкретных вакансий.

Анкетирование и оценка: В прикладном решении реализованы специальные механизмы автоматизации процессов анкетирования и опросов (рисунок 4)

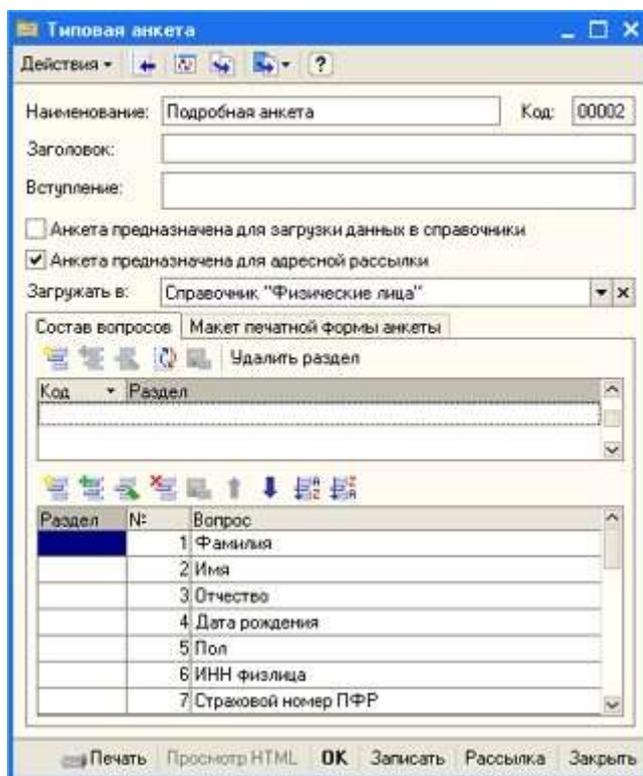


Рисунок 5 - Анкетирование и оценка в «1 С: Зарплата и управление персоналом 8»

В информационной базе можно создавать и хранить типовые наборы вопросов, используемых при анкетировании/опросах работников или кандидатов на работу. Механизмы обеспечивают:

- формирование анкет или опросов;
- включать в анкету вопросы, предполагающие самые разные способы ответа (выбор одного из предложенных вариантов, выбор нескольких вариантов из предложенных, произвольные число, дата, телефонный номер, текст, ссылка на данные информационной базы и т. д.) (рисунок 5);
- рассылку анкет/опросов по электронной почте;
- загрузку и анализ полученных данных, сверку с данными

информационной базы.

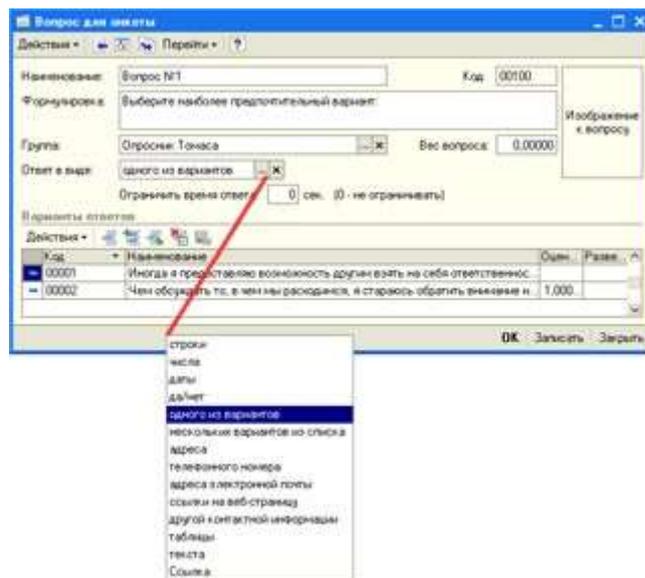


Рисунок 6 - Вопросы анкеты в «1 С: Зарплата и управление персоналом 8»

Указанные механизмы дают возможность организовать сбор анкетных данных при подборе персонала, осуществлять опросы, исследовать удовлетворенность работников.

Учет затрат на привлечение персонала: Эффективность работы по обеспечению бизнеса кадрами также подлежит оценке руководителем предприятия. Затраты на привлечение персонала можно проанализировать с помощью соответствующего отчета.

Преимущества по сравнению с другими программами. в «1 С: Зарплата и управление персоналом 8» поддерживает скользящие и индивидуальные графики работы, графики сокращенного рабочего времени, регистрацию данных фактического использования рабочего времени в форме так называемых «табелей», а также почасовых невыходов.

Кадровая аналитическая отчетность в «1С:Зарплата и кадры 8» включает отчеты по произвольным спискам работников, движению работников и наглядные диаграммы отпусков, полноценный воинский учет с формированием необходимой отчетности. Реализованы все унифицированные формы по учету труда, включая формы Т-7, Т-10, Т-10а.

В целях обеспечения работы в организациях с большим количеством работников основные «расчетные» документы снабжены средствами автоматического заполнения и расчета. Поддерживается ввод «расчетных» документов на основании соответствующих кадровых документов об отклонениях.

«1С:Зарплата и кадры 8» предоставляет широкие возможности учета рабочего времени. Гибкий механизм позволяет, с одной стороны, описывать различные графики работы, включая «скользящие», и регистрировать только отклонения от обычного режима работы, а с другой – регистрировать только фактические данные учета на основе заполняемых в подразделениях табелей.

