

НАУЧНАЯ СТАТЬЯ

HR-СЛУЖБА И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ НА СОВРЕМЕННОМ ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

С. В. Коптякова¹, В. М. Гафурова¹, Я. М. Захарова¹¹ Магнитогорский государственный технический университет им. Г. И. Носова (Магнитогорск, Россия)

АННОТАЦИЯ

Введение. В статье представлены результаты анализа персонала промышленного предприятия. На основании анализа выявлены проблемы в управлении персоналом организации, на решение которых должна быть направлена деятельность HR-службы.

В условиях рыночной экономики грамотное управление персоналом позволяет повысить производительность труда, улучшить экономические показатели предприятия, а также создать положительный имидж компании. Поэтому проблема эффективного управления персоналом является актуальной для всех участников рынка, в том числе для промышленных предприятий.

Материалы и методы. Теоретическую и методологическую основу исследования составили фундаментальные положения социологии, менеджмента и экономики труда, а также принципы системного и функционального анализа. Эмпирической базой исследования выступили данные официальных документов, статистики и корпоративных отчетов о деятельности организации, результаты анкетирования работников предприятия. Исследование проводилось на одном из предприятий Группы компаний ПАО «ММК». Для проведения исследования были использованы следующие методы: общенаучные (наблюдение, анализ, синтез), экономико-статистические, методы обработки полученных данных, аналитический опрос и другие. Научная новизна исследования заключается в теоретико-методологическом обосновании значимости, роли и функций HR-службы в условиях современного производства, а также в том, что в результате исследования был разработан комплекс мер, направленных на повышение эффективности деятельности HR-службы в области найма и сохранения персонала.

Результаты. Проведено исследование персонала предприятия Группы компаний ПАО «ММК». Исходя из результатов исследования, можно сделать вывод о том, что основные проблемы исследуемого предприятия, связанные с человеческими ресурсами, – это высокий уровень текучести кадров и нехватка персонала на определенные рабочие профессии. В статье предлагаются меры, направленные на решение данных проблем. Практическая значимость заключается в том, что результаты исследования могут быть применены на практике в процессе управления персоналом промышленного предприятия.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

HR-служба, персонал, управление персоналом, кадровая политика.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Коптякова С. В., Гафурова В. М., Захарова Я. М. HR-служба и управление персоналом на современном промышленном предприятии // Муниципалитет: экономика и управление. 2025. № 2. С. 68–81. EDN HPXXJS.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Коптякова Светлана Владимировна – кандидат педагогических наук; Магнитогорский государственный технический университет им. Г. И. Носова, (Россия, 455000, г. Магнитогорск, пр. Ленина, 38) – *доцент кафедры менеджмента и государственного управления Института экономики и управления*; svetlana.cop@yandex.ru. SPIN 4927-7173, ORCID 0000-0002-7296-1500.

© Коптякова С. В., Гафурова В. М., Захарова Я. М., 2025

Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.



Гафурова Василия Минсалиховна – кандидат исторических наук; Магнитогорский государственный технический университет им. Г. И. Носова (Россия, 455000, г. Магнитогорск, пр. Ленина, 38) – *доцент кафедры менеджмента и государственного управления Института экономики и управления*; gvm_65@mail.ru. SPIN 4240-7970, ORCID 0000-0002-8778-9133.

Захарова Яна Михайловна – Магнитогорский государственный технический университет им. Г. И. Носова (Россия, 455000, г. Магнитогорск, пр. Ленина, 38) – *ассистент кафедры права и культурологии Института экономики и управления*; yana_zakharova_2000@bk.ru. SPIN 2738-4567, ORCID 0000-0003-0498-3051.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила: 21.02.2025; рецензия получена: 27.04.2025; принята к публикации: 30.05.2025.

SCIENTIFIC ARTICLE

HR SERVICE AND HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN A MODERN ENTERPRISE

S. V. Koptyakova¹, V. M. Gafurova¹, Y. M. Zakharova¹

¹Nosov Magnitogorsk State Technical University (Magnitogorsk, Russia)

ABSTRACT

Introduction. The article presents the results of the personnel analysis of an industrial enterprise. Based on the analysis, the problems in the organization's personnel management were identified, the solution of which should be the focus of the HR service.

In a market economy, competent personnel management allows increasing labor productivity, improving the economic performance of an enterprise, and creating a positive image of the company. Therefore, the problem of effective personnel management is relevant for all market participants, including industrial enterprises.

Materials and Methods. The study was conducted at one of the enterprises of the PJSC MMK group of companies. The following methods were used to conduct the study: general scientific methods (observation, analysis, synthesis), economic and statistical methods, methods of the obtained data processing, an analytical survey, and others. The scientific novelty of the study lies in the theoretical and methodological substantiation of the importance, role and functions of the HR service in the context of modern production, as well as in the fact that as a result of the study, a set of measures has been developed aimed at improving the efficiency of the HR service in the field of recruitment and retention of personnel.

Results. A study of the personnel of an enterprise of the PJSC MMK group of companies has been conducted. Based on the results of the study, it can be concluded that the main problems of the enterprise under study related to human resources are a high level of staff turnover and a shortage of personnel for certain blue-collar jobs. The article proposes measures aimed at solving these problems. The practical significance lies in the fact that the results of the study can be applied in practice in the process of personnel management of an industrial enterprise. The theoretical and methodological basis of the study was the fundamental provisions of sociology, management and labor economics, as well as the principles of system and functional analysis. The empirical basis of the study was the data from official documents, statistics and corporate reports on the activities of the organization, the results of a survey of the enterprise's employees.

KEYWORDS

HR service, personnel, personnel management, personnel policy.

FOR CITATION

Koptyakova, S. V., Gafurova, V. M., Zakharova, Ya. M. (2025) HR service and personnel management in a modern industrial enterprise. *Municipality: Economics and Management*, (2), 68–81. <https://elibrary.ru/hpxxjs>.

AUTHORS' INFORMATION

Svetlana V. Koptyakova – Candidate of pedagogics; Nosov Magnitogorsk State Technical University (Russia, 455000, Magnitogorsk, Lenin Ave., 38) – *Associate Professor of the Department of State and Municipal Management and Personnel Management, Economy and Management Department*; svetlana.cop@yandex.ru. SPIN 4927-7173, ORCID 0000-0002-7296-1500.

Vasilya M. Gafurova – Candidate of Historical Sciences; Nosov Magnitogorsk State Technical University (Russia, 455000, Magnitogorsk, Lenin Ave., 38) – *Associate Professor of the Department of State and Municipal Management and Personnel Management, Economy and Management Department*; gym_65@mail.ru. SPIN 4240-7970, ORCID 0000-0002-8778-9133.

