

УДК 005.95

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В УСЛОВИЯХ
ООО «ММК-УГОЛЬ» ШАХТА «КОСТРОМОВСКАЯ»****ГРИГОРЬЕВА А.В.,¹ ИЛЬИН А.С.²**¹к.п.н., старший преподаватель (КузГТУ)Филиал федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования «Кузбасский государственный
технический университет имени Т.Ф.Горбачева» в г. Белово²обучающийся гр. ПП-ОУ-25-1(КузГТУ)Филиал федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования «Кузбасский государственный
технический университет имени Т.Ф.Горбачева» в г. Белово
Беловский городской округ

Аннотация: Статья посвящена совершенствованию кадровой политики на градообразующем угледобывающем предприятии — шахте «Костромовская» ООО «ММК-УГОЛЬ». Актуальность исследования обусловлена необходимостью повышения конкурентоспособности в условиях трансформации энергетики и усиления требований к безопасности, где ключевую роль играет качество человеческого капитала. На основе анализа теоретических основ кадровой политики и эмпирических данных предприятия (динамика численности, коэффициенты движения персонала, результаты анкетирования вовлеченности) выявлены системные проблемы: высокий оборот рабочих, низкая удовлетворенность системой вознаграждения, дефицит обратной связи от руководства и слабая корпоративная культура. Для их решения предложен комплекс практико-ориентированных мер, включающий ревизию системы оплаты труда, внедрение прозрачных карьерных траекторий, обучение руководителей навыкам коммуникации, а также укрепление корпоративных ценностей и др. Реализация данных мероприятий направлена на стабилизацию кадрового состава, снижение текучести, повышение мотивации и лояльности персонала, что в долгосрочной перспективе составит основу устойчивого развития предприятия.

Ключевые слова: кадровая политика, управление персоналом, текучесть кадров, вовлеченность персонала, корпоративная культура.

Abstract: The article is devoted to improvement of personnel policy at a coal mining company - mine «Kostromovskaya» LLC «MMC-COAL». The relevance of the study is due to the need to increase competitiveness in the context of energy transformation and increasing security requirements, where the quality of human capital plays a key role. On the basis of analysis of theoretical foundations of personnel policy and empirical data of enterprises (dynamics of numbers, movement rates of staff, results of questionnaires of involvement) identified systemic problems: high turnover of workers, low satisfaction with the remuneration system, Lack of feedback from management and weak corporate culture. To solve them, a set of

practice-oriented measures has been proposed, including audit of the pay system, introduction of transparent career paths, training of managers in communication skills, as well as strengthening corporate values, etc. The implementation of these measures is aimed at stabilizing the workforce, reducing turnover, increasing motivation and loyalty of staff, which in the long term will be the basis for sustainable development of the company.

Keywords: *HR Policy, HR Management, Employee Turnover, Employee Engagement, Corporate Culture.*

Актуальность исследования обусловлена стратегической значимостью угольной отрасли для экономики Кузбасса и России в сочетании с системными вызовами в сфере управления человеческими ресурсами, характерными для градообразующих предприятий в моногородах. В условиях глобальной трансформации энергетики и ужесточения требований к промышленной безопасности, конкурентоспособность горнодобывающих компаний определяется не только технологической оснащенностью, но и качеством человеческого капитала, его стабильностью и вовлеченностью. На примере ООО «ММК-УГОЛЬ» шахта «Костромовская» актуальность приобретает конкретное, практическое измерение.

Эффективная кадровая политика помогает привлекать и удерживать квалифицированных специалистов, снижая текучку кадров (которая может достигать 20–30% в отраслях с тяжелыми условиями труда). Например, в угольной отрасли, где риски высоки, политика, ориентированная на безопасность и развитие, может снизить аварии и повысить производительность на 10–15% (по данным исследований McKinsey).

В рамках проведенной работы, нами были рассмотрены теоретические основы кадровой политики и такие понятия, как найм и подбор персонала, обучение, развитие и другие. В основу исследования положено определение кадровой политики, данное Г. Г. Вукович «кадровая политика – это совокупность принципов, методов, приемов и форм воздействия на трудовой коллектив, лежащих в основе процессов, формирующих эффективную систему управления персоналом, обеспечивающую преимущественное инновационное развитие организации и координацию интересов работников и потребностей предприятия» [2]. Согласно мнению Рамазановой А. Г., «основная цель кадровой политики любой компании, независимо от ее размера, должна заключаться в повышении конкурентоспособности ее сотрудников и, соответственно, эффективности работы предприятия в целом» [5, с. 204]. По мнению Ю. А. Ивановой, «основа кадровой работы – это система правил и комплекс мер по планированию, подбору, обучению, переподготовке работников, его расстановке, использованию, продвижению и т.д.» [6, с. 165]. Исходя из рассмотренных теоретических основ исследования, совершенствование кадровой политики на шахте "Костромовская" является не просто теоретической задачей, а насущной практической необходимостью, решение которой будет иметь значение для всей угольной отрасли в Кузбассе.