Целью внедрения комплексной информационной системы является получение ощутимого экономического эффекта, который подразумевает гарантированное улучшение кадрового учета, а также процесса отбора и найма персонала, при резком снижении текущих затрат и накладных расходов на его содержание. Поэтому проект комплексной автоматизации следует рассматривать не как затраты, а как инвестиции.

Заканчивается первый этап составлением плана основных работ по проекту автоматизации: определение последовательности действий, распределение их во времени и прочие операции, связанные с применением методов построения сетевых моделей, расчета критического пути, составления календарных планов и т.п.

Для внедрения автоматизированной системы в «1 С: Зарплата и управление персоналом 8» был составлен ленточный график выполнения работ представлен в таблице 11.

Таблица 11– Ленточный график выполнения работ

№ п/п	Наименование работы	Исполнитель	T(i), чел/дни	Колич-во Исполнителей	Длительность работы
1.	Составление и утверждение должностных инструкций	Руководитель	4	1	4

2.	Обзор справочников	Начальник отдела кадров, программист	25	2	25
3.	Составление аналитического обзора	Начальник отдела кадров, программист	10	2	10
4.	Формулировка возможных направлений Решений	Начальник отдела кадров, программист	4	2	4
5.	Выбор и обоснование Выбранного способа Решения	Начальник отдела кадров, программист	3	2	3
6.	Построение информационной модели под деятельность ПАО «ММК»	Начальник отдела кадров, программист	10	2	10
8.	Обобщение Результатов	Начальник отдела кадров, гл.бухгалтер	4	1	4
9.	Оценка полноты решения задач	Руководитель	3	1	3
10.	Составление отчета и документации	Начальник отдела кадров, гл.бухгалтер	6	2	6
Общая трудоемкость и длительность			79		79

Затраты на внедрения программы «1 С: Зарплата и управление персоналом 8» представлены в таблице 25. Затраты на внедрения программы «1С: Зарплата и управление персоналом 8» составят 71300 руб.

Окончательное решение по вопросу автоматизации принимается после расчета показателей эффективности внедрения информационной системы на объекте и оценки рисков, с которыми ПАО «ММК» может столкнуться в ходе ее эксплуатации системы.

2. Для устранения второй проблемы, обеспечения техники безопасности в соответствии с которыми ПАО «ММК» предлагается совершенствовать организацию службу охраны труда.

В процессе исследования выявлено, что фактическая численность отдела кадров выше нормативной, при этом в 2021 году было выявлено больше нарушителей техники безопасности, чем в предыдущие годы. С учетом этого в

ПАО «ММК» предлагается создать отдел охраны труда в который будет переведен специалист по труду и заработной плате из отдела кадров. Отдел охраны труда будет подчиняться Начальнику отдела кадров ПАО «ММК». Рекомендуемая организационная структура службы управления персоналом в ПАО «ММК» представлена на рисунке .

Основными задачами Службы в ПАО «ММК» будут являться:

1. Организация работы по обеспечению выполнения работниками требований охраны труда.
2. Контроль за соблюдением работниками законов и иных нормативных правовых актов об охране труда, коллективного договора, соглашения по охране труда, других локальных нормативных правовых актов организации.



Рисунок 6– Рекомендуемая организационная структуры службы управления персоналом в ПАО «ММК»

3. Организация профилактической работы по предупреждению производственного травматизма, профессиональных заболеваний и заболеваний, обусловленных производственными факторами, а также работы по улучшению условий труда.
4. Информирование и консультирование работников организации, в том числе ее руководителя, по вопросам охраны труда.
5. Изучение и распространение передового опыта по охране труда, пропаганда вопросов охраны труда.

Основные функции специалиста по охране труда в ПАО «ММК» будут заключаться в следующем:

1. Осуществлять контроль за соблюдением в подразделениях предприятия законодательных и иных нормативных правовых актов по охране труда, за предоставлением работникам установленных льгот и компенсаций по условиям труда.

2. Выявление опасных и вредных производственных факторов; учет и анализ состояния и причин производственного травматизма, профессиональных заболеваний и заболеваний, обусловленных производственными факторами.

3. Оказание помощи подразделениям в организации и проведении измерений параметров опасных и вредных производственных факторов, в оценке травмобезопасности оборудования, приспособлений.

4. Организация, методическое руководство аттестацией рабочих мест по условиям труда, сертификацией работ по охране труда и контроль за их проведением.

5. Проведение совместно с представителями соответствующих подразделений проверок, обследований технического состояния зданий, сооружений, оборудования, машин и механизмов, приспособлений, средств коллективной и индивидуальной защиты работников, состояния санитарно-технических устройств, работы вентиляционных систем на соответствие требованиям охраны труда.

6. Разработка совместно с другими подразделениями планов, программ по улучшению условий и охраны труда, предупреждению производственного травматизма, профессиональных заболеваний, заболеваний, обусловленных производственными факторами; оказание организационно-методической помощи по выполнению запланированных мероприятий.

7. Участие в составлении разделов коллективного договора, касающихся условий и охраны труда, соглашения по охране труда

организации.

8. Организация расследования несчастных случаев на производстве, участие в работе комиссии по расследованию несчастного случая.

