



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра Экономики и управления

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)

На тему Анализ применения кадровых технологий в управлении

Исполнитель Карданов Алим Рафикович
(фамилия, имя, отчество)

Руководитель кандидат экономических наук, доцент
(ученая степень, ученое звание)

Семенова Юлия Евгеньевна

(фамилия, имя, отчество)

«К защите допускаю»
Заведующий кафедрой

(подпись)

кандидат экономических наук, доцент

(ученая степень, ученое звание)

Семенова Юлия Евгеньевна

(фамилия, имя, отчество)

«__» _____ 2025 г.

Санкт-Петербург
2025

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	2
1 Теоретические основы кадровых технологий	4
1.1 Понятие кадровых технологий	4
1.2 Место и роль кадровых технологий и практик в управлении	17
2 Практика применения отдельных кадровых технологий.....	25
2.1 Кадровые технологии как инструмент повышения кадровой эффективности	25
2.2 Особенности современных кадровых технологий	31
3 Предложения по совершенствованию применения отдельных кадровых технологий.....	38
3.1 Направления совершенствования применения кадровых технологий в управлении	38
3.2 Меры по совершенствованию применения кадровых технологий в управлении	46
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	58
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	Error! Bookmark not defined.

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях глобализации и ускорения технологического прогресса эффективность деятельности организаций любого уровня все больше зависит от их кадрового потенциала. Ключевым фактором достижения устойчивого развития, роста конкурентоспособности и повышения производительности труда становится грамотное применение инновационных кадровых технологий. Внедрение современных цифровых решений, таких как автоматизация HR-процессов, интеллектуальные системы с использованием искусственного интеллекта, аналитика больших данных (Big Data), а также инновационные образовательные подходы, позволяют организациям оперативно адаптироваться к изменениям внешней среды, оптимизировать работу персонала и снижать управленческие издержки.

Особое значение это приобретает в области государственного и муниципального управления, где от эффективности управления персоналом напрямую зависит качество оказания государственных услуг и достижение социальных и экономических целей общества. В связи с этим актуальным является проведение комплексного анализа состояния и применения кадровых технологий в управлении, а также разработка конкретных рекомендаций по совершенствованию их использования на примере крупного промышленного предприятия.

Цель данной выпускной квалификационной работы заключается в анализе особенностей применения современных кадровых технологий на примере ПАО «Северсталь» и разработке обоснованных предложений по их совершенствованию, направленных на повышение эффективности управления персоналом организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы, сущность и современные тенденции развития кадровых технологий;

- провести практический анализ текущего состояния применения кадровых технологий в ПАО «Северсталь», выявив ключевые проблемы и области, требующие улучшения;
- разработать комплексные рекомендации и конкретные меры, направленные на совершенствование практики применения кадровых технологий на предприятии;
- предложить критерии оценки эффективности реализации предложенных мероприятий;
- обосновать практическую значимость и возможные эффекты от внедрения предлагаемых решений.

Объект исследования – кадровые технологии в системе управления организацией.

Предмет исследования – процессы, методы и инструменты применения современных кадровых технологий на примере ПАО «Северсталь».

1: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

1.1 Понятие кадровых технологий

Управленческая деятельность в сфере работы с кадрами имеет свои технологии, состав и содержание которых в каждом отдельном случае обусловлены специфическими характеристиками компании.

Кадровые технологии представляют собой инструменты реализации кадровой стратегии, направленные на достижение задач кадрового обеспечения [Чирко, А. Д. *Применение кадровых технологий как инструмент воздействия на качественные характеристики персонала в организации* / А. Д. Чирко, С. И. Лустин. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2020. – № 46 (336). – С. 126-130. – URL: <https://moluch.ru/archive/336/75125/> (дата обращения: 10.12.2024)].

На практике управление персоналом возлагается на должностных лиц, имеющих для осуществления своих функций соответствующую квалификацию - менеджера по персоналу и заместителя директора по персоналу. Представленная система имеет несколько уровней, важнейшими из которых считаются:

- методологический - разработка концепций, теорий, категориального аппарата, общих принципов, целей и задач формирования кадрового потенциала организации;
- методический - разработка методов формирования кадрового потенциала;
- организационный - разработка кадроведческих технологий;
- процесс целеустремленного воздействия субъектов формирования кадрового потенциала на объект, направленный на формирование и развитие персонала ради его эффективного использования на благо организации и персонала;
- учебную дисциплину и самостоятельную молодую науку об

эффективных методах и формах воздействия на человеческий фактор организации (сотрудника, группу и коллектив) ¹ [Коргова М.А. Кадровый менеджмент: Учебное пособие.- Ростов на Дону: Феникс,2019.- с.20.]

Итак, формирование кадрового обеспечения имеет следующую последовательность:

- формирование цели кадрового обеспечения;
- определение количественных и качественных требований к служащим;
- определение принципов кадрового обеспечения органов управления;
- выбор и обоснование форм и методов управления персоналом;
- разработка нормативных и методических документов процедуры кадрового обеспечения;
- составление плана кадровой политики управления;
- оценка эффективности предложенных мероприятий.

Таким образом, на основании приведенных выше примеров, можно сказать, что система кадровых технологий может являться альтернативной. С одной стороны, быть более решительной и быстрой, хотя и не гуманной к сотрудникам, основанной на приоритетных целях предприятия и быть более формальной, а с другой стороны учитывать в первую очередь интересы работников, для улучшения микроклимата в коллективе, однако с определенными экономическими издержками [Смирнова А.Н. Исследование социально-экономических предпосылок реформирования государственной гражданской службы. – М.: Литера, 2023. С.198].

В настоящий момент можно говорить о том, что на российском рынке кадров существует дефицит высококвалифицированных специалистов, поскольку данный рынок очень подвижен. Основной проблемой в кадровой политике можно назвать низкую эффективность управления персоналом. В большинстве случаев, на предприятиях принимаются лишь меры направленные на временное решение проблем.

Проблема, заключенная в кадровых технологиях, как средства реализации кадровой политики состоит в том, что повышению ее эффективности будет

содействовать правильно выбранный службой управления персоналом комплекс технологий подбора кадров, который должен быть представлен единой системой традиционных и инновационных персонал-технологий, и системное представление о совокупности технологий подбора кадров, несомненно, будет способствовать совершенствованию кадровой политики на государственной и муниципальной службе. Государственная служба играет центральную роль в реализации политики и законов государства, гарантируя функционирование государственных органов, но для достижения этой цели необходимо, чтобы система управления кадровыми ресурсами в госслужбе была адаптивной и соответствовала современным реалиям.

Кадровая система должна быть гибкой, чтобы реагировать на изменения в законодательстве, экономической и социальной сферах. Внедрение новых технологий и методов работы, а также постоянное обучение государственных служащих, позволят повысить качество предоставляемых услуг. Если говорить о привлечении представителей структур гражданского общества к деятельности коллегиальных образований, которые уже созданы или которые предстоит создать, то надо признать, что данная идея не отличается особой новизной. Однако общественность привлекалась не к внутренней, то есть собственно организации деятельности государственного органа, а реализации его внешних функций. Внутреннюю работу государственного механизма такое участие структур не затрагивало. Проводимая реформа государственной службы позволяет с уверенностью говорить о том, что появляется возможность влияния структур гражданского общества также и на саму организацию власти, внутреннюю деятельность государственного аппарата. В этом смысле подход, обозначенный в Концепции реформирования системы государственной службы РФ и реализуемый в законопроектах, разрабатываемых в рамках ее реализации, безусловно, должен быть признан новаторским. [Баранов М.Л. Юридическая природа и формы государственного контроля // Административное и муниципальное право. 2019. № 10. С. 80].

Установление четких критериев оценки работы и создание механизмов

подотчетности способствуют увеличению доверия общества к государственным институтам, а создание условий для равного доступа к государственной службе, исключение дискриминации и поощрение разнообразия в кадровом составе. Обеспечение связи кадровых технологий с реалиями современного общества выступает шагом для неизбежным повышения результативности государственной службы и ее позитивного влияния на все сферы жизни общества.

Указом Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» [] предусмотрены основные направления совершенствования системы государственного управления. Работа на государственной службе, особенно в контролирующих органах, обусловлена высокой эмоциональной напряженностью трудового процесса, наличием командировок, участием в проверочных мероприятиях. Новые тенденции, проявившиеся в условиях реформирования государственного аппарата в конце XX в., способствовали сращиванию бизнеса и государственной гражданской службы. Действующее законодательство во многих государственных структурах не предусматривает существенную разницу в заработной плате по одной должности между работником, проработавшим пять лет, и только что поступившим. На сегодняшний день в кадровом обеспечении органов управления имеется масса проблем, которые мешают эффективной работе даже высококвалифицированных служащих и продвижению талантливой молодежи; так, согласно подпункту 1 п. 5 ст. 50 Закона о государственной гражданской службе ежемесячная надбавка к должностному окладу за выслугу лет при стаже гражданской службы от года до пяти лет составляет 10%, от 5 до 10 лет - 15%, от 10 до 15 лет - 20%, свыше 15 лет - 30%. Поэтому примерно к третьему-пятому году работы на одном месте госслужащий начинает сравнивать свой профессиональный уровень с размером получаемой заработной платы и решается на смену работы в случаях поступления более выгодного карьерного или финансового предложения. Таким образом, можно констатировать, что в

течение всего последнего десятилетия прошлого столетия предпринималось несколько попыток проведения реформы кадрового обеспечения государственной службы, некоторые из которых на практике осуществлены не были.

