

УДК 005.95

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ
ПЕРСОНАЛ НА ПРЕДПРИЯТИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ММК-УГОЛЬ»
ШАХТА ИМЕНИ С. Д. ТИХОВА)****ГРИГОРЬЕВА А.В.¹, ЧЕКРЫГИН Е.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: В статье исследуется система управления развитием персонала на современном угледобывающем предприятии на примере ООО «ММК-Уголь» шахта им. С. Д. Тихова. На основе анализа баланса движения кадров за 2024 год рассчитаны и проанализированы коэффициенты, характеризующие интенсивность оборота персонала. Установлено, что наибольшие риски текучести и негативной динамики наблюдаются среди категорий рабочих и специалистов, при этом отток последних не компенсируется новыми назначениями. Для выявления причин сложившейся ситуации проведено анкетирование сотрудников, которое показало недостаточный уровень удовлетворенности условиями труда, корпоративной культурой, материальным вознаграждением и, что критично, – отсутствием четких перспектив карьерного и профессионального роста. В качестве решения предложен комплекс рекомендаций. Реализация данных мер направлена на повышение устойчивости кадрового состава, усиление мотивации и обеспечение предприятия квалифицированными кадрами, способными к эффективной работе в современных условиях.

Ключевые слова: управление развитием персонала, текучесть кадров, профессиональное обучение.

Abstract: This article examines the personnel development management system at a modern coal mining enterprise, using the S. D. Tikhov Mine (MMK-Ugol) as an example. Based on an analysis of the personnel flow balance for 2024, coefficients characterizing the intensity of personnel turnover were calculated and analyzed. It was found that the highest risks of turnover and negative dynamics are observed among blue-collar workers and specialists, with the latter's attrition not being offset by new appointments. To identify the causes of this situation, an employee survey was conducted, revealing insufficient satisfaction with working conditions, corporate culture, financial compensation, and, critically, a lack of clear prospects for career and professional growth. A set of recommendations is proposed as a so-

lution. The implementation of these measures is aimed at increasing the sustainability of the workforce, strengthening motivation, and providing the enterprise with qualified personnel capable of working effectively in a modern environment.

Keywords: *personnel development management, staff turnover, professional training.*

Создание современной системы развития персонала, интегрирующей карьерный рост, обучение и мотивацию, является ключевым условием для формирования лояльного и профессионального коллектива в конкурентной среде. Данное исследование актуально в связи с острой проблемой текучести квалифицированных кадров в горнодобывающей отрасли. Для предприятия ООО «ММК-УГОЛЬ» это ведет к прямым экономическим потерям и рискам безопасности. Совершенствование системы управления развитием персонала становится критическим фактором для удержания специалистов, повышения их вовлеченности и, как следствие, обеспечения стабильной и эффективной работы шахты.

В рамках проведенной работы, нами были рассмотрены теоретические основы развития персонала. По мнению Ю. В. Лазич, «под развитием персонала подразумевается совокупность различных мероприятий и действий, направленных на обеспечение максимального соответствия возможностей человека стратегическим целям организации» [4, с. 106]. Важно отметить, что под развитием персонала принято понимать его обучение. Причем, по мнению Л. А. Афанасьевой «система обучения персонала является эффективной только тогда, когда прослеживается тесная взаимосвязь с основными направлениями работы по управлению человеческими ресурсами, куда входят система стимулирования труда персонала, работа с кадровым резервом на должности руководителей подразделений, а также, программы развития персонала» [1, с. 35]. Исходя из рассмотренных теоретических основ исследования, совершенствование системы управления развитием персонала на ООО «ММК-Уголь» шахта имени С.Д. Тихова является важной проблемой.

Шахта имени Сергея Дмитриевича Тихова – современное угледобывающее предприятие, введенное в эксплуатацию в 2017 г., находится в Кемеровской области в 140 км. от областного центра и в 20 км от г. Ленинск-Кузнецкий. Численность персонала в ООО «ММК-Уголь» шахта имени С. Д. Тихова на конец 2024 г. составляла 1393 чел. и за последние три года имеет тенденцию к снижению по всем категориям, особенно сильно эта тенденция видна у таких категорий как специалисты и рабочие.

Нами были рассчитаны показатели, характеризующие интенсивность движения кадров. Представим результаты расчетов в таблице 1.