9. Оформление и хранение документов, касающихся требований охраны труда (документов по расследованию несчастных случаев на производстве, протоколов измерений параметров опасных и вредных производственных факторов, оценки оборудования по фактору травмобезопасности, материалов аттестации рабочих мест по условиям труда, сертификации работ по охране труда и др.), в соответствии с установленными сроками. Участие в подготовке документов для назначения выплат по страхованию в связи с несчастными случаями на производстве или профессиональными заболеваниями.

10. Составление отчетности по охране и условиям труда.

11. Разработка программ обучения по охране труда работников организации, в том числе ее руководителя; проведение вводного инструктажа по охране труда со всеми лицами, поступающими на работу (в том числе временно), командированными, а также учащимися, прибывшими на производственное обучение или практику; проведение инструктажей: первичного на рабочем месте, повторного, внепланового и целевого.

12. Участие в организации проведения проверки знаний по охране труда работников.

13. Информирование работников о состоянии условий труда, принятых мерах по защите от воздействия опасных и вредных факторов на рабочих местах и др.

Для выполнения этих функций, специалисту по охране труда ПАО «ММК» необходимо пройти обучение в региональном центре охраны труда ООО «Труд–Эксперт–Максимум» (адрес: г. Магнитогорск, ул. Московская, 19. сайт: www.cot-tem.ru). Стоимость обучения – 27400 руб.

Затраты на создание отдела охраны труда в ПАО «ММК» представлены

в таблице 12.

Таблица 12- Затраты на создание отдела охраны труда в ПАО «ММК»

Оборудование	Сумма, руб.
Рабочее место специалиста	24000
Методические материалы	5000
Обучение специалиста	27400
Итого	56400

Затраты на создание отдела охраны труда в ПАО «ММК» составят 56400 руб. Заработная плата специалиста по охране труда в расчёт расходов не включается, так как специалист был переведен из другого отдела и заработная плата за ним сохранилась прежняя.

Третьим мероприятием является создание системы материального стимулирования работников ПАО «ММК».

В процессе исследования системы управления персоналом в ПАО «ММК» было выявлено, что основными недостатками в системе мотивации персонала ПАО «ММК» являются:

- отсутствие надбавок за профессиональное мастерство;
- отсутствие доплат за стаж работы и за особые условия труда.

С учетом этого предлагается включить в систему мотивации ПАО «ММК» следующие элементы материального стимулирования:

Надбавки за профессиональное мастерство. Данные надбавки устанавливаются с целью повышения материальной заинтересованности рабочих в постоянном совершенствовании трудовых навыков, приобретении дополнительных знаний, овладении смежными профессиями и обеспечении за счёт этого роста производительности труда и уровня своего дохода в ПАО «ММК».

Размеры надбавок в зависимости от уровня профессионального мастерства и присвоенного разряда устанавливаются в % к тарифной ставки, что представлено в таблице 13.

Таблица 13 – Размеры надбавок в зависимости от уровня

профессионального мастерства и присвоенного разряда

Присвоенный разряд	Размер надбавки в % к тарифной ставке (окладу) при уровне профессионального мастерства		
	3-й класс	2-й класс	1-й класс
4	5	10	15–20
5	5–10	10–15	15–25
6	5–10	10–20	20–30

Надбавки устанавливаются на 1 год, повышение, отмена или подтверждение надбавки производится один раз в год после аттестации рабочего по уровню профессионального мастерства. Установление, подтверждение, отмена надбавки производится по приказу директора ПАО «ММК», согласованному с цеховым профсоюзным комитетом.

1. Доплаты за стаж работы в ПАО «ММК» к тарифным ставкам рабочих, руководителей, специалистов, служащих за стаж работы в ПАО «ММК».

Размер доплаты к тарифным ставкам (окладам) устанавливается процентах в зависимости от непрерывного стажа работы в ПАО «ММК»:

- от 1 года до 3 лет – 5 % месячной тарифной ставки (оклада);
- свыше 3 лет до 5 лет – 10 % месячной тарифной ставки (оклада);
- свыше 5 лет до 10 лет – 15 % месячной тарифной ставки (оклада);
- свыше 10 лет – 20 % месячной тарифной ставки (оклада).

Доплаты работникам за особые условия труда распространяется на всех работников в ПАО «ММК». Особые условия труда оцениваются на основании результатов аттестации рабочих мест по критериям, приведенным в «Гигиенических критериях оценки условий труда», разработанных НИИ медицины труда Российской академии медицинских наук (Утверждены Госкомсанэпиднадзором РФ 12.07.1994 г.) Степень вредности факторов производственной среды и тяжести работ устанавливается в баллах. При

оценке влияния конкретного фактора учитывается продолжительность его воздействия в течение смены. Если на рабочем месте фактическое значение уровней вредных факторов находятся в пределах допустимых или оптимальных величин, то условия труда на этом рабочем месте считаются нормальными.

Доплаты устанавливаются по конкретным рабочим местам и начисляются только за время фактической занятости в особых условиях труда. Размеры доплат указываются в штатном расписании в ПАО «ММК».

Устанавливается шкала размеров доплат к тарифным ставкам (окладам) работающих, как представлено в таблице 14.

При завершении аттестации всех рабочих мест в ПАО «ММК» по условиям труда доплата определяется и начисляется с учетом фактической вредности.

Для формирования данной системы материального стимулирования предполагается создание Фонда материального стимулирования в ПАО «ММК», который будет выделен из чистой прибыли, которая в 2021 г. составила 17177 тыс.руб.