Систему нормативных актов, содержащих нормы, которые образуют институт государственной службы, можно представить следующим образом: Конституция РФ [Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г.: с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020 г. // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 10.12.2024).], Федеральные законы «О системе государственной службы Российской Федерации» [О системе государственной службы Российской Федерации: федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. 2003. № 22, ст. 2063.], «О государственной гражданской службе в РФ» [О государственной гражданской службе Российской Федерации: федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. 2004. № 31, ст. 3215.] и иные законы, указы Президента РФ, постановления Правительства РФ, нормативные правовые акты федеральных органов исполнительной власти. В начале нынешнего века становление государственной службы осуществлялось в результате реализации Концепции реформирования системы государственной службы Российской Федерации, утвержденной Президентом РФ 15 августа 2001 г. (далее - Концепция), и по мере дальнейшего развития реформ происходила соответствующая более узкая специализация этих экспертных коллективов, что наряду с определенной ведомственной разобщенностью привело к потере комплексного видения проблем государственного управления, и как следствие порождало напряжение в координации их деятельности.

Указ Президента Российской Федерации от 9 марта 2004 года № 314 действительно оказал значительное влияние на систему федеральных органов исполнительной власти, и его цель заключалась в реорганизации структуры

органов исполнительной власти, что включало создание новых органов и перераспределение функций между ними. Однако эта реорганизация сопровождалась рядом сложностей. Одной из главных проблем стало снижение дееспособности органов власти из-за массового оттока профессиональных и опытных кадров, что, в свою очередь, было обусловлено как структурными изменениями, так и задержками в выплатах зарплат, что создавало нестабильность и неуверенность в будущем среди государственных служащих. Еще одна проблема заключалась в том, что реформа не предусматривала достаточно времени на адаптацию к новым условиям. В результате многие компетентные специалисты предпочли уйти из государственной службы, вместо того чтобы оставаться в условиях неопределенности, оставшиеся же сотрудники часто не обладали необходимыми знаниями и навыками для эффективного выполнения новых обязанностей. Кроме того, изменения в структуре управления требовали пересмотра бюджетного планирования, в том числе финансирования вновь созданных органов власти, что также не было своевременно осуществлено, и эти проблемы подчеркнули важность тщательного планирования и координации реформ для обеспечения их успешной реализации и достижения поставленных целей [Кузьмин В. Промышленность по службе. Дмитрий Григоренко - о сути и целях реформы государственного управления / В. Кузьмин // Российская газета - Столичный выпуск. 2020. 20 ноября.].

С учетом этого при отборе граждан на государственную службу должна проверяться способность и готовность учитывать права и законные интересы граждан, и серьезными нарушениями принципа приоритета прав и свобод должны считаться случаи, когда сами гражданские служащие нарушают права и свободы граждан, в то время, когда защита этих прав является сущностью их деятельности. В учебнике Прокофьева С.Е. «Государственная и муниципальная служба» отмечается: «Государство приобретает реальность и силу именно в кадрах, в контингенте его служащих»[Прокофьев С. Е. Государственная и муниципальная служба: учебник и практикум для прикладного бакалавриата /

С. Е. Прокофьев, С. Г. Еремин ; под науч. ред. И. В. Лобанова. – М. : Издательство Юрайт, 2019. С.68]. Так же учеными успешное государственное управление связывается с нормативной полнотой и урегулированностью административно-правового статуса гражданских служащих при условии его последовательной практической реализации. Исследователями отмечается, что фактически сложившаяся разбросанность норм, регулирующих правовой статус государственных гражданских служащих, не способствует эффективному государственному управлению [Хайруллина Д.А. Значение и современные тенденции кадрового обеспечения института государственной службы Российской Федерации // Государственная власть и местное самоуправление. 2021. № 6. С. 40 - 44.].

В публикации Храпылиной Л.П. «Профессиональная самоидентификация государственных служащих» служащих затронута проблема, которая, по ее мнению, заключается в недостатке достоверной информации о работе на госслужбе (реалиях трудовой деятельности, критериях профпригодности, режиму и оплате труда и т.д.) [Храпылина Л. Профессиональная самоидентификация государственных служащих. // Государственная служба. Научно – политический журнал. 2019. № 5. С.61]. Очередной этап связывается с профобразованием. Важное значение для перехода от субъективной к субъективно-объективной самоидентификации госслужащего в процессе первичного профобразования по программам государственного и муниципального управления имеет сбалансированность в образовательных программах теории и практики, увязанных с компетенциями госслужащих и компетентностями в разных видах профессионально -профильной деятельности с учетом должностного статуса. Так, на гражданскую службу вправе поступать граждане Российской Федерации, достигшие возраста 18 лет, владеющие государственным языком Российской Федерации и отвечающие квалификационным требованиям, установленным законодательством о гражданской службе (см., например, Закон города Москвы от 26 января 2005 г. № 3 «О государственной гражданской службе города Москвы»)[Закон г.

Москвы от 26.01.2005 № 3 «О государственной гражданской службе города Москвы» //Ведомости Московской городской Думы, 18.03.2005, № 3, ст. 3.]. Сама же теория кадровой политики часто замещается некими руководящими указаниями, постановлениями и т.д. необходимо понимать, что теория и практика кадровой политики является четким соответствием существенных, необходимых, устойчивых и повторяющихся процессов и связей, что обусловлено развитием трудовой деятельности человека.

С 01.07.2016 начала действовать ст. 195.3 ТК РФ, согласно которой, если ТК РФ, другими федеральными законами, иными нормативными правовыми актами РФ установлены требования к квалификации, необходимой работнику для выполнения определенной трудовой функции, профессиональные стандарты в части указанных требований обязательны для применения работодателями.

«Власть – управление – общество» – вот те составляющие, от которых зависит устойчивое развитие России. В соответствии с Конституцией Российской Федерации властные полномочия в нашей стране осуществляют органы публичной власти. Структурно система органов публичной власти состоит из двух самостоятельных ветвей: органов государственной власти и органов местного самоуправления. Систему органов государственной власти составляют федеральные органы государственной власти и органы государственной власти субъектов Российской Федерации [¹ Каляшин А.В. Современное состояние и перспективы развития законодательства о службе в некоторых видах федеральной государственной службы, связанной с правоохранительной деятельностью // Административное право и процесс. 2019. № 8. С. 36 - 41.].

Правовое положение гражданских служащих характеризует разбросанность норм, регулирующих правовой статус государственных гражданских служащих, не способствует эффективному государственному управлению. На государственную службу должны приходить люди, осознанно выбравшие себе профессию, связанную со служением государству. На

современном этапе проблема определения своего места в выбранной профессии, особенно на государственной службе, имеет большое значение в связи с большой важностью стоящих перед государством задач и необходимостью их высокопрофессионального, грамотного и добросовестного решения.

Таким образом, институт государственной службы в нашей стране неоднократно подвергался реформации. Так, еще в дореволюционной России последний Закон о гражданской (государственной) службе был принят в 1896 г., а в 1917 г. он был отменен вместе со всем царским законодательством. С 1917 по 1995 г. в советском и российском государстве ни одного Закона о службе, в том числе о государственной, не принималось.

Федеральный закон «Об основах государственной службы Российской Федерации», принятый 31 июля 1995 г., положил начало становлению современного института государственной службы. В 2003 и в 2004 годах последовательно принимаются Федеральные законы «О системе государственной службы Российской Федерации» (далее - ФЗ № 58) и «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (далее - ФЗ № 79) соответственно. С принятием этих законов начался новый этап развития института государственной службы [Липинский Д.А., Мусаткина А.А. Понятие и основания поощрения государственных служащих // Административное и муниципальное право. 2019. № 4. С. 20 - 37.].

Многие вопросы государственной гражданской службы и правового статуса федерального государственного гражданского служащего урегулированы (например, определены новые подходы к формированию кадрового состава государственных гражданских служащих, конкретизированы квалификационные требования к ним, закреплены принципы их служебного поведения и пр.), однако полностью система законодательства в данной сфере не сформирована. Большинство показателей, используемых при оценке деятельности исполнительных органов, носит преимущественно количественный характер. В зависимости от сроков проведения можно

выделить следующие виды аттестации: плановая (очередная) и внеплановая (внеочередная) [Булавин С.П., Черников В.В. Правовой статус сотрудника полиции // Административное право и процесс. 2019. № 9. С. 2.].