Таблица 1 - Показатели движения кадров ООО «ММК-Уголь» шахта имени С. Д. Тихова за 2024 год

Показатели	Руководители	Специалисты	Рабочие	Все категории
------------	--------------	-------------	---------	---------------

1. Коэффициент оборота по приему	17,8%	11,9%	20,8%	20,1%
2. Коэффициент оборота по выбытию	12%	50%	81,6%	18,3%
3. Коэффициент общего оборота	29,8%	61,9%	36,9%	38,4%
4. Коэффициент текучести	11,5%	42,9%	12,1%	13,9%
5. Коэффициент замещения	5,8%	-38,1%	3,9%	1,8%
6. Коэффициент устойчивости	5,6	8,4	5	4,98

Проведя анализ полученных коэффициентов, можно сделать следующие выводы. Коэффициент замещения кадров в категориях руководители и рабочие 5,8% и 3,9% соответственно, что означает, что число принятых сотрудников немного больше числа уволенных. В категории специалисты этот коэффициент отрицательный, что характеризует ситуацию, когда отток кадров не компенсируется вновь принятыми сотрудниками. Коэффициент устойчивости кадров показывает, что наиболее устойчивой категорией персонала в предприятии за 2024 год являются специалисты (8,4), а наименее устойчивой - рабочие (5). Коэффициент выбытия в категориях специалисты и рабочие превышает коэффициент приема, таким образом, специалисты и рабочие являются фактором риска на предприятии.

В рамках исследования системы управления развития персонала шахты имени С. Д. Тихова было проведено анкетирование. Результаты опроса были сведены в таблицу 2.

Таблица 2 - Уровень удовлетворенности сотрудников шахты имени С.Д. Тихова

№	Варианты ответа	% опрошенных
1	Продолжать работать на прежней профессии/должности	69,0
2	Перейти на должностную ступень выше в том же структурном подразделении	24,8
3	Перейти работать в другое структурное подразделение	2,3
4	Перейти работать в другую организацию Группы ПАО "ММК"	0,2
5	Перейти работать в другую организацию вне Группы ПАО "ММК"	1,4
6	В перспективе сменить трудовую деятельность	0,2
6	Другое	2,1

По данным анкетирования лишь 69% сотрудников полностью удовлетворены своей работой и планируют продолжать работать на прежней профессии/должности. Следовательно, 31% сотрудников желают каких-либо изменений в своей профессиональной деятельности, в том числе почти 25% хотели бы перейти на должностную ступень выше в том же структурном

подразделении, а 4% сотрудников хотели бы сменить своё структурное подразделение или вообще перейти в другую организацию на более высокую ступень или должность. Таким образом, что 29% сотрудников шахты имени С. Д. Тихова нуждаются в профессиональном развитии и обучении для своего карьерного роста, чтобы занять следующую должностную ступень в организации. Если никаких изменений в обучении и карьере у данных сотрудников происходить не будет, то высок риск потери данных сотрудников.

Рассмотрим результаты анкетирования по уровню вовлеченности персонала шахты имени С. Д. Тихова. В анкетировании приняли участие 569 сотрудников, которые отвечали на 32 вопроса. В целом по шахте имени С. Д. Тихова по результатам анкетирования индекс вовлеченности составил – 4,12. Это говорит о том, что на предприятии существует работающая система развития персонала, но по некоторым позициям уровень удовлетворенности всё же находится в диапазоне от 3 до 4 (таблица 3), т.е. по 5-балльной шкале это значение между критическим и нормальным уровнями и требует корректировки.

Таблица 3 - Вовлеченность персонала шахты имени С. Д. Тихова

№	Вопросы	Индекс
1	В Вашем коллективе проводятся корпоративные мероприятия?	3,4
2	Руководство ценит Ваши заслуги, отмечает успехи?	3,74
3	Считаете ли Вы, что Ваш труд оплачивается справедливо по сравнению с тем, как платят на других предприятиях города?	3,75
4	Вас устраивают условия труда на Вашем рабочем месте?	3,77
5	Вы имеете возможность зарабатывать больше, если будете прилагать дополнительные усилия?	3,33

Исходя из таблицы 3 видны следующие факторы неудовлетворенности сотрудников предприятия: корпоративной культурой, оценкой заслуг, материальным вознаграждением, условиями труда, моральной удовлетворенностью. По мнению более 20% опрошенных на шахте имени С. Д. Тихова, руководитель не способствует профессиональному развитию своих сотрудников, что показывает актуальность выбранной темы.