Yana M. Zakharova – Nosov Magnitogorsk State Technical University, (Russia, 455000, Magnitogorsk, Lenin Ave., 38) – *Assistant Department of Law and Cultural Studies, Economy and Management Department*; yana_zakharova_2000@bk.ru. SPIN 2738-4567, ORCID 0000-0003-0498-3051.

The authors declare that they have no conflict of interests.

The article was submitted: 21.02.2025; reviewed: 27.04.2025; accepted for publication: 30.05.2025.

Введение

Внастоящий момент конкурентные преимущества организации определяются не только техническими достижениями и распределением производственных мощностей, но и наличием грамотных кадровых специалистов, способных находить и удерживать высококвалифицированных сотрудников; принимать своевременные и оптимальные решения в области управления персоналом. От того, насколько хорошо отлажены процессы найма и управления персоналом, в значительной степени зависит успех современного предприятия. Деятельность по управлению персоналом выступает одним из основных элементов организационной стратегии и должна помогать организации в достижении ее ключевых целей.

Хотя функции управления персоналом могут брать на себя и другие подразделения и отдельные должностные лица (например, в организации, относящейся к малому бизнесу), на крупных предприятиях за управление персоналом обычно отвечает специально созданное подразделение (HR-служба, отдел кадров и так далее) [1].

Сегодня в России в подразделениях по управлению персоналом трудится более полумиллиона сотрудников. В среднем же в развитых странах на 1000 работающих сотрудников приходится 10–15 работников кадровых служб, при этом в последние годы наблюдается тенденция к росту численности сотрудников служб управления персоналом, что обусловлено непрерывным ростом требований к качеству рабочей силы и необходимостью совершенствования методов управления человеческими ресурсами [2–5].

Ценность человеческих ресурсов обусловила возрастание роли отделов персонала в организациях, в связи с чем на новый уровень вышли проблемы формирования, функционирования и оценки эффективности HR-служб [6–8].

Необходимо различать понятия «HR-служба» (иногда «HR-отдел», «отдел персонала») и «отдел кадров». HR-служба контролирует все процессы, связанные с человеческими ресурсами организации (кадровый учёт, оценка, подбор, адаптация, мотивация персонала, урегулирование конфликтов и т. д.), в то время как обязанности кадрового отдела обычно ограничиваются работой с

кадровой документацией [9–13]. Сегодня более функциональная HR-служба в крупных организациях приходит на смену отделу кадров.

В рамках исследования проводился анализ деятельности HR-службы на примере одного из предприятий Группы компаний ПАО «ММК» (далее Предприятие). Группа ПАО «ММК» – производитель полного металлургического цикла, начиная с подготовки железорудного сырья и заканчивая глубокой переработкой черных металлов. Материнское предприятие Группы – ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат» – входит в число крупнейших мировых производителей стали и занимает лидирующие позиции среди предприятий черной металлургии России [14]. Помимо материнской компании в Группу ПАО «ММК» входит более 60 обществ, объединённых единой системой управления и контроля. Анализируемое Предприятие является одним из ведущих промышленных предприятий Южного Урала.

В исследовании проведен анализ HR-службы и персонала Предприятия, выявлены проблемы в области управления персоналом, разработаны рекомендации для HR-службы по их устранению.

Материалы и методы

За все процессы, связанные с управлением персоналом, на Предприятии отвечает HR-служба. Структура HR-службы представлена на рисунке 1.

В настоящий момент сотрудниками HR-службы являются 9 человек, включая руководителя. Целью деятельности HR-службы является обеспечение потребности Предприятия в человеческих ресурсах.

В соответствии с установленной целью, можно выделить следующие функции HR-службы:

- управление процессом подбора персонала Предприятия, обеспечение потребностей в квалифицированном персонале;
- обеспечение документационного сопровождения кадровых процессов, соблюдения требований трудового законодательства Российской Федерации при оформлении и расторжении трудовых отношений с работниками, ведение кадрового учета (учета личного состава) на Предприятии;
- организация награждения работников. Подготовка наградных материалов для представления

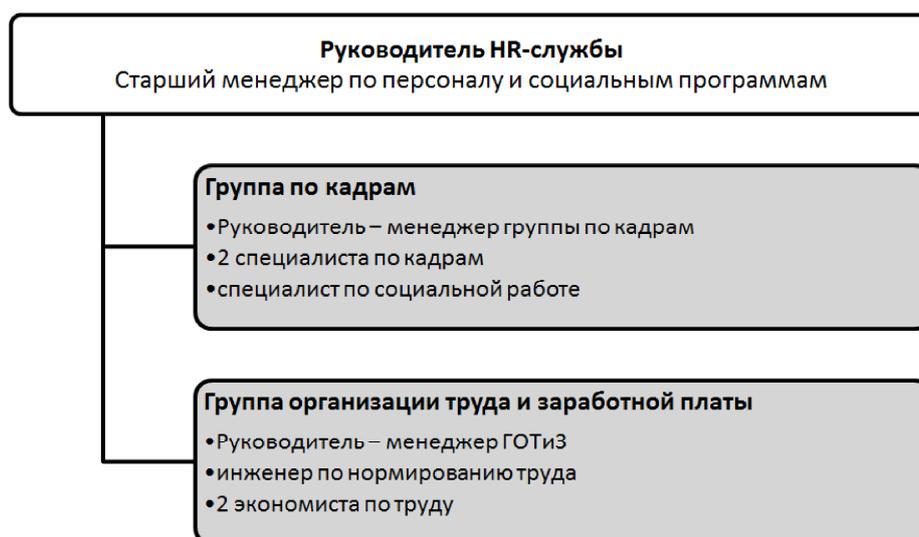


Рисунок 1 – Структура HR-службы
Figure 1 – Structure of the HR service

к награждению государственными, ведомственными и корпоративными наградами;

- управление процессом профессионального обучения и развития работников Предприятия, организация обучения работников аппарата управления с целью обеспечения готовности кадрового ресурса Предприятия к выполнению производственных функций;

- организация проведения медицинских осмотров, вакцинации;

- организация и проведение оценки работников Предприятия, в частности, профессиональной и психофизиологической оценки, оценки результативности труда работников, состояния здоровья, психологического климата в коллективе;

- управление процессом адаптации работников Предприятия, обеспечение эффективной социально-психологической и профессиональной адаптации работников при приеме и переводе;

- формирование и подготовка внутреннего кадрового резерва на руководящие должности Предприятия. Разработка внутренних нормативных актов в области управления персоналом и организационного проектирования в соответствии с отраслевыми методическими рекомендациями, указаниями, стандартами;

- методологическое руководство реализацией кадровой политики на Предприятии. Координация и интеграция всех кадровых процессов.

Как было сказано выше, сотрудники HR-службы отвечают за всю деятельность, связанную с персоналом (от подбора новых сотрудников до организации медосмотров). Такой объем работы делает HR-службу незаменимым отделом, деятельность которого напрямую влияет на эффективность работы компании.