Трудовые отношения государственных служащих Российской Федерации имеют непосредственное отношение к системе мотивации их труда в целях обеспечения выполнения служебных обязанностей на высоком профессиональном уровне. Исследователями профессионализм государственных служащих связывается со способностью государственных служащих систематически, эффективно и надежно исполнять должностные обязанности, вести служебную деятельность различной сложности при ненормированном рабочем дне, а также успешно решать профессиональные задачи. Система основных методов формирования мотивации труда государственных служащих связана с реализацией мероприятий по стимулированию повышения их профессионализма. Стимулированию повышения профессионализма государственных служащих служит следование принципам стабильности кадров государственной службы.

Профессиональная деятельность сотрудника государственной гражданской службы – системное, многоуровневое, иерархическое явление. Среди разных категорий должностей гражданской службы могут присутствовать не все группы, а лишь некоторые из них с учетом положений ч. 4 - 6 ст. 9 Закона № 79-ФЗ.

Как известно, любому праву соответствует какая-либо обязанность. Такие взаимосвязи могут образовывать горизонтальные (гражданско-правовые) и вертикальные (административно-командные) правоотношения.

Важное значение для алгоритма формирования системы квалификационных требований для замещения должностей гражданской государственной службы имеет Указ Президента РФ от 01.02.2005 № 110 «О проведении аттестации гражданских государственных служащих РФ», он регламентирует аттестационную процедуру обстоятельно.

На каждом уровне достижения свойственных данному уровню целей

обеспечивается соответствующими личностными структурами, что дает возможность перехода к достижению целей более высоких уровней деятельности. Как указывал Роструд в своем Письме от 30.04.2008 № 1028-с «Об увольнении работника вследствие недостаточной квалификации», соответствие фактически выполняемых обязанностей и квалификации работников требованиям должности определяется аттестационной комиссией на основании применяемого в организации положения о порядке проведения аттестации.

Уровнями развития профессионализма сотрудников государственной гражданской службы являются: акмеологический (высокий), средний, удовлетворительный и низкий. Первоначально государственную службу Российской Федерации предполагалось создать в качестве публичного социально-правового института, при этом государственная служба должна была по замыслу осуществлять цели и функции государства, практическое исполнение должностных обязанностей в государственном аппарате, выступать связующим звеном между государством и его гражданами. Понятия квалификации работника и профессионального стандарта определены в ст. 195.1 ТК РФ. Квалификация работника - это уровень его знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы. Если в силу ТК РФ, иных федеральных законов с выполнением работ по определенным должностям, профессиям, специальностям связано предоставление компенсаций и льгот либо наличие ограничений (например, досрочное назначение пенсии), наименования этих должностей, профессий или специальностей и квалификационные требования к ним должны соответствовать наименованиям и требованиям, указанным в Квалификационных справочниках, утверждаемых в порядке, устанавливаемом Правительством РФ, или соответствующим положениям профессиональных стандартов. В остальных случаях такая обязанность у работодателя отсутствует.

В связи с тем, что в настоящее время такой справочник не сформирован, рекомендуется при установлении в должностном регламенте, в частности,

квалификационных требований к знаниям и умениям руководствоваться соответствующими требованиями, содержащимися в нормативных правовых актах государственных органов. В 2013 году Министерство труда и социальной защиты РФ разработало «Методический инструментарий». Затем, в 2015 году система квалификационных требований была усовершенствована и соответствующие изменения были внесены в новый Методический инструментарий. Общими навыками должны обладать все чиновники, а управленческими - должности категорий «руководители», «помощники (советники)», а также высшая и главная группы должностей категории «специалисты» [Борщевский Г.А. Государственная служба: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2019. С. 45.].

Примерами общих навыков гражданских государственных служащих являются использование современной оргтехники и программных продуктов, ведение деловой переписки, а примерами управленческих - координация работы подчиненных, управление проектами. Что касается профессионально-функциональных квалификационных требований к должностям государственных гражданских служащих, они определяются согласно направлениям деятельности и специализациям по русскому языку направлениям деятельности, которые различаются по государственным органам, категориям и группам должностей государственных гражданских служащих. Министерство труда и социальной защиты утвердило Перечень направлений деятельности и специализаций по направлениям деятельности.

Таким образом, исследования показывают, что кадровые подразделения госслужбы в настоящее время сосредоточены главным образом на обеспечении текущего функционирования, а не на стратегическом развитии, и для повышения эффективности они должны внедрять современные кадровые технологии, такие как создание кадрового резерва, инновации в методах аттестации сотрудников и оптимизация условий конкурсов на вакансии. Показателями успешности госслужащего являются признание его результативности руководством и коллегами, а также успешная социально-

профессиональная адаптация, а адаптация в этом контексте подразумевает приспособление к новому рабочему статусу и окружающей среде, что требует от личности изменения подхода к самовосприятию и готовности к изменению установок. Эти аспекты предполагают необходимость системного подхода к развитию кадровых процессов, поддерживающего как профессиональный рост госслужащих, так и их личностное развитие в контексте выполнения профессиональных обязанностей.

1.2 Место и роль кадровых технологий и практик в управлении

Кадровые технологии и практики занимают важное место в системе управления любой организации, так как они помогают эффективно управлять человеческими ресурсами, что способствует достижению стратегических целей компании; поэтому представляется необходимым проанализировать основные составляющие, которые определяют роль кадровых технологий в управлении:

Подбор и найм персонала. Современные кадровые технологии включают использование систем автоматизации подбора, таких как Applicant Tracking Systems (ATS), которые помогают ускорить процесс найма.

Развитие и обучение сотрудников. Программы обучения и развития выступают инструментами для повышения квалификации персонала, так как технологии позволяют проводить онлайн-обучение, вебинары и другие формы дистанционного взаимодействия, что делает процесс повышения профессионализма сотрудников гибким и доступным.

Управление производительностью. Кадровые практики включают внедрение систем оценки результативности сотрудников, которые помогают отслеживать производительность, устанавливать цели и разрабатывать планы по улучшению.

Удержание и мотивация персонала. Системы управления вознаграждениями, льготами и немонетарными стимулами помогают удерживать ценных сотрудников и поддерживать их мотивацию на высоком уровне.

Анализ и планирование трудовых ресурсов. Применение аналитических инструментов для прогнозирования потребностей в персонале и планирования штатного расписания помогает организациям эффективно использовать ресурсы.

Упрощение административных процессов. Автоматизация задач, таких как расчет заработной платы, ведение табелей учета рабочего времени и кадрового документооборота, позволяет снизить затраты времени и

вероятность ошибок.

Социальная и корпоративная культура. Поддержание и развитие корпоративной культуры через программы вовлеченности и обратной связи с сотрудниками способствует созданию благоприятного рабочего климата. [1 Бродская В.А. Совершенствование профессионального развития государственных гражданских служащих в Российской Федерации и ее субъектах // Административное право и процесс. 2023. № 7. С. 76 - 80.]

Таким образом, кадровые технологии и практики играют ключевую роль в формировании системы управления персоналом, обеспечивая компании конкурентные преимущества на рынке, а их интеграция с общей стратегией организации дает возможность оптимизировать трудовые процессы и улучшать качество управления человеческим капиталом.

То есть система кадровых технологий представляет собой комплексный подход к управлению человеческими ресурсами в организации, поэтому отметим подробнее каждую из трех граней этой системы:

- относительно самостоятельная подсистема управления, эта грань подразумевает, что кадровая система функционирует как отдельное звено в структуре управления организацией; взаимодействует с другими подсистемами, такими как финансовая, производственная и маркетинговая, обеспечивая интеграцию и согласованность всех аспектов управления, главная задача здесь – поддержание баланса между потребностями организации и интересами сотрудников;

- технологичное осуществление деятельности, то есть управление людьми требует четко разработанных технологий и процедур (что включает в себя набор, отбор, адаптацию, мотивацию, развитие и оценку персонала). Используя современные инструменты, такие как цифровые платформы и аналитические данные, организации оптимизируют процессы управления персоналом, способствуя повышению производительности и удовлетворенности сотрудников;

- система формирования кадрового потенциала. Последний аспект

фокусируется на развитии и поддержании кадрового потенциала организации, что подразумевает планирование карьерного роста, развитие навыков сотрудников. Цели и задачи системы направлены на создание условий для профессионального и личностного роста работников, что, в свою очередь, помогает достижению стратегических целей организации. Применяются разнообразные методы и технологии, такие как тренинги, наставничество и коучинг.

Объединив эти три грани, система кадровых технологий гарантирует комплексный подход к управлению человеческими ресурсами, что является ключевым фактором в достижении конкурентных преимуществ и устойчивого развития организации.

Основополагающие принципы, которые применяются для работы с персоналом и реализуются кадровой службой предприятия, являющиеся главным направлением ее деятельности – это есть система кадровых технологий. С этой точки зрения работа с кадрами является стратегической линией в кадровой политике [Шевцова Г.А. Цифровые технологии: система распределенного реестра // Делопроизводство. 2023. № 1. С. 51 - 55.].