Предполагается перечислять в Фонда материального стимулирования в ПАО «ММК» 10% от чистой прибыли, т.е. 1717 тыс.руб.

Таблица 14 - Шкала размеров доплат к тарифным ставкам (окладам) работающих

Рабочие места	Степень вредности факторов в баллах	Размер доплаты в %% к тарифной ставке (окладу)
С тяжелыми и вредными условиями труда	до 3-х	5
	от 3.1 до 6	10
С особо тяжелыми и особо вредными условиями труда	от 6.1 до 8	15
	от 8.1 до 10	20
	от 10.1 до 12	25
То же (льготный пенсионный список № 2)	от 12.1 до 14	30
То же (льготный пенсионный список № 1)	Более 14	40

Таким образом, в результате предложенных мероприятий по

совершенствованию системы управления персоналом в ПАО «ММК» создадутся условия для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, у работников выработается привычка к взаимодействию и сотрудничеству.

С учетом предлагаемого проекта мероприятий совершенствования системы управления персоналом в ПАО «ММК» необходимо рассчитать социально–экономический эффект от их внедрения.

3.2. Оценка социально-экономической эффективности представленных рекомендаций

Рассчитаем экономическую эффективность предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в ПАО «ММК». Для расчета эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом, рассчитаем общие затраты необходимые для их внедрения.

В целом смета расходов на внедрение проекта по совершенствованию системы управления персоналом в ПАО «ММК» и удельный вес каждой из статей расходов представлены в таблице 15.

Таблица 15 - Затраты на реализацию проекта совершенствованию системы управления персоналом

№ п/п	Наименование операции	Тыс.руб. в год	Удельный вес статьи затрат, %
1	Переход с конфигурации «Кадровик 1,0» в программе «1С: Бухгалтерия 7,7» на новую конфигурацию «1С:Зарплата и управление персоналом 8»	71,3	55,83
2	Организация службы охраны труда для обеспечения техники безопасности ПАО «ММК»	56,4	44,17

3	Создание системы материального стимулирования работников ПАО «ММК»	Из чистой прибыли 2021 г.	–
Всего		127,7	100

Данные таблица 15 позволяют сделать вывод, что общие затраты на реализацию проекта совершенствованию системы управления персоналом ПАО МПК в 2023 г составят 127,7 тыс.руб., из них затраты на переход с конфигурации «Кадровик 1,0» в программе «1С: Бухгалтерия 7,7» на новую конфигурацию «1С: Зарплата и управление персоналом 8»составили 55,83% от общей суммы затрат, затраты на организацию службы охраны труда для обеспечения техники безопасности ПАО «ММК» – 44,17%.

Годовой экономический эффект представляет собой абсолютный показатель эффективности. Система считается эффективной, если $\Delta > 0$.

В основе разработки эффективной системы мотивации в ООО «Металлсервис» используем механизм формирования побудительных мотивов у работников, разработанный по методике В. Музыченко [29]. Предполагается, что у работника есть три варианта выполнения работы (приложение 8): 1) затраты больших усилий; 2) затраты умеренных усилий; 3) затраты По каждому результату выводятся оценки. По ним рассчитывается мотивационная сила для каждого из возможных вариантов поведения малых усилий.

Мотивационная сила вариантов поведения работника представлена в таблице 16

$$а) \text{ высокий результат: } V^B_1 = 2-0,8 + 4-0,0 + 1-0,5 + 4- 0,3 = 3,3$$

Таблица 16 - Мотивационная сила вариантов поведения работника в ПАО «ММК»

№ варианта	Валентность результатов по их уровням			Мотивационная сила, коэффициент
	высокий	средний	низкий	
1.	3,3	1,6	0,5	2,68
2.	2,8	1,9	1,6	2,14

3.	2,7	2,5	2,4	2,45
----	-----	-----	-----	------

б) средний результат: $V_1^c = 2 - 0,5 + 4 - 0,0 + 1 - 0,2 + 4 - 0,1 = 1,6$;

в) низкий результат: $V_1^h = 2 - 0,2 + 4 - 0,0 + 1 - 0,1 + 4 - 0,0 = 0,5$.

Мотивационная сила (M) равна: $M_1 = 0,7 * 3,3 + 0,2 * 1,6 + 0,1 * 0,5 = 2,86$

II вариант

$V_2^b = 2 - 0,2 + 4 - 0,4 + 1 - 0,4 + 4 - 0,1 = 2,8$.

$V_2^c = 2 * 0,2 + 4 - 0,4 + 1 - 0,4 + 4 * 0,0 = 1,9$.

$V_2^h = 2 - 0,0 + 4 - 0,4 + 1 - 0,0 + 4 - 0,0 = 1,6$.

$M_2 = 0,3 * 2,8 + 0,6 * 1,9 + 0,1 * 1,6 = 2,14$.

III вариант

$V_3^b = 2 - 0,1 - 4 - 0,6 + 1 - 0,1 + 4 - 0,0 = -2,1$.

$V_3^c = 2 - 0,0 - 4 - 0,6 + 1 - 0,1 + 4 - 0,0 = -2,3$. $V_3^h = 2 - 0,0 - 4 - 0,6 + 1 - 0,0 + 4 - 0,0 = -2,4$

$M_3 = 0,1 * (-2,1) + 0,2 * (-2,3) + 0,7 * (-2,4) = -2,35$.