В рамках исследования был проанализирован персонал Предприятия. По результатам исследования, за первую половину 2024 года штат

увеличился на 5 человек (при этом количество женщин уменьшилось на 10, количество мужчин увеличилось на 15, что свидетельствует о высоком уровне текучести кадров). Соотношение мужчин и женщин было и осталось примерно один к одному.

Наглядно изменение численности работников за первую половину 2024 года представлено на рисунке 2.

Распределение персонала по категориям, возрасту, стажу работы и уровню образования представлено на рисунке 3.

Подавляющее большинство сотрудников (более 80%) относится к категории «рабочие». На категории «руководитель» и «специалист» приходится по 8,1% сотрудников (на 01.07.2024). Всего один сотрудник относится к категории «служащий».

Большинство сотрудников (более 75%) относятся к возрастной группе «от 30 до 55 лет». При этом средний возраст сотрудников – 43 года, а количество сотрудников моложе 30 лет составляет только 10%, что свидетельствует о нехватке молодых специалистов. Также стоит отметить, что многие сотрудники приближаются к пенсионному возрасту или уже достигли его.

Как видно из представленной выше диаграммы, более 55% сотрудников имеют стаж работы более 10 лет. Средний стаж работы – 11,6 лет.

Большинство сотрудников (30,5%) имеют среднее профессиональное образование (квалифицированные рабочие). На втором месте по количеству находятся сотрудники с высшим образованием (29,2%), далее идет среднее-общее (13,7%). 7,5% от среднесписочной численности закончили только 9 классов, соответственно, имеют только основное общее образование.

На основании проведенного анализа можно говорить о том, что большую часть среднесписочного персонала Предприятия составляют рабочие.

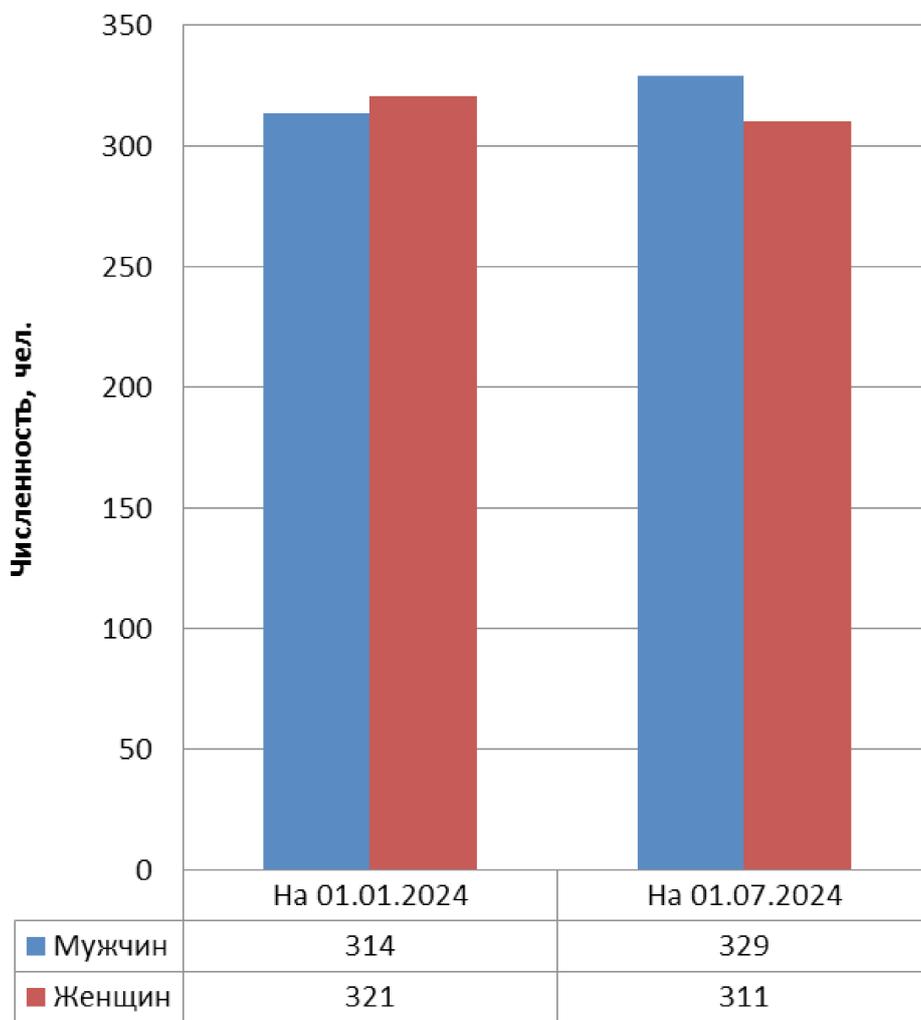


Рисунок 2 – Изменение численности работников за первую половину 2024 года
 Figure 2 – Change in the number of employees in the first half of 2024



Анализ персонала ООО «МЦОЗ»

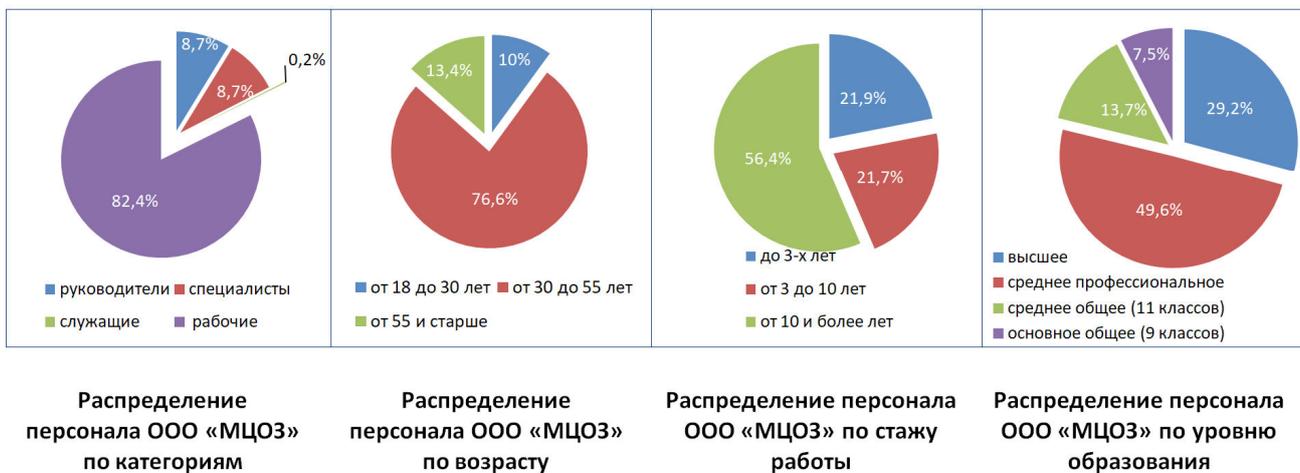


Рисунок 3 – Распределение персонала по категориям, возрасту, стажу работы и уровню образования
 Figure 3 – Distribution of the staff by category, age, work experience and education level

Количество мужчин и женщин на предприятии примерно одинаково. Подавляющее большинство сотрудников имеет стаж работы более 10 лет.