Все аспекты трудовых отношений государственных служащих Российской Федерации отражаются в соответствующей документации, подготовка которой требует безупречного знания нормативно-правовой базы делопроизводства, регулирующей все процедуры документационного сопровождения предусмотренных законом кадровых процедур, и умения практически применять эти знания в использовании разрешенных к применению форм документов. Государством к государственным служащим предъявляются значительно возросшие требования. Однако оценка их профессиональной служебной деятельности пока еще не находится в зависимости от качества оказываемых услуг. Важное значение для прохождения государственной службы имеет Указ Президента РФ от 01.02.2005 № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации», он регламентирует аттестационную

процедуру обстоятельно. Определяются порядок формирования и деятельность аттестационных комиссий, установлены методики оценки аттестуемого государственного служащего, зафиксированы решения, которые могут быть приняты по результатам аттестации. Закреплена форма аттестационного листа, который оформляется по результатам аттестации. Существенной новацией аттестационной процедуры стало предоставленное федеральному государственному служащему права выразить в письменной форме свое несогласие с содержанием отзыва, который перед аттестацией представляет в аттестационную комиссию непосредственный руководитель государственного служащего. В учебнике Прокофьева С.Е. «Государственная и муниципальная служба» отмечается: «Государство приобретает реальность и силу именно в кадрах, в контингенте его служащих» [Прокофьев С. Е. Государственная и муниципальная служба: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / С. Е. Прокофьев, С. Г. Еремин ; под науч. ред. И. В. Лобанова. – М. : Издательство Юрайт, 2019. С.68].

Так, кадровый резерв на выдвижение представляет собой стратегический инструмент для управления человеческими ресурсами в организациях, и его основная цель – идентификация и подготовка сотрудников, которые обладают потенциалом для занятия более ответственных должностей в будущем.

Сотрудники, включаемые в кадровый резерв, обычно проходят специализированный отбор, который может включать оценку профессиональных и личностных качеств, а после отбора они получают дополнительное образование и проходят тренинги, необходимые для будущей роли, и если опыта управленческой деятельности недостаточно, возможна стажировка. Каждый сотрудник, включенный в резерв, должен быть осведомлен о перспективной должности, на которую его готовят, что помогает сосредоточиться на развитии специфических навыков, необходимых для будущей роли. Эффективность кадрового резерва повышается, если на каждую вакансию рассматриваются как минимум два кандидата из резерва. Это

стимулирует здоровую конкуренцию и позволяет отобрать наиболее подходящего кандидата. [Руденко А.М., Котлярова В.В., Латышева А.Т. Управление персоналом. М.: Феникс. 2020. С. 54.]

Ключевая цель кадрового резерва – развитие лидеров, которые соответствуют требованиям руководящих позиций, что требует развития как профессиональных компетенций, так и управленческих и организаторских способностей; через кадровый резерв организации могут отслеживать и развивать потенциал своих сотрудников, формируя пул будущих лидеров, готовых заменить текущих руководителей. Таким образом, кадровый резерв играет стратегическую роль в обеспечении преемственности и устойчивости организации, создавая основу для долгосрочного развития и успеха.[Киселева Д.Е., Мариничева Я.А., Мищенко В.А. Совершенствование работы с управленческими кадрами региона на примере Калужской области // Вектор экономики. 2021. № 1 (55). С. 53.]

Программы профессиональной подготовки и переподготовки должны учитывать актуальные тенденции и вызовы, с которыми сталкивается государственное и муниципальное управление, включая цифровизацию, устойчивое развитие и управление изменениями. [Потемкин В.К. Управление персоналом. СПб.: Питер, 2019. С. 45.]

Кроме того, важно развивать культуру непрерывного обучения и профессионального роста среди работников, создавая стимулы и возможности для карьерного роста. Работа по повышению управленческого потенциала должна быть ориентирована на долгосрочную перспективу, с учетом стратегических целей и задач государства. Ключевой аспект – привлечение и удержание талантов, что возможно через улучшение условий труда, обеспечение прозрачности карьерных треков и развитие системы наставничества. [Уманская В.П., Малеванова Ю.В. Государственное управление и государственная служба в современной России: монография. Москва: НОРМА, 2020. 176 с. С. 5.].

Таким образом, кадровые технологии и практики играют ключевую роль

в формировании эффективной системы управления персоналом, обеспечивая компании устойчивость, гибкость и конкурентные преимущества. Их интеграция в стратегию организации позволяет не только повысить результативность труда, но и создать благоприятные условия для развития человеческого капитала.

Кадровая система организации включает в себя три ключевых аспекта, каждый из которых определяет глубину и эффективность управления персоналом:

Относительно самостоятельная подсистема управления. Она функционирует как отдельное звено в структуре менеджмента, обеспечивая взаимодействие с другими подсистемами (финансовой, производственной, маркетинговой) и формируя целостную управленческую среду. Ее задача – баланс интересов работодателя и персонала, а также своевременное реагирование на внутренние и внешние вызовы.

Технологичное осуществление деятельности. Оно базируется на стандартизированных процедурах и алгоритмах работы с персоналом – от найма до увольнения. Использование цифровых инструментов, таких как аналитика данных, чат-боты, виртуальные ассистенты и HR-платформы, позволяет упростить и ускорить процессы, снизив влияние человеческого фактора.

Система формирования кадрового потенциала. Она направлена на долгосрочное развитие работников, формирование лидерских качеств, карьерное планирование. Внедряются индивидуальные траектории развития, программы менторства, коучинга и наставничества, что позволяет наращивать управленческий резерв и предотвращать кадровые дефициты.

Объединение этих аспектов обеспечивает комплексный и стратегически ориентированный подход к управлению персоналом, где каждый элемент усиливает эффективность других, формируя прочную и гибкую кадровую структуру.

Кроме того, основополагающими принципами в кадровой политике

выступают прозрачность, справедливость, ориентированность на результат и устойчивое развитие. Все это реализуется через инструменты кадровых технологий и лежит в основе успешной работы любой современной организации.

Особое значение приобретают кадровые технологии в системе государственной службы, где требования к персоналу особенно высоки. Подготовка кадров в этой сфере требует глубокого понимания нормативной базы, владения правовыми актами, а также практических навыков делопроизводства. Профессионализм, лояльность и готовность к служению – ключевые качества государственных служащих.

В частности, большое внимание уделяется процедурам оценки и аттестации. Согласно Указу Президента РФ от 01.02.2005 № 110, регламентируется механизм формирования аттестационных комиссий, определяются формы обратной связи, фиксируются права служащих на несогласие с оценками. Это обеспечивает прозрачность оценки и стимулирует развитие кадрового потенциала.

Неотъемлемой частью эффективной кадровой политики является создание кадрового резерва. Он представляет собой стратегический механизм подготовки лидеров, способных в будущем занять ключевые управленческие позиции. Отбор кандидатов в резерв проводится на основе комплексной оценки их компетенций, личных качеств и потенциала к развитию. После включения в резерв они проходят программы обучения, стажировок и менторства.

Практика показывает, что наличие развитого резерва кадров повышает устойчивость организации к внешним угрозам и обеспечивает преемственность власти и функций. Эффективный кадровый резерв предполагает наличие как минимум двух кандидатов на каждую важную позицию, что стимулирует здоровую конкуренцию и рост эффективности.

Программы профессионального развития должны учитывать современные вызовы: цифровизацию, внедрение ESG-принципов, развитие гибридных форм занятости, управление изменениями. Все это требует от

работников гибкости мышления, готовности к обучению и постоянному самосовершенствованию.

Формирование среды, благоприятствующей обучению, возможно через создание корпоративных университетов, онлайн-платформ, систему бонусов за прохождение курсов. Также важно выстраивать прозрачную систему карьерного роста, ориентированную на достижения, а не на стаж или формальные признаки.

Именно грамотное стратегическое управление персоналом позволяет достигать поставленных целей и укреплять позиции организации, в том числе на уровне государства. Развитие компетентных, профессионально подготовленных и мотивированных управленцев становится краеугольным камнем эффективного государственного и муниципального управления.

2 Практика применения отдельных кадровых технологий

2.1 Кадровые технологии как инструмент повышения кадровой эффективности

В современных условиях эффективность системы управления персоналом определяется не только стабильностью трудовых показателей, но и степенью соответствия кадровых решений стратегическим целям организации. В первую очередь, кадровая эффективность отражается через такие индикаторы, как уровень текучести кадров, охват корпоративным обучением, динамика заработной платы, структура занятости и коэффициенты вовлеченности персонала.