Исследование проводилось в условиях шахты "Костромовская", которая является одним из молодых угледобывающих предприятий Кузбасса (работает с 1999 г.) и в настоящее время является структурным подразделением ООО "ММК-УГОЛЬ". На шахте на конец 2024 года трудятся 1009 работников, в т.ч. руководителей 137 чел., специалистов – 66 чел., рабочих – 806 чел. Нами рассмотрена структура персонала шахты по основным категориям работников за 2022 - 2024 гг. (Таблица 1). Как видно, по всем категориям наблюдается тенденция к увеличению численности.

Таблица 1 - Структура персонала по основным категориям работников за 2022 - 2024 гг.

Категория работников	2022 г.		2023 г.		2024 г.		Отклонение 2024 г. по сравнению с 2022 г.	
	Кол-во	Уд. вес	Кол-во	Уд. вес	Кол-во	Уд. вес	Кол-во	Темп роста, %
Работников на конец года, человек в т.ч.:	797	100	822	100	1009	100	212	1,2
руководители	99	12,5	124	15	137	13,6	38	1,3
специалисты	57	7	61	7,5	66	6,4	9	1,1
рабочие	641	80,5	637	77,5	806	80	165	1,2

В рамках проведенной работы нами был произведен расчет коэффициентов движения персонала шахты, результаты которого представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Сводная таблица, отражающая показатели движения кадров на шахте «Чертинская» за 2024 год

Показатели	Руководители	Специалисты	Рабочие
1. Коэффициент оборота по приему	16,8%	15,2%	35,4%
2. Коэффициент оборота по выбытию	8%	13,6%	11,9%
3. Коэффициент общего оборота	24,8%	28,8%	47,3%
4. Коэффициент текучести	6,6%	10,6%	4,2%
5. Коэффициент замещения	8,8%	1,5%	23,6%
6. Коэффициент устойчивости	5,6	6,6	2,8

В результате проведенного анализа результатов произведенных расчетов была выявлена первая проблема - высокий оборот по приему и общий оборот среди рабочих (35,4% и 47,3%). Для решения данной проблемы мы предлагаем следующие мероприятия:

- бенчмаркинг и ревизия системы оплаты труда для ключевых позиций (регулярный анализ зарплат по ключевым позициям на местном рынке труда, включая конкурентов);

- разработка программы «Безопасный и современный труд», внедрение которой будет представлять собой системные инвестиции в улучшении физических условий труда: модернизация бытовок, комнат отдыха, качественного питания, эргономики;

- создание прозрачной системы карьерного роста, показывающей, как рабочий может стать мастером, а специалист-руководителем.

Данные мероприятия позволят снизить коэффициент общего оборота рабочих, повысить индекс удовлетворенности оплатой и условиями труда, приведут к росту лояльности.

Далее мы проанализировали результаты анкетирования сотрудников шахты «Костромовская» на уровень вовлеченности. Общий индекс вовлеченности производственного персонала - 3,98. Этот показатель по 5-балльной шкале находится между оптимальным и критическим значением, но ближе к оптимальному. Однако, по некоторым показателям, он ближе к критическому (таблица 3), эти показатели были положены в основу проведенного исследования как резервы совершенствования кадровой политики.

Таблица 3 - Некоторые результаты анкетирования персонала «ММК-Уголь» шахта «Костромовская»

Фактор	Индекс
В Вашем коллективе проводятся корпоративные мероприятия (спортивные, культурные, совместные выезды и т.д.)?	3,06
В Вашем подразделении/цехе приветствуются новые идеи и мысли о том, что можно улучшить в рабочем процессе	3,97
Руководитель способствует Вашему профессиональному развитию?	3,95
Ценности ПАО «ММК» (ММК-Уголь шахта «Костромовская») соотносятся с Вашими личными ценностями?	3,89
Руководство ценит Ваши заслуги, отмечает успехи?	3,48
Вас устраивают условия труда на Вашем рабочем месте (санитарно-гигиенические, температура, влажность, освещение, шум и т.д.)?	3,60
Удовлетворяет ли Вас доступность получения путевок в санатории, детские лагеря, а также медицинских услуг (стоматологических и т.д.)?	3,73
Руководство Вашего подразделения/цеха проявляет заботу и вни-	

мание к своим сотрудникам?	3,86
Считаете ли Вы, что Ваш труд оплачивается справедливо по сравнению с тем, как платят на других предприятиях города?	3,46
Вы имеете возможность зарабатывать больше, если будете прилагать дополнительные усилия?	3,06

На основании анализа результатов анкетирования уровня удовлетворенности работой и уровня вовлеченности сотрудников шахты, нами были выявлены следующие проблемы.

Вторая проблема - низкая удовлетворенность системой вознаграждения, чувство несправедливости. Для ее решения мы предлагаем разработать прозрачные схемы ключевых показателей эффективности для премирования рабочих. Каждый сотрудник должен понимать, что делать, чтобы получать больше. Необходим регулярный бенчмаркинг зарплат - говорили выше (в первой проблеме), а также внедрение гибкого социального пакета (например, полис ДМС, фитнес, обучение ребенка). Данные мероприятия позволят повысить индекс справедливости оплаты труда, усилят связь результатов и вознаграждения.