В качестве проблем, выявленных в результате анализа персонала, можно выделить достаточно высокий средний возраст сотрудников, нехватку квалифицированных молодых специалистов, а также высокий уровень текучести кадров (это видно из изменения среднесписочной численности за первую половину 2024 года).

Деятельность HR-службы должна быть направлена на решение именно этих проблем.

Проблема текучести кадров на предприятии стоит очень остро. В 2023 году HR-служба провела анализ текучести кадров Предприятия.

По результатам анализа текучесть кадров за первые 5 месяцев 2023 года составила 4,1%, что значительно выше аналогичного показателя ПАО «ММК» (1,6%). Сравнение текучести кадров представлено в таблице 2.

Таблица 2 – Сравнение текучести кадров на Предприятии и в ПАО «ММК»

Table 2 – Comparison of staff turnover at the Enterprise and at PJSC Magnitogorsk Iron and Steel Works

Текучесть кадров				
Период	Анализируемое Предприятие	ПАО «ММК»	Отклонение от ПАО «ММК»	
			Абсолютное значение	%
2021	1,5	1,1	0,4	136,4
2022	3,6	1,6	2,0	225,0
2023	4,1	1,6	2,5	256,2

Как видно из таблицы, уровень текучести кадров Предприятия растет на протяжении трех последних лет.

Подробная характеристика принятых и уволенных работников Предприятия представлена в таблицах 3 и 4.

Таблица 3 – характеристика принятых работников за 2021–2024 годы (первые 6 месяцев 2024 года)

Table 3 – Characteristics of hired employees, for 2021–2024 (first 6 months of 2024)

Состав	2021		2022		2023		За 6 мес. 2024	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
ВСЕГО принято	84	100	37	100	90	100	62	100
Мужчин:	42	50	25	67,6	51	56,7	47	75,8
в т.ч. рабочих:	42	50	24	64,9	51	56,7	46	74,2
Женщин:	42	50	12	32,4	39	43,3	15	24,2
в т.ч. рабочих:	40	47,6	11	29,7	36	40	13	21
По возрасту								
От 18 до 35	27	32,1	13	35,1	33	36,7	17	27,4
От 30 до 55	54	64,3	23	62,2	52	57,8	39	62,9
От 55 и старше	3	3,6	1	2,7	5	5,5	6	9,7
Средний возраст	35,6		34,9		35,9		38,4	
По образованию								
Высшее	12	14,3	9	24,3	11	12,2	5	8,1
Среднее профессиональное (специалисты среднего звена)	11	13,1	12	32,5	13	14,5	10	16,1
Среднее профессиональное (квалифицированные рабочие)	32	38,1	7	18,9	30	33,3	17	27,4
Среднее общее (11 классов)	21	25	7	18,9	14	15,6	14	22,6
Основное общее (9 классов)	8	9,5	2	5,4	21	23,3	16	25,8
начальное общее	0	0	0	0	1	1,1	0	0
Средний уровень образования	12,2		13,1		11,7		11,03	

Таблица 4 – Характеристика уволенных работников за 2021–2024 годы (первые 6 месяцев 2024 года)
Table 4 – characteristics of dismissed employees for 2021–2024 (first 6 months of 2024)

Состав	2021		2022		2023		За 6 мес. 2024	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
ВСЕГО уволено	78	100	62	100	83	100	57	100
Мужчин:	38	48,7	36	58,1	57	69	32	55,4
в т.ч. рабочих:	36	46,2	33	53,2	55	66,7	31	53,6
Женщин:	40	51,3	26	41,9	26	31	25	44,6
в т.ч. рабочих:	38	48,7	21	33,9	25	29,8	22	39,3
По возрасту								
От 18 до 35	23	29,5	7	11,3	22	26,2	8	14,1
От 30 до 55	45	57,7	44	71	50	60,7	41	71,9
От 55 и старше	10	12,8	11	17,7	11	13,1	8	14
Средний возраст	38,1		41,8		38,6		41,3	
По стажу работы								
До 3 лет	41	52,6	23	37,1	45	54,8	26	45,6
От 3 до 10 лет	17	21,8	15	24,2	16	19	9	15,8
От 10 лет и более	20	25,6	24	38,7	22	26,2	22	38,6
Средний стаж	6,2		8,2		6,5		7,9	
По образованию								
Высшее	15	19,2	20	32,3	7	8,3	7	12,3
Среднее профессиональное (специалисты среднего звена)	15	19,2	9	14,5	12	14,3	12	21,1
Среднее профессиональное (квалифицированные рабочие)	25	32,1	21	33,9	33	40,5	22	38,6
Среднее общее (11 классов)	15	19,2	11	17,7	14	16,7	6	10,5
Основное общее (9 классов)	8	10,3	1	1,6	15	17,8	10	17,5
Начальное общее	0	0	0	0	2	2,4	0	0
Средний уровень образования	12,5		13,2		11,6		12,1	

Как видно из таблиц, количество принятых и уволенных сотрудников за последние годы сильно отличается (наглядно представлено на рисунке 4). Практически все ежегодно принимаемые и увольняемые сотрудники относятся к категории «рабочие». Средний возраст принятых работников – около 35 лет (однако за первую половину 2024 года средний возраст принятых работников составил 38,4). Средний возраст уволенных – около 40 лет.

Как видно из диаграммы, наибольшее количество принятых и уволенных сотрудников (и, как следствие, наибольший уровень текучести кадров) наблюдалось в 2023 году. Однако, учитывая,

что в 2024 году анализировались данные только за полгода, а количество принятых и уволенных уже значительно превысило половинные показатели 2023 года, можно предположить, что текучесть в 2024 будет выше, чем в предыдущие периоды.

С целью выявления негативных факторов, которые побуждают сотрудников Предприятия искать другое место работы, увольняющимся сотрудникам было предложено заполнить анкету и ответить на несколько вопросов, что позволило установить основные причины увольнения сотрудников. Причины увольнения, которые указывают работники, представлены в таблице 10 (анализ проводился за 5 месяцев 2023 года).