Для объективной оценки влияния кадровых технологий на кадровую эффективность ПАО «Северсталь» необходимо сопоставить динамику основных показателей (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Динамика показателей эффективности управления персоналом ПАО «Северсталь» за 2022-2024 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абс. отклонение 2024/2022	Отн. отклонение, %
Средняя численность персонала, чел.	49836	46113	50553	717	1,01
Коэффициент нежелательной текучести, %	5,6	5,7	5,6	-	-
Средняя заработная плата, тыс. руб.	109	117	144	35	32,11
Фонд оплаты труда, млн руб.	65400	64900	87500	22100	33,77
Охват обучением, %	88	95	88	-	-
Средняя продолжительность обучения, ч.	36	38	42	6	16,67
Количество новых сотрудников, чел.	4608	6774	8890	4282	92,91
Доля сотрудников с бессрочным договором, %	96	97	97	1	1,04

Наглядно динамика средней численности персонала ПАО «Северсталь» представлена на рисунке 2.1.

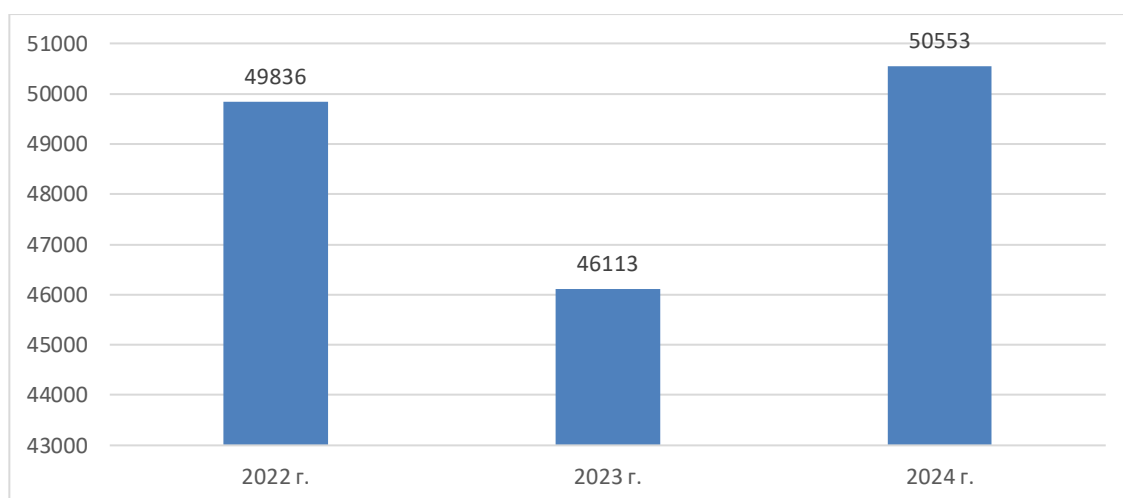


Рисунок 2.1 – Динамика средней численности персонала ПАО «Северсталь» за 2022-2024 гг., чел.

Проведенный анализ показывает, что в 2023 году численность персонала ПАО «Северсталь» снизилась на 7,5% по отношению к предыдущему году, что было связано с реализацией программ по оптимизации численности. Однако уже в 2024 году компания увеличила численность с 46113 до 50553 чел., или на 9,6%, что свидетельствует о возвращении к стратегии активного роста.

На рисунке 2.2 представлена динамика средней заработной платы ПАО «Северсталь».

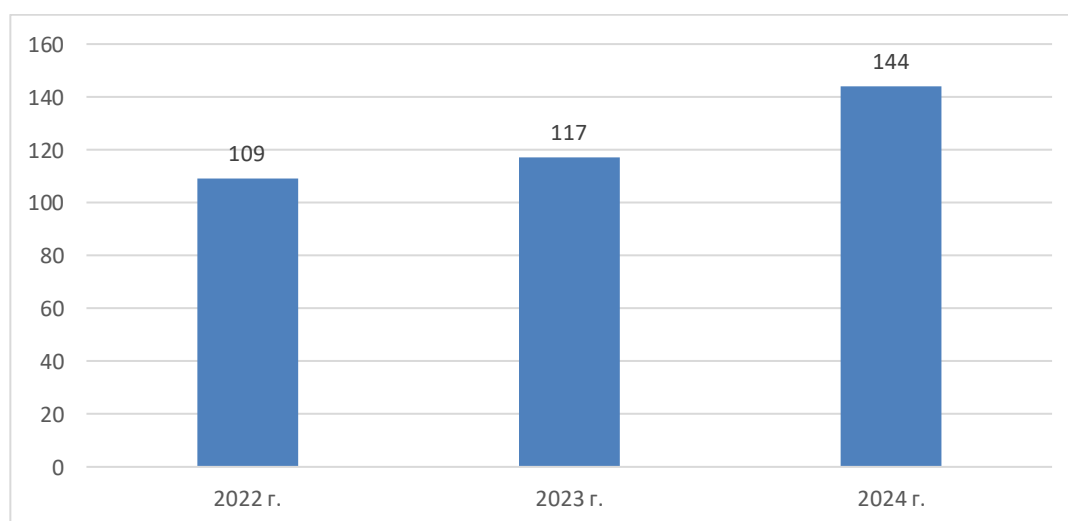


Рисунок 2.2 – Динамика средней заработной платы ПАО «Северсталь» за 2022-2024 гг., тыс. руб.

Наблюдается устойчивая динамика по показателю средней заработной платы: с 109 тыс. руб. в 2022 году до 144 тыс. руб. в 2024 году, что обусловлено как инфляционной корректировкой, так и политикой повышения привлекательности бренда работодателя. При этом коэффициент нежелательной текучести остается стабильным и не превышает 5,7%, что подтверждает эффективность применяемых инструментов удержания ключевых кадров. Также следует отметить рост фонда оплаты труда (рисунок 2.3).

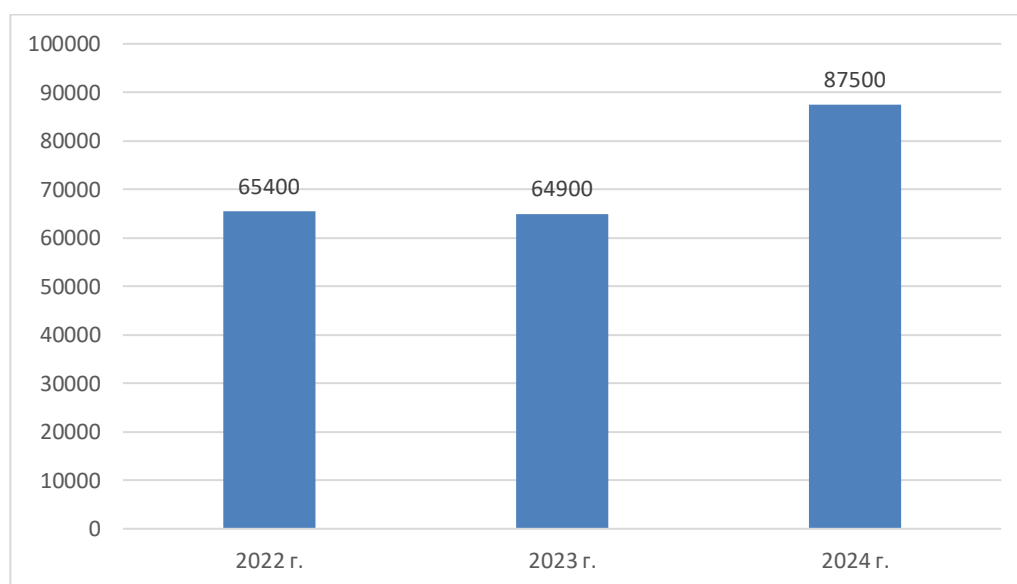


Рисунок 2.3 – Динамика фонда оплаты труда ПАО «Северсталь» за 2022-2024 гг., млн руб.

В 2024 году фонда оплаты труда ПАО «Северсталь» составил 87500 млн руб., что на 33,77% выше уровня 2022 года.

В современных условиях удержание квалифицированного персонала требует системных инструментов, направленных на адаптацию, мотивацию и создание благоприятной среды. В ПАО «Северсталь» данное направление реализуется с применением как цифровых решений, так и институциональных практик.

В первую очередь, внимание заслуживает комплексная система адаптации новых сотрудников, в которую встроено мобильное приложение «СНАМИ». Сервис содержит необходимую информацию, обучающие модули и

позволяет пройти адаптационный курс в формате интерактивного квеста. В 2023 году с его помощью адаптировались 762 новых сотрудника, а в 2024 году – уже около 1700 чел.

Дополнительным стимулом к снижению текучести кадров выступает реферальная программа «Приведи друга», в рамках которой сотрудники получают вознаграждение за успешное трудоустройство кандидатов. В отчетных периодах программа позволила не только снизить затраты на подбор, но и повысить лояльность коллектива за счет вовлечения в процессы найма. Такая модель усиливает внутреннюю консолидацию коллектива и сокращает адаптационный период новых работников.

Также развитие профессиональных компетенций и повышение производительности труда находятся в центре внимания корпоративной кадровой стратегии ПАО «Северсталь». В последние годы особое значение приобретает переход к индивидуализированным траекториям обучения, усиление оценки квалификационного уровня и интеграция цифровых платформ в образовательный процесс.