Таким образом, видно, что наибольшая мотивационная сила по теории мотивации «х» у первого варианта, по теории «у»- третий вариант. В соответствии с теорией ожидания работник должен выбрать первый вариант.

По теории мотивации, в практике управления персоналом ПАО «ММК» необходимо учитывать, что мотивация человека к деятельности задается уровнем и структурой ожиданий результатов второго уровня и степенью их связи в сознании работников с результатами первого уровня. Поэтому специалисту по управлению персоналом ПАО «ММК» надо знать структуру, валентность и величину ожидания результатов второго уровня. При этом надо учесть, что являлось как бы базовым уровнем (второй уровень – средний), он все же не может быть универсальным и применяться к каждому работнику, т.е. не может быть единого подхода ко всем работникам. Ожидания второго уровня (критериальные) у всех индивидуальны. Менеджеру надо добиться осознания работника, что I и II уровень результатов работы увязаны.

Ориентируясь на среднестатистического работника, затраты усилий которого соответствуют умеренным, со средним результатом 0,6, можно рассчитывать его средне взвешенный уровень мотивации:

$$M_{cp} = 0,6(0,1 \cdot -2 + 0,4 \cdot -4 + 0,1 \cdot -1 + 0,0 \cdot -4) = 1,14$$

Тогда максимальная мотивация (M_{\max}) определится по затратам больших усилий и высокому результату (0,7):

$$M_{\max} = 0,7(0,8 \cdot 2 + 0 \cdot 4 + 0,5 \cdot 1 + 0,3 \cdot 4) = 2,31.$$

Минимальная мотивация (M_{\min}) соответственно по затратам малых усилий, с низкой результативностью (-0,7):

$$M_{\min} = -0,7(0 \cdot 2 + 0,6 \cdot 4 + 0 \cdot 1 + 0 \cdot 4) = -1,68.$$

Низкая результативность оценивается отрицательным знаком, т.к. свободное время не может быть положительной ориентацией работника на рабочем месте и в целом в коллективе.

Экономическая сущность резервов увеличения эффективности деятельности персонала ПАО «ММК» состоит в наиболее полном и рациональном использовании все возрастающего потенциала ради получения большего количества возможный уровень увеличения -25% (2,68 (M1)/2,14(M2) * 100 % -100 %). Согласно Н. Тюленевой это позволит повысить вклад каждого работника в конечные результаты деятельности организации и тем самым увеличить производительность труда персонала на 25% (расчет представлен выше) [33, с. 159].

Общий экономический эффект от внедрения мероприятий совершенствованию системы управления персоналом ПАО «ММК» представлен в таблице 17.

Таблица 17 - Общий экономический эффект от внедрения мероприятий совершенствованию системы управления персоналом ПАО «ММК»

Наименование мероприятия	Затраты на внедрение, тыс.руб.	Экономический эффект, руб.

Дополнительная прибыль от реализации мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала	1263,51	
Затраты на внедрение мероприятий	127,7	
Экономический эффект от внедрения мероприятий		1135,81
Экономическая эффективность, %		0,89%
Срок окупаемости (мес.)		1

Проведенные расчеты показывают, что эффект от мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ПАО «ММК» превышает затраты на внедрение мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом. Экономическая эффективность заключается в увеличении прибыли ПАО «ММК» на 1135,81 тыс.руб.

В целом, социальная эффективность системы управления персоналом будет выражаться в:

- повышение обоснованности кадровых решений о приеме и найме персонала;
- обеспечение реализации мероприятий по безопасности труда;
- формирование чувства причастности работника к организации;
- сохранении кадровых ресурсов для развития и роста организации

Организационный эффект будет проявляться в построении системы инвестиций в развитие персонала в сумме 127700 руб., повышении рентабельности персонала.

Показатели социально–экономической и организационной эффективности при внедрении мероприятий ПАО «ММК» взаимосвязаны и отражают эффективность данного проекта с точки зрения интересов всего коллектива общества, с тем обстоятельством, что оно несет все затраты, которые связаны с выполнением проекта и получает эффект, который впоследствии будет направлен на развитие организации. При определении социальных результатов мероприятий по совершенствованию системы

управления персоналом в ПАО «ММК» выявлено, что проект соответствует социальным нормам, условиям и стандартам соблюдения прав человека.

Таким образом, предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом ПАО «ММК» позволят получить экономический и социальный эффект.

Выводы по третьей главе

Для решения проблем по организации системного управления человеческим капиталом в ПАО «ММК» предлагаются следующие мероприятия:

1. Переход с конфигурации «Кадровик 1,0» в программе «1С: Бухгалтерия 7,7» на новую конфигурацию «1С: Зарплата и управление персоналом 8».
2. Совершенствовать службу охраны труда для обеспечения техники безопасности в ПАО «ММК»;
3. Создание системы материального стимулирования работников ПАО «ММК».

Проведенные расчеты показывают, что эффект от мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ПАО «ММК» превышает затраты на внедрение мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом. Экономическая эффективность заключается в увеличении прибыли ПАО «ММК» на 1135,81 тыс.руб.

Предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом ПАО «ММК» позволят получить экономический и социальный эффект.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В экономике, основанной на знаниях, нематериальные активы и инвестиции рассматриваются в качестве важнейших элементов создания ценностей организации. Источником экономического богатства является создание и управление нематериальными активами, такими как человеческий капитал и интеллектуальный капитал, сгруппированных под общим термином «знания». Возросла значимость ресурсов, основанных на знаниях. В новых экономических условиях знания являются важным компонентом для получения конкурентных преимуществ. Знания являются основой производственного процесса организации, способные трансформировать нематериальные ресурсы в финансовый капитал, и стать источником конкурентного преимущества.

Человеческий капитал является наиболее ценным ресурсом, даже более важным, чем природные ресурсы. Человеческий капитал, а не заводы, оборудование и производственные запасы, является краеугольным камнем конкурентоспособности, экономического роста и эффективности. Человеческий капитал является самым ценным активом для большинства людей в трудоспособном возрасте. Человеческий капитал организации являются основным источником значительного и устойчивого конкурентного преимущества.

Элементы человеческого капитала - это физическое и психическое здоровье, знания, образование, навыки, мотивация, обладание экономически значимой информацией и др.

Эффективность управления организацией в условиях неопределенности экономической среды, экономического кризиса, неблагоприятной политической обстановки и других внешних факторов, в основном, основывается на качестве внутренних составляющих организации, ее ресурсов – и, прежде всего, одном из самых важных ресурсов – человеческом капитале.

Экспериментальной базой исследования является ПАО «Магнитогорский Metallургический Комбинат».

Группа ПАО «Магнитогорский Metallургический Комбинат» –

совокупность объединенных единой системой управления и контроля организаций, деятельность которых направлена на достижение единой стратегической цели – сохранение долговременной конкурентоспособности и устойчиво развитие на рынке чёрной металлургии.

На сегодняшний день ПАО «ММК» (группа) входит в число крупнейших мировых производителей прокатной стали и занимает лидирующие позиции на рынке чёрной металлургии РФ.

Активы компании в основном сосредоточены на территории России и представляют собой крупный металлургический комплекс с полным производственным циклом, начиная с подготовки железорудного сырья и заканчивая глубокой переработкой чёрных металлов.

Группа Магнитогорский Металлургический Комбинат производит широкий сортамент металлопродукции с преобладающей долей продукции с высокой добавленной стоимостью.

За 2018 год группой было произведено 12,5 млн. тонн стали, а также произведено и реализовано 11,6 млн. тонн товарной продукции. Это обеспечивает долю на российском рынке металлопроката в 18,1 %.

На сегодняшний день предприятие представляет собой крупный металлургический комплекс с полным производственным циклом, начиная с подготовки железорудного сырья и заканчивая глубокой переработкой чёрных металлов. ПАО «ММК» производит самый широкий ассортимент металлопродукции среди предприятий РФ и стран СНГ.

Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами и использованием достижений отечественной и зарубежной науки и наилучшего производственного опыта.

ПАО «ММК» присуща линейно–функциональная структура управления включает в себя структурные подразделения, которые помогают им выполнять задачи коммерческой деятельности организации.

Проведенный анализ динамики основных экономических показателей ПАО «ММК» за 2019–2021 гг. позволил выявить, что в течении

анализируемого периода происходят значительные структурные, организационные, финансовые и технологические преобразования, которые воздействуют на все уровни и сегменты деятельности предприятия. За 2021 предприятие значительно улучшило свои финансовые показатели по сравнению с 2020 годом, однако не достигло уровня 2019 г.

В 2020 г. обеспеченность трудовыми ресурсами в ПАО «ММК» увеличилась до 99,52%, а в 2021 г. на 99,63%. В 2021г. по ИТР наблюдается избыток специалистов согласно штатного расписания в количестве 2 чел., обеспеченность при этом составила 0,26%.

Представленные данные позволяют сделать вывод, что за 2019–2021 гг. отмечаются тенденции увеличения движения трудовых ресурсов ПАО «ММК». Коэффициент оборота по приему увеличился с 41% до 44%, что было обусловлено принятием на работу персонала. При этом, увеличился и коэффициент оборота по выбытию работников с 39% до 42%. Отрицательной оценки заслуживает повышение текучести кадров с 12% до 15%, что может свидетельствовать о недовольстве персонала условиями труда, плохом психологическом климате и т.п. Главной причиной текучести на предприятии является неудовлетворенность заработной платой, часть работников недовольна руководством организации.

В целом систему управления персоналом ПАО «ММК» на данный момент можно оценить на среднем уровне. В процессе исследования системы управления персоналом в ПАО «ММК» были выявлены следующие недостатки:

1. Проблемы в отборе, найме персонала. Используемая автоматизированная конфигурация программы 1С Бухгалтерии «Кадровик» не позволяет хранить личные данных о кандидатах как о физических лицах, хранить материалы, появляющихся в процессе работы с кандидатом, от резюме до результатов анкетирования, планировать встречи с кандидатами и регистрация принятых решений вплоть до принятия на работу.

2. Проблемы безопасности труда персонала. В ПАО «ММК» в

2021 году было выявлено больше нарушителей техники безопасности, чем в предыдущие годы. Наиболее частыми являются нарушения технологических инструкций и инструкций по технике безопасности при производстве работ и неприменение работающими средств индивидуальной защиты. В цехе за период с 2019 по 2021 гг. произошло три несчастных случая с тяжёлым исходом в результате неудовлетворительной организации безопасного производства работ. При этом, стоит отметить, что одной из проблем является сокрытие несчастных случаев и травматизма работников. Выявлены недостатки эколого–гигиенического, инженерно–психологического и эргономического обеспечения профессиональной деятельности. В ПАО «ММК» на некоторых рабочих площадках не обеспечены оптимальные социально– бытовые, физические, психофизиологические факторы среды коллектива.