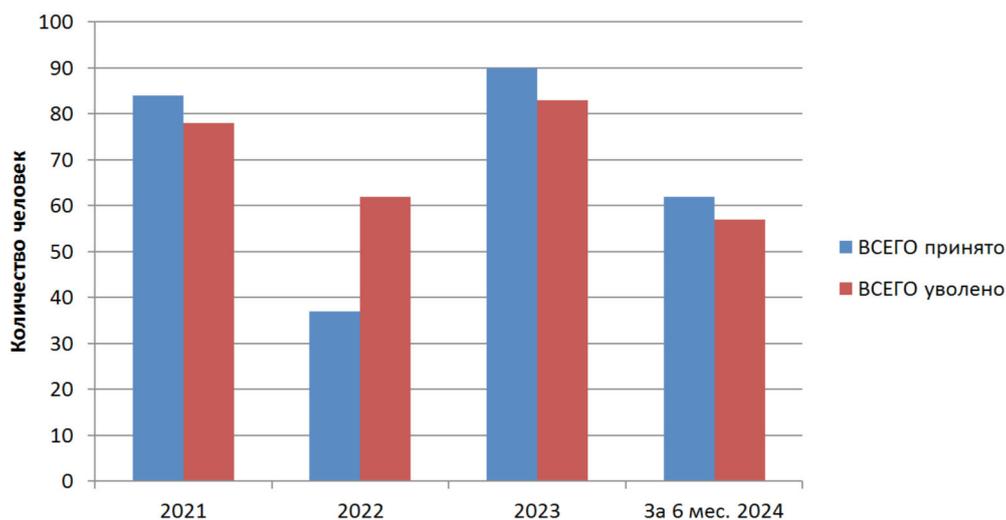


Рисунок 4 – Принятые и уволенные сотрудники за 2021–2024 год (первые 6 месяцев 2024 года)
Figure 4 – Hired and dismissed employees for 2021–2024 (first 6 months of 2024)

Таблица 5 – Отчет об увольнении работников за 5 месяцев 2023 года
Table 5 – Report on the dismissal of employees for 5 months of 2023

Причины увольнения	Всего, чел	В том числе по категориям		
		Руководители	Специалисты	Рабочие
По собственному желанию, в том числе:	35	0	1	34
пенсия по старости	7	0	0	7
неудовлетворенность размером заработной платы	25	0	1	24
в связи с конфликтными отношениями с руководством	1	0	0	1
прочие причины	2	0	1	2

Как видно из таблицы, наиболее популярная причина увольнения – неудовлетворенность заработной платой. Необходимо отметить, что заработная плата на Предприятии на 15–30% ниже, чем у работников аналогичных профессий в ПАО «ММК».

Как было сказано ранее, практически все уволенные сотрудники относятся к категории «рабочие». Основное движение кадров (прием/увольнение) ежегодно происходит по одним и тем же рабочим профессиям: насыпщики цемента, лаборанты, машинисты кранов, кладовщики.

По РСС (руководители, специалисты, служащие) увольнения носят исключительный характер. РСС мотивированы к труду, не хотят менять место работы. Все увольнения связаны с карьерным ростом.

В настоящий момент актуальными вакансиями на Предприятии являются:

- насыпщик цемента;
- машинист экскаватора;
- бункеровщик;
- водитель автомобиля;

- электрогазосварщик;
- слесарь-ремонтник.

Подбор персонала на эти специальности, а также его дальнейшая адаптация является главной задачей HR-службы.

Результаты и рекомендации

В результате исследования были выявлены основные проблемы, с которыми сталкивается HR-служба Предприятия. Это:

- высокий уровень текучести кадров;
- нехватка молодых специалистов;
- нехватка персонала на такие рабочие профессии, как:
 - а) насыпщик цемента;
 - б) машинист экскаватора;
 - в) бункеровщик;
 - г) водитель автомобиля;
 - д) электрогазосварщик;
 - е) слесарь-ремонтник.

Для решения этих проблем специалисты HR-службы должны работать в двух направлениях: поиск, подбор и найм квалифицированного персонала и повышение мотивации

сотрудников, что будет способствовать снижению текучести кадров [15].

Работа по подбору кадров на Предприятии проводится на постоянной основе с использованием следующих инструментов и каналов поиска:

- СМИ (телевидение, радио);
- специализированные информационные ресурсы (hh.ru, Работа России и т.д.);
- работа с Центром занятости города Магнитогорска;
- работа с учебными заведениями города, КЦПК «Персонал», УК ПАО «ММК»;
- телефонные интервью с соискателями;
- информирование работников Предприятия о свободных вакансиях;
- распространение листовок о наборе кадров.

Для привлечения потенциальных работников также предлагается использовать следующие инструменты:

- размещение постоянной рекламы о свободных вакансиях на баннерах и рекламных щитах города;
- разработка маркетинговых мероприятий, направленных на повышение узнаваемости и создание положительного имиджа Предприятия для потенциальных работников (например, создание и размещение в средствах массовой информации видеороликов о Предприятии и его преимуществах; размещение информации на плакатах, буклетах; работа с официальным сайтом Предприятия).

Для привлечения и удержания квалифицированных работников из других городов в 2024 году на Предприятии было принято решение о предоставлении компенсации иногородним работникам расходов по найму жилых помещений. На данную компенсацию могут претендовать работники любых рабочих профессий при условии, что у них (а также у их законных супругов) нет регистрации по месту жительства или жилого помещения в собственности в городе. Стоит отметить, что на данную компенсацию не могут претендовать работники, совершившие административное правонарушение, дисциплинарный проступок или другое неприемлемое действие (хищение имущества, растрата, прогул, явка на работу в нетрезвом виде и т. д.).

Для обеспечения кадрами в долгосрочной перспективе на Предприятии разрабатываются программы профориентации. Профориентационная работа осуществляется по двум направлениям:

- работа с детьми сотрудников Предприятия. Для детей сотрудников проводятся ежегодные экскурсии, приуроченные ко Дню защиты детей. В рамках экскурсии детей знакомят со структурой Предприятия, видами выпускаемой продукции и принципами работы оборудования. После экскурсии для детей организуется чаепитие;
- работа со школьниками и студентами колледжей. Экскурсии для школьников проводятся

в рамках областной программы «Выбор будущей профессии». График экскурсий утверждается отдельно. Экскурсии для студентов колледжей и университета проводятся в рамках ознакомительной программы в начале учебного года.

Помимо поиска и найма квалифицированных работников в задачи HR-службы входит создание условий для максимально эффективного и комфортного внедрения нового сотрудника в трудовой коллектив. Для этого необходимо разрабатывать и постоянно совершенствовать меры по организации адаптации и наставничества.

Основной целью наставничества должно являться создание условий для максимально быстрой адаптации работника на производстве и в коллективе. Задачи наставничества:

- повышение качества подготовки молодых специалистов на рабочем месте;
- усвоение новым сотрудником основ корпоративной культуры, традиций и правил организации;
- усвоение новым сотрудником корпоративных ценностей и установление длительных трудовых отношений;
- развитие профессионально значимых личностных качеств работника, таких как ответственность, настойчивость, осознанность поведения.