Одним из ключевых направлений остается работа Центра корпоративного обучения, охватывающего сотрудников всех уровней. В 2022 году доля персонала, прошедшего обучение, составила 88%, в 2023 году – 95%, а в 2024 году – вновь 88%. При этом средняя продолжительность обучения на одного сотрудника увеличилась с 36 часов в 2022 году до 42 часов в 2024 году, что свидетельствует о переходе от формального подхода к содержательной проработке образовательных программ.

Существенным элементом развития компетенций стало внедрение системы оценки 360°, которая позволяет формировать обратную связь от руководителей, коллег и подчиненных. Эта методика активно используется при оценке управленческого персонала и при формировании кадрового резерва. По внутренним данным, ее охват в 2024 году составил более 3000 сотрудников, при этом по результатам оценки 20% из них рекомендованы к дальнейшему карьерному продвижению.

Особое внимание уделяется развитию наставничества, особенно в производственных подразделениях. В 2023 году программа охватила 1530 наставников, а в 2024 году – уже 1760, включая и молодежные направления. Средняя удовлетворенность участников программ наставничества, по внутренним опросам, превышает 90%.

Дополнительно следует отметить внедрение цифровых тренажеров и VR-модулей для отработки производственных навыков. По состоянию на 2024 год, такие тренажеры использовались в обучении свыше 11000 сотрудников, включая рабочих горячих и холодных переделов. Применение подобных решений позволило не только сократить риски производственного травматизма, но и повысить адаптацию новых работников к технологической среде.

Формирование кадрового резерва и систематическая работа по оценке управленческого потенциала являются важными элементами долгосрочной стратегии ПАО «Северсталь» в области кадровой устойчивости. Прежде всего, речь идет не просто о замещении вакансий, а о целенаправленном развитии внутренних кандидатов, способных реализовывать стратегические задачи компании.

На протяжении анализируемого периода наблюдается устойчивый рост количества сотрудников, включенных в корпоративный кадровый резерв. Отметим, что в 2022 году компания не раскрывала количественные показатели по резерву, а в 2023 году в списке состояло более 4700 чел., в 2024 году – свыше 4800 чел.

Важную роль в выявлении потенциала играют центры оценки и карьерные сессии, охватывающие как линейных руководителей, так и сотрудников с высоким потенциалом. В 2023 году в таких мероприятиях приняли участие около 1700 сотрудников, а в 2024 году – уже более 2200, что позволило точнее соотносить кадровые решения с компетентностной моделью компании.

Ключевым результатом реализации данных практик стало значительное увеличение доли внутреннего продвижения на руководящие должности. По

данным компании, в 2023 году около 46% руководителей среднего звена были выдвинуты из внутреннего кадрового резерва, а в 2024 году – уже 50%, что подтверждает результативность подхода к формированию преемственности.

В таблице 2.3 представлены основные кадровые технологии ПАО «Северсталь» и их влияние на кадровую эффективность.

Таблица 2.3 – Основные кадровые технологии ПАО «Северсталь»

Кадровая технология	Содержание и инструменты	Эффект / результат	Влияние на кадровую эффективность
Цифровая платформа адаптации «СНАМИ»	Мобильное приложение с обучающими модулями, квестами и справочниками	1700 новых сотрудников адаптировано в 2024 году	Снижение текучести, ускоренная интеграция новичков
Реферальная программа «Приведи друга»	Вознаграждение за успешный найм по рекомендации	Рост лояльности коллектива, снижение затрат на подбор	Укрепление вовлеченности, повышение качества найма
Корпоративное обучение	Центр обучения, индивидуальные траектории, цифровые платформы	88-95% охвата; 6 ч. к средней продолжительности	Рост квалификации и производительности труда
Оценка 360°	Обратная связь от коллег, подчиненных и руководителей	>3000 сотрудников оценены; 20% рекомендованы к продвижению	Повышение прозрачности и объективности карьерных решений
VR-тренажеры и цифровые симуляции	Обучение производственным навыкам через интерактивные среды	> 11000 сотрудников обучено в 2024 году	Снижение травматизма, рост технологической адаптации
Наставничество	Формализованные пары, сопровождение молодых специалистов	1760 наставников, высокая удовлетворенность	Ускорение профессионального роста и закрепления кадров
Управление карьерой (цифровая платформа)	Самостоятельное планирование развития, рекомендации по обучению	Повышение прозрачности карьерных траекторий	Рост вовлеченности, развитие кадрового резерва
Формирование кадрового резерва	Центры оценки, карьерные сессии, планирование преемственности	> 4800 чел. в резерве, 50% внутренних назначений в 2024 году	Обеспечение преемственности и управленческой устойчивости

Проведенный анализ практики применения кадровых технологий в ПАО

«Северсталь» позволяет сделать вывод о их значительном вкладе в повышение устойчивости и эффективности системы управления персоналом.

Во-первых, реализуемые инструменты адаптации, включая цифровую платформу «СНАМИ» и реферальные механизмы, показали результативность в снижении уровня текучести и повышении качества вхождения новых сотрудников в коллектив. Несмотря на изменения численности персонала, коэффициент нежелательной текучести оставался стабильно низким, что подтверждает результативность применяемых подходов.

Во-вторых, системное развитие корпоративного обучения, охват свыше 85% сотрудников и рост продолжительности обучающих программ обеспечили устойчивый рост квалификации и компетентности персонала. Интеграция цифровых тренажеров и обратной связи через инструменты 360° стали ключевыми факторами повышения производственной готовности кадров.

В-третьих, акцент на внутреннее развитие, карьерное сопровождение и формирование кадрового резерва позволил повысить долю внутренних назначений на управленческие позиции до 50% в 2024 году, что свидетельствует о зрелости внутренней системы преемственности и ее высокой адаптивности к стратегическим задачам.

Таким образом, кадровые технологии в ПАО «Северсталь» не только способствуют решению текущих задач по найму, обучению и удержанию персонала, но и формируют устойчивую модель корпоративного развития человеческого капитала, опирающуюся на цифровые решения, оценку потенциала и комплексную HR-аналитику.

2.2 Особенности современных кадровых технологий

Модель кадровых технологий в ПАО «Северсталь» строится на интеграции цифровых, поведенческих и стратегических решений. Прежде

всего, компания использует подход, основанный на объединении digital HR-инструментов, платформенных решений и технологий обучения с применением элементов геймификации.

В числе наиболее значимых инструментов выделяется корпоративная цифровая экосистема «Метасфера», запущенная в 2023 году. Она представляет собой интерактивную платформу, в которой сотрудники могут управлять обучением, карьерными целями, получать аналитику по эффективности и взаимодействовать с наставниками. Платформа интегрирована с корпоративными базами данных и предоставляет персонализированные рекомендации, включая планы развития на основе профиля компетенций.

Другим важным элементом является мобильное приложение «СНАМИ», которое служит средством адаптации и обучения вновь принятых сотрудников. Оно реализовано в формате геймифицированного модуля, где прохождение заданий сопровождается балльной системой, наградами и признанием.

Следует отметить, что применяемые технологии в своей совокупности охватывают ключевые HR-функции: подбор, адаптацию, развитие, оценку и удержание. Их основное отличие от традиционных заключается в комплексной цифровой архитектуре и ориентации на индивидуальные траектории развития.

В отличие от ряда отечественных промышленных компаний, ПАО «Северсталь» формирует кадровую архитектуру не как набор отдельных инициатив, а как единую систему цифрового сопровождения персонала, что делает ее практику сопоставимой с международными лидерами в области HR-трансформации.

Внедрение цифровых технологий в систему управления персоналом ПАО «Северсталь» осуществляется по нескольким ключевым направлениям: автоматизация подбора, цифровая оценка компетенций, индивидуализированное обучение и онлайн-обратная связь. Данные процессы полностью интегрированы в единую HR-платформу, обеспечивающую сквозной контроль над кадровыми циклами.

Одним из важнейших элементов цифровизации стала автоматизированная

система подбора персонала, использующая алгоритмы машинного анализа резюме и сопоставления компетенций с корпоративным профилем должности. Благодаря этому, в 2024 году среднее время закрытия вакансий сократилось на 17% по сравнению с 2022 годом, при сохранении уровня соответствия кандидатов корпоративным требованиям на уровне 92%.

Цифровая оценка осуществляется через платформу 360° Review, встроенную в систему «Метасфера». Она позволяет проводить оценку не только руководителями, но и коллегами, формируя комплексный профиль сотрудника. В 2023 году в оценочных процедурах приняли участие более 3000 сотрудников, в 2024 году – свыше 3400, что говорит о росте зрелости HR-аналитики.

В обучении применяются VR-технологии и цифровые тренажеры, адаптированные под профессиональные стандарты. По состоянию на конец 2024 года число обученных с использованием VR-модулей составило 11200 человек, что на 23% превышает показатели 2023 года. Среднее время прохождения тренажера на одного работника составило 38 минут, что позволяет эффективно использовать обучающее время без отрыва от производства.