Нами была выделена третья проблема - низкий индекс заботы со стороны руководства, отсутствие обратной связи. Мы предлагаем внедрить обязательные программы обучения руководителей, включающие тренинги для линейных руководителей и мастеров по темам «Эмоциональный интеллект и забота о команде», «Навыки обратной связи и признания», «Мотивация и вовлечение подчиненных» и др. Для налаживания механизма обратной связи рекомендуем проводить ежемесячные короткие встречи руководителя с каждым подчиненным не для контроля выполненной работы, а для обсуждения задач, проблем, поддержки и карьерных ожиданий. Коммуникация и обратная связь должны строиться на доверии всех участников производственного процесса. Данные мероприятия помогут повысить индекс заботы руководства и улучшить психологический климат в коллективе.

Также нами была выявлена четвертая проблема, выражающаяся в низком индексе разделения сотрудниками корпоративных ценностей и в целом слабая корпоративная культура. Необходимо выделить ключевые ценности, необходимые и поддерживаемые сотрудниками шахты, например, безопасность как абсолютный приоритет, взаимовыручка, профессиональная гордость, ответственность за команду и продвигать их в процедуры адаптации, оценки, награждения и карьерного роста. Для развития корпоративной культуры, необходимо проводить вовлекающие мероприятия по запросам сотрудников, например, не формальные корпоративы, а спортивные соревнования (футбол, стрельба), семейные дни, мероприятия с социальной ответственностью (помощь ветеранам предприятия, городу). Данные мероприятия позволяют укрепить командный дух и взаимовыручку, снизят уровень внутренних конфликтов.

Выявленные критически высокие показатели текучести персонала (особенно среди рабочих – коэффициент оборота по приему 35,4%), низкий

уровень лояльности и разделения корпоративных ценностей указывают на наличие «кадровых разрывов», которые напрямую угрожают операционной надежности, производственной безопасности и долгосрочной устойчивости предприятия.

Предложенные решения носят практико-ориентированный характер и сформированы с учетом специфики горнодобывающего предприятия. Их поэтапная реализация позволит не только стабилизировать кадровый состав и снизить затраты, связанные с текучестью, но и создать устойчивое конкурентное преимущество компании — сплоченный, высокомотивированный и лояльный коллектив, способный безопасно и эффективно решать производственные задачи в долгосрочной перспективе.

Внедрение описанных рекомендаций для совершенствования кадровой политики в условиях ООО «ММК-УГОЛЬ» шахта «Костромовская» позволит добиться следующего эффекта:

- снижение коэффициента общего оборота, особенно среди рабочих (с прогнозируемым уменьшением на 10-15 процентных пунктов в течение 1,5-2 лет) за счет повышения лояльности;
- снижение коэффициента текучести по всем категориям персонала на 3-7% вследствие роста удовлетворенности условиями труда, оплатой и отношениями с руководством;
- рост коэффициента замещения у специалистов до более сбалансированных значений (5-7%), что свидетельствует об улучшении привлекательности позиций для квалифицированных кадров;
- повышение индексов вовлеченности, удовлетворенности оплатой труда и разделения корпоративных ценностей на 0,8-1,2 пункта по итогам годового цикла внедрения;
- экономия средств за счет сокращения прямых затрат на постоянный найм, адаптацию и обучение новых работников, что при высоких коэффициентах оборота составляет значительную сумму.

Совершенствование кадровой политики является стратегическим условием повышения общей эффективности и устойчивости шахты «Костромовская». Разработка научно обоснованных мер, адаптированных к специфике Кузбасса, может служить моделью для других предприятий, столкнувшихся с аналогичными проблемами удержания и мотивации персонала в условиях высокой конкуренции на локальном рынке труда.

Список литературы:

1. Виханский, О. С., Наумов, А. И. Менеджмент: Учебник. — 5-е изд. — М.: Магистр, 2017.
2. Вукович, Г. Г., Никитина, А. В. Кадровая политика как инструмент управления персоналом // Общество: политика, экономика, право. 2018. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovaya-politika-kak-instrument-upravleniya-personalom-1>
3. Друри, К. Управленческий и производственный учет. — 6-е изд. — М.: Юнити-Дана, 2018.

-
4. Иванова, С. В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. — М.: Альпина Паблишер, 2019.
 5. Рамазанова, А. Г., Рамазанова П. Г. Кадровая политика предприятия: понятие, методология и современная практика // Journal of Monetary Economics and Management. 2024. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovaya-politika-predpriyatiya-ponyatie-metodologiya-i-sovremennaya-praktika> (дата обращения: 06.01.2026).
 6. Хренков, А. В., Иванова, Ю. А. Кадровая политика: актуальные аспекты // Вестник экономической безопасности. 2025. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovaya-politika-aktualnye-aspekty> (дата обращения: 16.11.2025).