Работа наставников должна всячески поощряться и оплачиваться дополнительно. Также предлагается ввести в систему премирования РСС структурных подразделений показатели (бонусы) за закрепление кадров на производстве от 6 месяцев.

Другим важным пунктом, способствующим привлечению и закреплению сотрудников Предприятия, является сокращение времени прохождения медицинского осмотра при приеме на работу.

В среднем кандидат ожидает очередь на медицинскую комиссию при трудоустройстве 7–10 календарных дней. Время прохождения самого осмотра – 2–3 рабочих дня. Таким образом, с момента выдачи направления до приема на работу проходит около двух недель, что по результатам анализа приводит к потере до 30% потенциальных сотрудников. Предоставление кандидатам возможности проходить медицинскую комиссию без очереди в удобных для них поликлиниках города позволит ускорить процесс приема на работу и снизит риск потери потенциальных сотрудников.

Помимо прохождения медкомиссии прием кандидатов на работу замедляют административные барьеры. При приеме нового сотрудника на свободную должность требуется получить согласие управления кадров ПАО «ММК», что также занимает время. Данный процесс необходимо оптимизировать.

Очень важным фактором, способствующим привлечению и закреплению специалистов на

Предприятию, а также улучшению корпоративного имиджа Предприятия, является вступление в профсоюз ПАО «ММК» ГМПР.

До 2024 года Предприятие, в отличие от других Обществ Группы ПАО «ММК», относилось к профсоюзу строителей. С 1 января 2024 года работники Предприятия получили возможность стать полноценными членами профсоюза и частью крупнейшей первичной профсоюзной организации ГМПР.

На официальном сайте ГМПР указаны такие преимущества профсоюза, как:

- эффективно выстроенная система оказания правовой поддержки рабочих, возможность получения грамотной юридической консультации;
- проведение различных спортивных и культурно-массовых мероприятий для членов профсоюза;
- возможность пользования кассой взаимопомощи и мобильным приложением «Мой профсоюз», которые являются актуальными и уникальными ресурсами в действующих экономических условиях;
- бонусы и программы компенсаций членам ГМПР.

Таким образом, вступление в профсоюз ГМПР дает работникам дополнительные социальные гарантии, закрепленные в коллективном договоре, что в свою очередь повышает их мотивацию и лояльность по отношению к компании.

Отдельное внимание также стоит уделить программам привлечения и удержания молодых специалистов. Как было сказано выше, одной из проблем Предприятия является нехватка молодых специалистов, в связи с чем необходимо внедрять программы, направленные на привлечение и удержание работников моложе 35 лет. Современные социологические исследования показывают, что представители данной возрастной группы при поиске работы обращают внимание не только на уровень заработной платы, но и на определенные нематериальные факторы. Так, для представителей молодежи большое значение имеет открытость и социальная ответственность предприятия, возможность раскрыть свой творческий потенциал и реализовать себя [16–18].

Меры, предлагаемые для привлечения квалифицированных молодых специалистов, представлены на рисунке 5.



Рисунок 5 – Предложения по привлечению молодых специалистов
 Figure 5 – Suggestions for attracting young professionals

Для привлечения квалифицированных молодых специалистов предлагаются следующие меры:

- разработка и проведение PR-мероприятий для нового поколения работников;

- поощрение (в том числе материальное) сотрудников, впервые заключающих трудовой договор;
- социальные льготы (бонусы) от партнеров предприятия для молодых сотрудников. В

программу можно включить возможность накопления бонусов за активность и вовлеченность работников (например, за волонтерскую деятельность, работу на имидж Группы ПАО «ММК», участие в мероприятиях, важных для компании);

- целевая подготовка выпускников школ и колледжей (получение среднеспециального и высшего образования за счет будущего работодателя) с последующим трудоустройством и закреплением до 5 лет;

- дальнейшее развитие системы наставничества, о которой говорилось выше;

- дальнейшее развитие системы корпоративной профориентации (организация уроков для школьников в течение всего учебного года; разработка и проведение экскурсий, в том числе виртуальных, для школьников и студентов; организация практик и стажировок в компании) [19; 20].

Для снижения уровня текучести и удержания кадров большое значение имеет мотивация персонала. В целях мотивации персонала HR-службой предложены и реализованы следующие мероприятия:

- индексация заработной платы;
- установление доплаты за стаж, от 1 года до 5 лет;

- установление доплат за расширение зоны обслуживания весовщикам и лаборантам;

- увеличение переменной части оплаты труда;

- создание фонда начальника транспортно-отгрузочного цеха для поощрения работников в «высокий» сезон;

- присвоение почетного звания «Трудовая династия».

Дополнительно для повышения мотивации сотрудников предлагается ввести следующие меры:

- применение повышающего коэффициента к переменной части оплаты до конца года при условии выполнения плана производства труда;

- повышение заработной платы на Предприятии до уровня Обществ Группы ПАО «ММК». Данная мера является необходимой, так как сегодня заработная плата на аналогичных профессиях в ПАО «ММК» и других обществах Группы на 15–30% выше, что создает неравные возможности для привлечения персонала. При этом, как показало исследование, именно неудовлетворенность заработной платой является наиболее частой причиной увольнения на Предприятии;

- выделение годового премиального фонда заместителя директора по производству для ежемесячного квартального премирования работников производственных подразделений по результатам труда (по аналогии с Обществами Группы ПАО «ММК»);

- применение доплат за работу неполным штатом (совмещение). Контроль за исполнением

данного предложения должен быть возложен на руководителей структурных подразделений;

- обучение рабочих кадров на дополнительные профессии среднего и высшего профессионального образования за счет средств работодателя;

- удержание ключевых сотрудников через продвижение по карьерной лестнице. Для этого предлагается проводить ротацию РСС производственных подразделений не реже, чем раз в 3 года (по аналогии с обществами Группы ПАО «ММК»);

- поощрение работников, участвующих в конкурсах профессионального мастерства Группы ПАО «ММК» (премирование, вручение сертификатов и т.д.);

- разработка новых профсоюзных мероприятий для работников;

- организация доставки работников до места работы и обратно на служебных автобусах.

Реализация всех вышеперечисленных мер будет способствовать привлечению квалифицированных молодых специалистов, снижению текучести кадров и повышению эффективности работы с персоналом в целом, что и является основной задачей HR-службы Предприятия.

Стоит отметить, что многие из предложенных мер уже внедрены на Предприятии и успели доказать свою эффективность, что свидетельствует об активной работе HR-службы.

Обсуждение

Сотрудники HR-службы на Предприятии отвечают за все процессы, связанные с человеческими ресурсами (от подбора новых специалистов до организации медосмотров). Такой объем работы делает HR-службу незаменимым отделом, деятельность которого напрямую влияет на эффективность работы всего предприятия. Функции HR-службы крайне разнообразны, но напрямую связаны с персоналом. Основной целью деятельности HR-службы является обеспечение потребности Предприятия в человеческих ресурсах.