Оценка эффективности цифровизации подтверждается высоким уровнем удовлетворенности участников. Согласно внутреннему опросу 2024 года, 87% сотрудников положительно оценивают доступность и полезность цифровых HR-сервисов. Это позволяет говорить о формировании в компании полноценной среды цифрового самообслуживания в сфере управления персоналом.

Современные подходы к управлению человеческими ресурсами предполагают не только профессиональную подготовку сотрудников, но и развитие поведенческих, этических и межличностных компетенций. В этой связи ПАО «Северсталь» последовательно интегрирует принципы устойчивого развития и ESG-подходов в программы корпоративного обучения, что соответствует трендам международной практики.

В первую очередь, внимание уделяется программе «ESG-катализатор», запущенной в 2023 году. Ее цель – формирование устойчивых лидерских компетенций, осознанного отношения к вопросам экологии, социальной ответственности и корпоративного управления. За 2023–2024 гг. участниками программы стали более 1900 руководителей и специалистов. Курс включает модули по климатическим рискам, инклюзии, цифровой этике и социальной вовлеченности.

Особое внимание в обучающих модулях уделяется формированию гибких навыков, включая управление проектами, деловую коммуникацию, разрешение конфликтов, эмоциональный интеллект и креативное мышление. Согласно внутренней аналитике, в 2024 году около 62% сотрудников, прошедших обучение, получили сертификацию именно по soft-компетенциям. Это говорит о перераспределении акцентов с технических знаний на универсальные навыки взаимодействия и адаптации.

Дополнительно развиваются программы мультифункциональности, направленные на формирование универсальных сотрудников, способных работать в условиях динамичного производства и технологических изменений. В рамках этих программ в 2024 году подготовку прошли более 8900 работников, причем для 68% из них обучение включало переквалификацию и освоение смежных ролей.

Для сотрудников с высоким потенциалом (HiPo) реализуются индивидуальные траектории развития, охватывающие как профессиональные, так и поведенческие аспекты. Выявление HiPo осуществляется через оценку вовлеченности, цифровой портфель компетенций и рекомендации от наставников. В 2024 году численность работников, включенных в развитие по модели HiPo, составила около 1600 человек, что на 14% больше, чем в 2023 году.

В условиях трансформации бизнес-среды принятие управленческих решений в кадровой сфере требует комплексного анализа данных. В этой связи HR-аналитика становится ключевым элементом кадровой политики ПАО

«Северсталь». Компания применяет количественные и качественные методы мониторинга настроений, вовлеченности, лояльности и удовлетворенности сотрудников.

Центральным инструментом является программа «Пульс Северстали», представляющая собой регулярный формат микроопросов, направленных на измерение эмоционального состояния, мотивации и отношения к работе. Опросы проводятся ежеквартально и охватывают как производственный, так и административный персонал. По итогам 2024 года уровень вовлеченности составил 76%, что является одним из наивысших показателей за последние пять лет. Система включает 12 ключевых параметров, таких как ощущение признания, справедливость оценки, безопасность, возможности роста и влияние на результат. Полученные данные агрегируются в дашборды, доступные руководителям подразделений, что позволяет оперативно реагировать на возникающие риски в управлении командами.

Анализ данных проводится в связке с показателями текучести, продуктивности и посещаемости обучения. Это позволяет формировать поведенческие профили и выявлять скрытые закономерности, влияющие на удержание и мотивацию сотрудников. Как уже было отмечено выше, в 2024 году HR-аналитика показала, что на предприятиях с охватом цифровыми опросами более 80% уровень текучести был ниже на 3,2 процентных пункта, чем в среднем по компании.

Компания также применяет инструменты предиктивной аналитики, позволяющие прогнозировать риски ухода и падения вовлеченности. Модели основываются на совокупности факторов: история перемещений, участие в обучении, обратная связь, длительность отпуска и уровень вовлеченности. Эти данные используются в диалоге между HR и руководителями как основа для персонализированных решений и точечной мотивации.

Современные кадровые технологии в ПАО «Северсталь» предполагают не только автоматизацию процессов и развитие компетенций, но и внедрение широкого спектра нематериальной мотивации. Это направление в компании

рассматривается как стратегический инструмент повышения вовлеченности и укрепления внутренней идентичности персонала.

Особое место занимает программа «Для своих», направленная на поддержку сотрудников и их семей. Она включает более 15 направлений: от медицинской и психологической помощи до юридических консультаций и образовательных субсидий. В 2024 году услугами программы воспользовались более 45000 сотрудников, что составляет около 94% от общей численности персонала. Это свидетельствует о высоком уровне доверия и востребованности данной инициативы.

Дополнительно реализуется проект «Добросервис», объединяющий корпоративное волонтерство, наставничество и благотворительные практики. Программа функционирует в 11 регионах присутствия, включая Вологодскую, Ленинградскую и Белгородскую области. В 2023-2024 гг. участниками добровольческих акций стали более 12000 человек, при этом объем инвестиций в инициативы социального характера превысил 190 млн руб.

Подводя итог, нужно отметить, что кадровые технологии, внедренные в ПАО «Северсталь», отличаются высокой степенью адаптивности к внешним и внутренним вызовам, а также соответствуют лучшим российским и международным практикам в сфере управления человеческими ресурсами.

Во-первых, компания реализует комплексную модель digital HR, охватывающую весь жизненный цикл работника – от подбора до развития. Применение цифровых платформ, в том числе «СНАМИ» и «Метасфера», обеспечивает оперативность, масштабируемость и персонализацию HR-процессов.

Во-вторых, особое внимание уделяется развитию мягких компетенций и ESG-компетентности, что соответствует тенденциям формирования социально ориентированных организаций. Программы мультифункциональности и индивидуального развития HiPo демонстрируют стратегический подход к формированию гибкого и устойчивого персонала.

В-третьих, практики HR-аналитики и вовлеченности, такие как «Пульс

Северстали», обеспечивают непрерывный мониторинг состояния персонала и дают возможность точечной управленческой реакции. Данные вовлеченности, сопоставленные с показателями текучести и эффективности, подтверждают устойчивую динамику в сторону укрепления корпоративной культуры.

В-четвертых, программы нематериальной мотивации и гибких льгот формируют дополнительную ценность труда и усиливают эмоциональную привязанность сотрудников к компании. Это особенно важно в условиях нестабильной внешней среды и растущих ожиданий со стороны персонала.

Таким образом, кадровые технологии ПАО «Северсталь» представляют собой устойчивую, интегрированную систему, способную не только удовлетворять текущие кадровые потребности, но и формировать задел на будущее, опираясь на цифровизацию, ценности устойчивого развития и персонализированный подход к каждому сотруднику.

3 Предложения по совершенствованию применения отдельных кадровых технологий

3.1 Направления совершенствования применения кадровых технологий в управлении

Несмотря на внедрение широкого спектра современных кадровых технологий, в том числе платформ «СНАМИ», «Метасфера», ESG-программ и инструментов цифрового обучения, действующая модель управления персоналом ПАО «Северсталь» сохраняет ряд уязвимостей. Их систематизация необходима для формулирования направлений дальнейшего развития.

Во-первых, сохраняется проблема высокой текучести персонала младших возрастных категорий, особенно в сегменте «Северсталь Российская сталь». Согласно внутренней статистике, показатель текучести в возрастной группе до 30 лет по итогам 2023 года превышал 22%, тогда как средний уровень по компании составил 14%. Данное расхождение свидетельствует о недостаточной устойчивости HR-инструментов в работе с молодежью и требует акцента на адаптационные и удерживающие механизмы, ориентированные на первые 6-12 месяцев трудового цикла.

Во-вторых, при общем гендерном балансе и достаточно высокой доле женщин в штате (29% в 2023 году), сохраняется ограниченность женского представительства на руководящих позициях. По данным за 2024 год, женщин в управленческом звене насчитывалось менее 17%, что ниже как внутренних целевых ориентиров, так и стандартов ESG-отчетности. Учитывая акцент компании на устойчивое развитие, данное обстоятельство формирует стратегический вызов в части выстраивания гендерно-инклюзивных карьерных траекторий.

В-третьих, действующая система обучения, несмотря на масштабность охвата (свыше 80% работников в 2024 году прошли хотя бы один курс),

остается преимущественно стандартизированной. Это снижает ее эффективность в условиях растущей индивидуализации потребностей. В частности, в подразделениях с высокой долей уникальных компетенций (инжиниринг, автоматизация, IT) отсутствуют выраженные персональные образовательные маршруты, что ограничивает потенциал повышения квалификации.

Одним из ключевых направлений развития кадровой устойчивости в ПАО «Северсталь» выступает формирование среды быстрой и эффективной адаптации новых сотрудников. Однако, несмотря на наличие программы «СНАМИ» и элементов корпоративного наставничества, уровень охвата этими инструментами остается неравномерным.