3. Проблемы мотивации персонала. Выявлено снижение мотивационной составляющей в системе управления персоналом ПАО «ММК». Основными недостатками в системе мотивации персонала ПАО «ММК» можно считать:

- отсутствие надбавок за профессиональное мастерство;
- отсутствие доплат за стаж работы и за особые условия труда.

Для решения этих проблем предлагаются следующие мероприятия:

1. Переход с конфигурации «Кадровик 1,0» в программе «1С: Бухгалтерия 7,7» на новую конфигурацию «1С: Зарплата и управление персоналом 8».

2. Организовать службы охраны труда для обеспечения техники безопасности ПАО «ММК» Создание системы материального стимулирования работников ПАО «ММК».

Проведенные расчеты показывают, что эффект от мероприятий совершенствованию системы управления персоналом ПАО «ММК» превышает затраты на внедрение мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом. Экономическая эффективность заключается

в увеличении прибыли ПАО «ММК» на 1135,81 тыс.руб.

В целом, социальная эффективность системы управления персоналом будет выражаться в:

- повышение обоснованности кадровых решений о приеме и найме персонала;
- обеспечение реализации мероприятий по безопасности труда;
- формирование чувства причастности работника к организации;
- сохранении кадровых ресурсы для развития и роста организации;

Таким образом предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы управления персонала ПАО «ММК» позволят получить экономический и социальный эффект.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. Официальный текст. -М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2018.
2. Адамчук, В.В., Экономика и социология труда. Учебник для вузов / - Ромашов, О.В.; Сорокина М.Е.: - М.: ЮНИТИ, 2016. -345с.
2. Белкина, Н.А. Корпоративная система управления трудом./- Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2018. - 203с.
4. Веснин, В.Р. «Практический менеджмент персонала», пособие по кадровой работе/- М.: Юрист, 2018. - 150с.
5. Виханский, О.С., Учебник. – 3-е издание /-Наумов А.И. Менеджмент:. – М.: Гардарики, 2018. - 345с.
6. Волгин, Н.А. Японский опыт решения экономических и социально-трудовых проблем./ – М.: ОАО «Изд-во «Экономика», 2016.- 245 с.
7. Гейц, И.В. Рекомендации по использованию форм и систем оплаты труда: Учебно-методическое пособие./– М.: Издательство «Дело и Сервис», 2018.- 276 с.
8. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы./– СПб.: Издательство «Питер», 2018.-186 с.
9. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учеб. пособие. – М.: Гардарики, 2017.-412с.
10. Краснов А.В. Четыре составляющих менеджмента. – М.: Библиотека финансового менеджмента, 2019.-315с.
11. Короткова Т.Л. Исследование систем управления / Т.Л. Короткова // Учебное пособие, - М., МИЭТ, 2005. – С. 12-21.
12. Магура М.И., КурбатовМ.Б. Обучение персонала как конкурентное преимущество. - М., 2004. 31. Малёшин, В. Собеседование при приеме на работу/ В. Малёшин/ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.careerbook.ru>, свободный.
13. Матвеева Ю. А., Коробкина М. А. Анализ нормативно-правовых

основ технологий подбора, аттестации и обучения персонала в кадровых процессах организаций // Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. Т. 17. с. 14–18. – URL: <http://e-koncept.ru/2016/46170.htm>.

14. Мордвин С.К. Управление персоналом. Современная российская практика. - М., 2005. 34. Мордовин, С.К. Планирование, отбор и оценка персонала / Вкн: Мордовин, С. К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров. – М.: ИНФРА-М, 2010. -288 с.

15. Никредин Г.Д. Технологическое управление социальными процессами: Учеб. Пособие Галиев Г.Т., Бумин Н.И., Кабиров Р.Р., Кубицкий С.И. / Под науч. ред. Никредина Г.Д. Том 1. Поисковая модель словаря – справочника. – Уфа: Изд-во «Ай», 2017.-416с.

16. Ньюстром Дж.В. Организационное поведение: Пер. с англ. под ред. Ю.Н.Каптуревского . – СПб.: Издательство «Питер», 2018-412с.

Оценка работников управления./ Попов Г.Х. – М.: Московский рабочий, 2018. - 180 с.

17. Никифорова, Н.А. Краткий курс по управлению персоналом / Н.А. Никифорова. - М.: Окей-книга, 2018. - 128 с.

18. Новикова А. Подбор персонала: правильные решения // Менеджер по персоналу. – 2018. – № 3. – С.22-26.

19. Одегов Ю. Г., Абдурахманов К. Х., Котова Л. Р. Оценка эффективности работы с персоналом. – М.: Альфа-Пресс, 2018. 752с.

20. Пономарева Г.М. Руководителю образовательного учреждения о работе с персоналом. – М.: Сентябрь, 2017. – 208 с 40.

21. Порядок привлечения и отбора персонала в организации [Электронный ресурс] // Профессиональный журнал руководителя «Генеральный директор» URL: <https://www.gd.ru/articles/10042-privlechenie-i-otbor-personala/> (дата обращения: 29.11.2021).