Анализ персонала показал, что, несмотря на работу HR-службы, Предприятие сталкивается с рядом проблем в области управления человеческими ресурсами. Основные проблемы – это высокий уровень текучести кадров, а также высокий средний возраст сотрудников и нехватка сотрудников конкретных рабочих специальностей. Стоит отметить, что в качестве причин увольнения подавляющее большинство сотрудников указали неудовлетворенность размером заработной платы.

В работе предложен ряд мероприятий, направленных на привлечение молодых квалифицированных сотрудников; повышение узнаваемости и улучшение имиджа Предприятия; удержание

ценных кадров; повышение мотивации работников и их лояльности организации. Предложенные стимулы носят как материальный, так и нематериальный характер.

Реализация предложенных мер будет способствовать повышению эффективности работы с персоналом, что является основной задачей HR-службы.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- [1] Ganeshan M. K., Vethirajan C. Trends and future of human resource management in the 21 st century // Review of management accounting and business studies. 2022. №1 (2). P. 17–21. DOI 10.38043/revenue.v1i2.3642. EDN BGRKPO.
- [2] Данилова В. Е. Трансформация функций служб управления человеческими ресурсами: факторы влияния и современные тренды // Коммуникации. Общество. Духовность-2023: Материалы XXIII Международной научно-практической конференции, Ухта, 18–19 мая 2023 года. Ухта : Ухтинский государственный технический университет, 2023. С. 275–279. EDN MQXERU.
- [3] Данилюк Е. В., Коптякова С. В. Стратегии инновационного развития управления персоналом в современных экономических условиях / Научная мысль: традиции и инновации: Сборник научных трудов I Всероссийской научно-практической конференции, Магнитогорск, 29–30 мая 2020 года. Магнитогорск : Индивидуальный предприниматель Барышов Дмитрий Андреевич, 2020. С. 299–303. EDN GSVRWC.
- [4] Кирпичникова Е. А., Гафурова В. М. Роль и функции HR-службы в современном производстве // Современная модель управления: проблемы и перспективы: материалы VII Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Магнитогорск, 27–28 октября 2023 года. Магнитогорск : Магнитогорский государственный технический университет им. Г. И. Носова, 2023. С. 106–110. EDN JPMJIX.
- [5] Шамарова Г. М. Особенности управления персоналом в условиях цифровой трансформации // Социально-экономические проблемы и перспективы развития трудовых отношений в инновационной экономике: Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Омск, 20 апреля 2023 года / отв. ред. Е. А. Кипервар. Омск : Омский государственный технический университет, 2023. С. 125–128. EDN LBXXDG.
- [6] Чварков В. О., Громова Н. В. Интегрированные системы HR-данных (HRIS) в функции управления персоналом: эволюция развития, подходы к определению, конкурентные преимущества и проблемы современного развития // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2024. Т. 13, № 1. С. 62–68. DOI 10.12737/2305-7807-2024-13-1-62-68. EDN MEEPTY.
- [7] Smith M., Prabhakar G., Nisar T. M., Tseng H. T. Adoption of AI by the HR function in the civil service // Employee Relations. 2025. Vol. 47, No. 1. P. 104–126. DOI 10.1108/er-02-2024-0096. EDN TIBQIN.
- [8] Belyaeva E. A., Lichman A. S. Techniques for human resource management in the enterprise // Гуманитарный научный журнал. 2019. No. 1. P. 195–198. EDN JTQQIL.
- [9] Илларионов Ю. Н. HR в борьбе за конкурентное преимущество в современных условиях // Промышленная политика в Российской Федерации. 2024. № 4-6. С. 21–23. EDN GNBNTG.
- [10] Лыкова О. А., Петрухин А. А. Формирование системы управления HR-службы в организации / Экономика и управление: современные тенденции: сборник статей / главный редактор Н. В. Морозова. Выпуск 4. Чебоксары: Среда, 2019. С. 78–81. EDN XBNRJW.
- [11] Макарова Е. Н., Гончарова Н. А., Хаитова А. И. Трактории цифровизации HR-службы как социально-экономического ингибитора развития организации // Экономика. Информатика. 2023. Т. 50, № 2. С. 276–287. DOI 10.52575/2687-0932-2023-50-2-276-287. EDN IMMTJH.
- [12] Правкина Ю. Р. Организация работы и оценка эффективности современных HR-служб // Актуальные проблемы социально-гуманитарного и научно-технического знания. 2022. № 1 (29). С. 8–18. EDN TRAYAH.
- [13] Прохорова М. П., Шкунова А. А., Седых И. В. Ключевые HR-метрики как инструменты управления человеческими ресурсами // Наука Красноярья. 2024. Т. 13, № 1-2. С. 155–159. EDN JVGMGU.
- [14] Коптякова С. В., Зиновьева Е. Г., Шкурко Н. С. Анализ системы управления персоналом на предприятии ООО «ММК-Информсервис» // Муниципалитет: экономика и управление. 2019. № 2 (27). С. 47–56. EDN QLKGJA.
- [15] Коптякова С. В., Гафурова В. М., Захарова Я. М. Совершенствование управленческого инструментария повышения эффективности использования трудового потенциала на предприятиях нефтедобывающей отрасли // Вопросы управления. 2022. № 4 (77). С. 47–60. DOI 10.22394/2304-3369-2022-4-47-60. EDN MYNWCA.
- [16] Ашурбеков Р. А., Черникова Я. В. Тенденции и проблемы развития человеческих ресурсов: экосистема кадрового подхода // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2023. Т. 12. № 4. С. 18–20. EDN OGNFKH.
- [17] Белогруд И. Н. Повышение роли личности работника в современных социально-экономических условиях / Инновационное развитие науки: фундаментальные и прикладные проблемы. Петрозаводск : Международный центр научного партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская И. И.), 2023. С. 184–207. EDN CJWDYI.
- [18] Землянская О. Е., Юрлова А. А. Привлечение персонала в условиях быстрых изменений //

Управление развитием персонала. 2023. № 1. С. 10–16. DOI: 10.36627/2619-144X-2023-1-1-10-16. EDN QEGNZS.

- [19] Васьков В. С., Коптякова С. В. Корпоративная культура как важный элемент управления персоналом современной организации / Управление персоналом: реалии настоящего и возможности будущего: материалы II Международной научно-практической конференции, Донецк, 23 марта 2023 года. Донецк : Донецкий национальный технический университет, 2023. С. 23–32. EDN OSABYX.

- [20] Коптякова С. В., Гафурова В. М., Захарова Я. М. Нематериальная мотивация как эффективный способ управления персоналом (на примере ЦЛК ПАО «ММК») / Современная модель управления: проблемы и перспективы: материалы VII Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Магнитогорск, 27–28 октября 2023 года. Магнитогорск : Магнитогорский государственный технический университет им. Г. И. Носова, 2023. С. 110–114. EDN CNKDAI.