На основании проведенного анализа были сформулированы ключевые проблемы системы управления развитием персонала на шахте имени С. Д. Тихова, их причины, пути решения и составлена таблица 4:

Таблица 4 - Ключевые проблемы системы развития персонала на шахте имени С. Д. Тихова

Ключевые проблемы	Причины проблем	Пути решения проблем
Недостаточная удовлетворенность сотрудников оплатой	Отсутствие стимулирующей функции в зарплате	Разработать систему материальной мотивации персонала

труда		
Текучесть кадров (специалисты, рабочие), уход сотрудников	Отсутствие возможности карьерного роста	Создание карьерных карт Разработать программу развитием персонала
Неудовлетворенность сотрудников системой перехода на должностную ступень выше в том же структурном подразделении	Отсутствие возможности карьерного роста Отсутствие возможности в обучении	Разработать программу развитием персонала Дать возможность пройти обучение за счет средств предприятия

На основании выявленных проблем были разработаны следующие рекомендации по развития персонала шахты имени С. Д. Тихова. По выявленной первой проблеме, заключающейся в высокой текучести кадров, проявляющейся в неудовлетворенности уровнем оплаты труда, отсутствии четких и прозрачных возможностей для карьерного роста, мы предлагаем следующие меры: ревизия и оптимизация системы оплаты труда, которая предполагает внедрение грейдинговой системы оценки должностей, а также разработку КРІ и системы премирования, привязанной к результатам шахты, подразделения и личным достижениям; разработка и внедрение системы карьерного развития, включающей создание карьерных карт для ключевых должностей, визуализирующих возможные пути роста и формализацию процедуры «вертикального» и «горизонтального» роста.

Выявленная проблема неудовлетворенности сотрудников системой профессионального и карьерного развития вызвана отсутствием понятных критериев и процедур для перехода на более высокую должность, недоступностью или недостаточностью программ обучения и развития за счет шахты, а также отсутствием индивидуальных планов развития. Для решения данной проблемы необходима разработка и внедрение Комплексной программы развития персонала, включающей следующие основные направления: планирование карьеры (индивидуальные карьерные собеседования, формирование кадрового резерва); обучение и развитие (не только обязательное обучение по ОТ и ПБ, но и обучение за счет компании по актуальным направлениям); оценка и продвижение (необходимо разработать и довести до сотрудников четкие критерии для включения в кадровый резерв и назначения на вышестоящую должность).

Проблема, связанная с неэффективной системой материальной мотивации связана с тем, что заработная плата на шахте не дифференцирована в зависимости от сложности работы, вклада в результат и уровня компетенций, а премирование носит несистемный или формальный характер. Для решения указанной проблемы необходимо внедрить современную систему материальной мотивации. Для этого необходимо провести анализ рыночных уровней зарплат (бенчмаркинг), разработать систему грейдов, учитывающую ответственность, сложность и требуемые компетенции, создать прозрачную и справедливую модель переменной части

оплаты (премий), увязанной с измеримыми целями.

Таким образом, решение выявленных проблем требует внедрения комплексной системы управления развитием персонала на шахте. Реализация предложенных мер позволит повысить удовлетворенность сотрудников, снизить текучесть кадров и создать устойчивый кадровый потенциал для долгосрочного развития предприятия.

Список литературы:

1. Афанасьева, Л. А., Халитова, С. А., Постникова, Е. М., Горожанкина, А. Г. Развитие персонала - как одна из важнейших стратегических функций отдела по управлению персоналом в современной организации // Основы ЭУП. 2020. №3 (22). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-personala-kak-odna-iz-vazhneyshih-strategicheskikh-funktsiy-otdela-po-upravleniyu-personalom-v-sovremennoy-organizatsii> (дата обращения: 08.11.2025).
2. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом - Минск: Современная школа, "Белорусский Дом печати", 2008. - 448 с.
3. Лаврина, Т. В., Тютин А.А ., Богомолова Н. В. Системный подход в обучении// Справочник по управлению персоналом. – 2017. - №6.
4. Лазич, Ю. В., Попова, И. Н. Развитие персонала как важный элемент современной системы управления человеческими ресурсами // Beneficium. 2021. №4 (41). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-personala-kak-vazhnyy-element-sovremennoy-sistemy-upravleniya-chelovecheskimi-resursami> (дата обращения: 08.11.2025).
5. Шекшня, С. В. Стратегическое управление персоналом современной организации. - М., 2004.- 162 с.