22. Проскурякова Н. Как повысить эффективность управления персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2011. №5. - С. 131-134. 42. Руднева Е.А. Кадровая политика: оценка, отбор, найм педагогического

персонала // Народное образование. – 2012. – № 6. – С.135-141.

23. Самоукина, Н. Настольная книга директора по персоналу: полное практическое руководство/ Н. Самоукина- Ростов н/Д: Феникс, 62 331 с.–2013.

24. Современные методы подбора персонала [Электронный ресурс] // «Коммерческий директор» Профессиональный журнал коммерсанта URL: <https://www.kom-dir.ru/article/3594-metody-podbora-personala> / (дата обращения: 27.11.2021).

25. Сорочайкин А.Н., Цлаф В.М. К построению общей теории управления персоналом // Вестник СамГУ. 2017. №1 (92). - С. 98-107.

26. Кулинцев И.И. Экономика и социология труда. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2018.-514с.

27. Лутовинов П.П. Политика доходов и заработной платы. Ходзько А.А., Демин Н.С. Учебное пособие. УрСЭИАТиСО. -Челябинск, 2019.-216с.

28. Мескон М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. Альберт М., ХедоуриФ. – М.: Дело, 2019. -712с.

29. Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда: Учебное пособие. □ М.: Финансы и статистика, 2017.-214с.

30. Политика доходов и качества жизни населения / Под ред. Н.А.Горелов.– СПб.: Питер,2017.- 653 с.

31. Прокушев Е.Ф. Менеджмент первичного уровня. –М.: Издательский Дом «Дашков и К», 2017.-672

32. Психология. Учебник для экономических вузов/Под общ. ред. Дружинина. – СПб: Питер, 2018. – 672 с.

33. Радаев, В.В. Экономические интересы при социализме./ – М.: Изд-во Моск. ун-та, 2017. – 335 с.

33. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Страродубцева Е.Б. Современный экономический словарь – 3-е изд., доп. – М.: ИНФРА-М, 2018.-312с.

34. Социально – трудовая сфера России в переходный период: реалии и перспективы / Волгин Н.А., Карпухин Д.Н., Катульский Е.Д., Костин Л.А., Майер В.Д., Ракитский Б.В. и др.; Под общ. ред. Акимова А.К., Волгина Н.А. –

М.: Молодая гвардия, 2019.

35.Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента . – М.: Дело,21. -441с.

36.Рофе, А.И. Научная организация труда./ М.: ИНФРА,2018. - 27.

37.Тащев А.К. Экономика промышленного предприятия: конспект лекции./УрСЭИ АТ и СО – Челябинск, 2006. -144 с.

38.Управление персоналом на предприятии. Новое в работе с кадрами / Кол. авт. – М.: «Информцентр – директор» газеты «Экономика и жизнь», НИИ труда, 2018.- 325 с.

39.Управление персоналом организации: Учебник/ А.Я.Кибанов. – М.: ИНФРА –М, 2017. -303 с.

40.Управление персоналом: Энциклопедический словарь / А.Я.Кибанов. - М., ИНФРА – М, 2018.-203 с.

41.Управление по результатам: Пер. с финск. (Я.А. Лейманн)/ - М.: Издательская группа «Прогресс», 2018.-358 с.

42.Управление социалистическим производством (Организация.Экономика): Словарь/ О.В.Козлова. – М.: Экономика, 2019.-255 с.

43.Уткин, Э.А. Мотивационный менеджмент. /– М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство ЭКМОС, 2019.-303 с.

44.Чмутова О.В. Системообразующие факторы управления человеческим капиталом/ Чмутова.В. // Научно-практический журнал «Энигма», № 53: с.

45. Чмутова О.В. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ОБЗОР МЕТОДОВ ПО ОЦЕНКЕ И УПРАВЛЕНИЮ КАЧЕСТВОМ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ/ Чмутова.В. // Научно-практический журнал «Энигма», № 53: с.

46.Щербатых, Ю. В. Психология труда и кадрового менеджмента в схемах 214 с.– 2014.–и таблицах / Ю. В. Щербатых. – М.: КНОРУС.

47.Щукин В. Мотивация персонала. // Управление персоналом. - №12, 2000

48.Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации: Учеб.-прак. пособие. □ Изд.4-е, перераб. и доп. (серия «Библиотека» журнала «Управление персоналом»)/ – М.: ЗАО «Бизнес-школа» Интел-Синтез, 2007.- 190 с. Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам./М.:Издательская группа НОРМА – ИНФРА- М, 2006.-345 с.

49.Шепель В. Стимулирование труда – «Архимедов рычаг» в работе персонала//Управление персоналом. 2017.- № 5.

50.Экономическая энциклопедия/ Науч.-ред. Совет издательства «Экономика»; Ин-т экон. РАН; Под ред.Л.И.Абалкина.–М.:АО «Издательство «Экономика», 2018.- 567с.

51.Экономика и организация труда: Учебное пособие / П.П. Лутовинов, В.И. Колесников, Л.П. Шушарин, Л.Э. Пробст, Н.С. Демин; УрСЭИ АТиСО. – Челябинск, 2018. – 252 с.

52.Энкельман Николаус Б. Власть и мотивация. Харизма, личность, успех. Пер. с нем.-М.: АО «Интер-Эксперт», 2019.-312с.