REFERENCES

- [1] Ganeshan, M.K. Vethirajan, C. (2022) Trends and future of human resource management in the 21st century. *Review of management accounting and business studies*, no. 1 (2), pp. 17–21. <https://doi.org/10.38043/revenue.v1i2.3642>. <https://elibrary.ru/bgpkpo>.
- [2] Danilova, V. E. (2023) Transformation of the functions of human resources management services: factors of influence and modern trends. *Communications. Society. Spirituality - 2023: materials of the XXIII International scientific and practical conference, Ukhta, May 18–19, 2023*. Ukhta, Publ. Ukhta State Technical University, pp. 275–279. <https://elibrary.ru/mqixeru>.
- [3] Danilyuk, E. V., Koptyakova, S. V. (2020) Strategies for innovative development of personnel management in modern economic conditions. *Scientific thought: traditions and innovations: Collection of scientific papers of the I All-Russian scientific and practical conference, Magnitogorsk, May 29–30, 2020*. Magnitogorsk, Publ. Individual entrepreneur Dmitry Andreevich Baryshov, pp. 299–303. <https://elibrary.ru/gsvrwc>.
- [4] Kirpichnikova, E. A., Gafurova, V. M. (2023) The Role and Functions of the HR Service in Modern Production. *Modern Management Model: Problems and Prospects: Proceedings of the VII All-Russian (National) Scientific and Practical Conference, Magnitogorsk, October 27–28, 2023*. Magnitogorsk, Publ. Magnitogorsk State Technical University named after G.I. Nosova, pp. 106–110. <https://elibrary.ru/jpmjix>.
- [5] Shamarova, G. M. (2023) Features of personnel management in the context of digital transformation. *Socio-economic problems and prospects for the development of labor relations in the innovative economy: Proceedings of the All-Russian scientific and practical conference, Omsk, April 20, 2023*. Omsk, Publ. Omsk State Technical University, pp. 125–128. <https://elibrary.ru/lbxxdg>.
- [6] Chvarkov, V. O., Gromova, N. V. (2024) Integrated HR data systems (HRIS) in the personnel management function: evolution of development, approaches to definition, competitive advantages and problems of modern development. *Personnel and intellectual resources management in Russia*. 13 (1), pp. 62–68. <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2024-13-1-62-68>. <https://elibrary.ru/meepty>.
- [7] Smith, M., Prabhakar, G., Nisar, T. M., Tseng, H. T. (2025) Adoption of AI by the HR function in the civil service. *Employee Relations*, 47 (1), pp. 104–126. <https://doi.org/10.1108/er-02-2024-0096>. <https://elibrary.ru/tibqin>.
- [8] Belyaeva, E. A., Lichman, A. S. (2019) Techniques for human resource management in the enterprise. *Humanities research journal*, (1), pp. 195–198. <https://elibrary.ru/jtqqil>.
- [9] Illarionov, Yu. N. (2024) HR in the Struggle for Competitive Advantage in Modern Conditions. *Industrial Policy in the Russian Federation*, (4-6), pp. 21–23. <https://elibrary.ru/gnbntg>.
- [10] Lykova, O. A., Petrukhin, A. A. (2019) Formation of the HR service management system in the organization. *Economics and Management: Modern Trends: Collection of articles. Issue 4*. Cheboksary, Publ. Sreda, pp. 78–81. <https://elibrary.ru/xbnrjw>.
- [11] Makarova, E. N., Goncharova, N. A., Khaitova, A. I. (2023) Trajectories of Digitalization of the HR Service as a Socio-Economic Inhibitor of the Organization's Development. *Economics. Information technologies*, 50 (2), pp. 276–287. <https://doi.org/10.52575/2687-0932-2023-50-2-276-287>. <https://elibrary.ru/immjtj>.
- [12] Pravkina, Yu. R. (2022) Organization of work and assessment of the effectiveness of modern HR services. *Actual problems of social and humanitarian and scientific and technical knowledge*, no. 1 (29), pp. 8–18. <https://elibrary.ru/trayah>.
- [13] Prokhorova, M. P., Shkunova, A. A., Sedykh, I. V. (2024) Key HR metrics as human resource management tools. *Science of Krasnoyarsk*, 13 (1-2), pp. 155–159. <https://elibrary.ru/jvngmu>.
- [14] Koptyakova, S. V., Zinovieva, E. A., Shkurko, N. S. (2019) Analysis of the personnel management system at the enterprise OOO MMK-Informservice. *Municipality: economics and management*, no. 2 (27), pp. 47–56. <https://elibrary.ru/qlkgja>.
- [15] Koptyakova, S. V. Gafurova, V. M., Zakharova, Ya. M. (2022) Improving management tools to increase the efficiency of using labor potential at the oil industry enterprises, *Management Issues*, no. 4 (77), pp. 47–60. <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2022-4-47-60>. <https://elibrary.ru/mynwca>.
- [16] Ashurbekov R. A., Chernikova Ya. V. (2023) Trends and problems of human resources development: the ecosystem of the personnel approach. *Personnel and*

- intellectual resources management in Russia*, 12 (4), pp. 18–20. <https://elibrary.ru/ognfkh>.
- [17] Belograd, I. N. (2023) Increasing the role of the employee's personality in modern socio-economic conditions. *Innovative development of science: fundamental and applied problems*. Petrozavodsk, International Center for Scientific Partnership «New Science» (IP Ivanovskaya I.I.), pp. 184–207. <https://elibrary.ru/cjwdyi>.
- [18] Zemlyanskaya, O. E., Yurlova, A. A. (2023) Attracting personnel in the context of rapid change. *Personnel development management*, (1), pp. 10–16. <https://doi.org/10.36627/2619-144X-2023-1-1-10-16>. <https://elibrary.ru/qegnzs>.
- [19] Vaskov, V. S., Koptyakova, S. V. (2023) Corporate culture as an important element of personnel management in a modern organization. *Personnel management: realities of the present and possibilities of the future: materials of the II International scientific and practical conference, Donetsk, March 23, 2023*. Donetsk, Publ. Donetsk National Technical University, pp. 23–32. <https://elibrary.ru/osabyx>.
- [20] Koptyakova, S. V. Gafurova, V. M., Zakharova, Ya. M. (2023) Non-material motivation as an effective way of personnel management (on the example of the Central Control Center of PJSC MMK). *Modern management model: problems and prospects: materials of the VII All-Russian (national) scientific and practical conference, Magnitogorsk, October 27–28, 2023*. Magnitogorsk, Publ. Magnitogorsk State Technical University named after G.I. Nosov, pp. 110–114. <https://elibrary.ru/cnk dai>.