Так, по данным HR-аналитики компании, в 2023 году в программу «СНАМИ» были включены лишь около 63% вновь принятых сотрудников. При этом в структурных подразделениях с высокой операционной нагрузкой (например, на Череповецком металлургическом комбинате) участие в адаптационных форматах зафиксировано менее чем у половины новичков. Это свидетельствует о наличии организационного разрыва между разработанными модулями и их реальной доступностью.

Особую актуальность проблема приобретает в контексте молодых работников, для которых период адаптации зачастую определяет решение о продолжении трудовой деятельности в компании. Как показали внутренние опросы, почти 42% сотрудников в возрасте до 25 лет, уволившихся в течение первых шести месяцев, отметили недостаточную обратную связь и отсутствие системной поддержки со стороны наставников.

Дополнительно следует отметить, что институт наставничества в текущем формате не предполагает системной подготовки наставников, а также оценки их эффективности. В ряде подразделений отбор на роль сопровождающих осуществляется формально, без учета коммуникативных и управленческих навыков. При этом ключевой задачей наставничества остается не только передача профессиональных знаний, но и формирование у новых работников

чувства причастности и включенности.

В таблице 3.1 представлено соотношение численности новых сотрудников и охвата программой «СНАМИ».

Таблица 3.1 – Динамика охвата новых сотрудников программой «СНАМИ» в 2023-2024 гг.

Показатель	2023 г.	2024 г.	Абс. отклонение	Отн. отклонение, %
Новые сотрудники, чел.	6774	8890	2116	31,23
Охват программой «СНАМИ», чел.	762	1700	938	123,05
Доля охвата программой «СНАМИ», %	11,25	19,12	7,87 п.п.	69,96

Как видно из таблицы 3.1, уровень охвата остается стабильно ниже 19%, что ограничивает эффект от вложений в адаптационные технологии. В связи с этим представляется необходимым разработать механизмы, обеспечивающие повсеместную реализацию наставнических практик и адаптационного сопровождения, включая цифровые инструменты мониторинга прогресса новых сотрудников.

Несмотря на активное внедрение цифровых платформ обучения, в том числе использование VR-модулей и корпоративной среды «Метасфера», образовательная политика ПАО «Северсталь» по-прежнему ориентирована преимущественно на централизованные форматы. По данным за 2024 год, более 78% обучающих курсов, реализуемых через цифровую платформу, представлены в виде стандартных модулей без персонализации по должностным профилям или уровню квалификации.

В то же время анализ потребностей персонала показывает возросший запрос на гибкие образовательные траектории, особенно со стороны высокопотенциальных сотрудников (HiPo), специалистов инженерно-технических направлений и работников, совмещающих производственные и управленческие функции. Отсутствие дифференциации контента снижает эффективность усвоения и мотивационный эффект от обучения.

Кроме того, не во всех подразделениях сформированы механизмы оценки

возврата от инвестиций в обучение. Это затрудняет адаптацию образовательных программ под специфику рабочих мест и перспектив карьерного роста. В 2023 году только 22% обучающих треков были интегрированы с планами индивидуального развития (PDP), что не позволяет в полной мере выстраивать долгосрочные компетентностные маршруты.

Несмотря на активное развитие цифровых форматов обучения, в том числе внедрение VR-тренажеров и платформы «Метасфера», система развития персонала ПАО «Северсталь» сохраняет признаки централизации.

В таблице 3.2 представлены основные показатели корпоративного обучения в ПАО «Северсталь».

Таблица 3.2 – Основные показатели корпоративного обучения в ПАО «Северсталь» в 2023-2024 гг.

Показатель	2023 г.	2024 г.	Абс. отклонение	Отн. отклонение, %
Объем инвестиций в обучение, млн руб.	274	452	178	65,0
Средняя продолжительность обучения, час/чел.	38	42,3	4,3	11,3
Охват обучением, % от общей численности	95	88	-7	-7,4

В 2024 году компания направила 452 млн рублей на реализацию образовательных программ, что на 65% превышает аналогичный показатель предыдущего периода. При этом средняя продолжительность обучения на одного сотрудника увеличилась до 42,3 часов, а уровень охвата процессом обучения составил 88% персонала. Для сравнения, в 2023 году на развитие персонала было выделено 274 млн рублей, средняя продолжительность обучения составила 38 часов, а охват – 95%. Таким образом, наблюдается рост инвестиций и продолжительности обучающих программ при некотором снижении доли охваченных сотрудников.

Несмотря на некоторое снижение охвата, увеличение средней длительности обучения и значительное расширение финансирования свидетельствуют о смещении фокуса на качество образовательных

мероприятий, включая развитие управленческих, функциональных и цифровых компетенций. При этом остается актуальной задача — повысить уровень персонализации программ и внедрить полноценную систему оценки возврата от инвестиций в обучение.

Кроме того, нужно отметить, что ПАО «Северсталь» демонстрирует устойчивое развитие в направлении цифровизации кадровых процессов, в частности, за счет внедрения внутренних платформ типа «Пульс Северстали», автоматизации подбора, оценки и дистанционного обучения. Тем не менее степень включенности HR-аналитики в процесс принятия управленческих решений, особенно на уровне линейного и среднего звена, остается недостаточной.

По внутренним оценкам, менее 40% руководителей подразделений регулярно используют аналитические метрики вовлеченности, эффективности и удовлетворенности для корректировки управления командами. При этом HR-данные часто воспринимаются как изолированные показатели, не интегрированные в контур производственной и инвестиционной аналитики.

Особую актуальность приобретает вопрос встраивания HR-метрик в стратегическое и оперативное планирование, включая прогнозирование текучести, моделирование потребностей в компетенциях и адаптацию управленческих решений под динамику вовлеченности. Это особенно важно на фоне растущей конкуренции за квалифицированный персонал и акцента на внутренние источники роста.

На сегодняшний день «Пульс Северстали» охватывает 100% работников компании и позволяет получать регулярную обратную связь по ключевым индикаторам. Однако, несмотря на охват, только 36% линейных руководителей использовали результаты пульсаций для изменений в рабочей среде в 2024 году, что говорит о необходимости усиления управленческой компетентности в интерпретации HR-данных.

На рисунке 3.1 представлено использование HR-метрик и развитие аналитических компетенций.

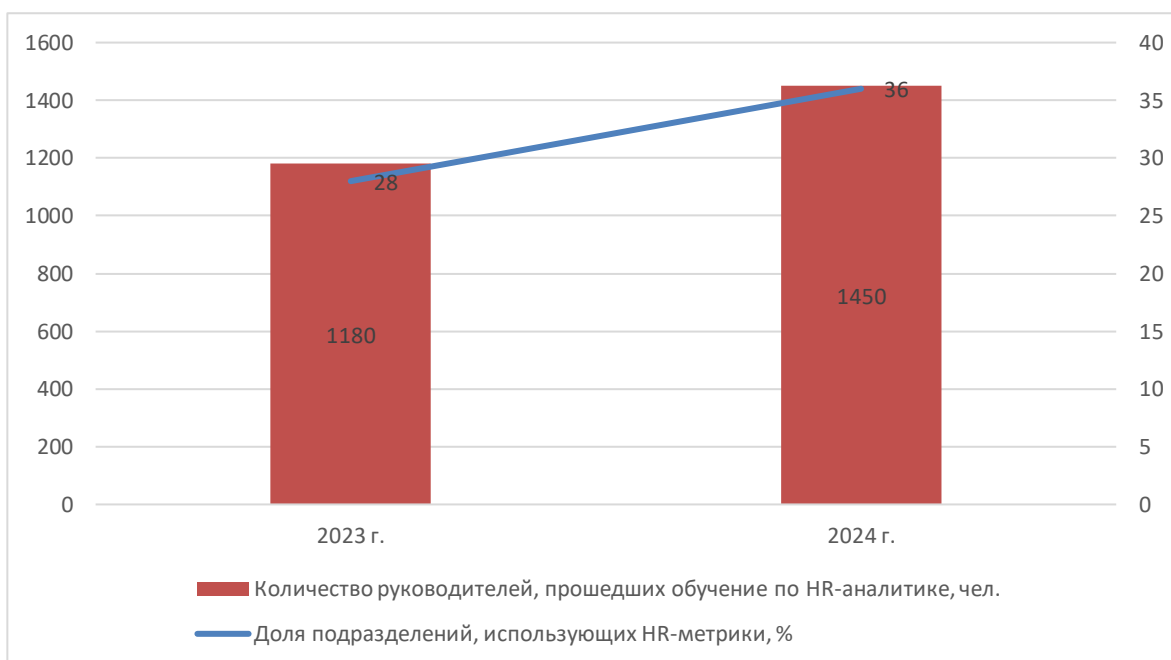


Рисунок 3.1 – Использование HR-метрик в 2023-2024 гг.

В связи с этим целесообразно усилить направления, связанные с развитием интерпретационных и аналитических компетенций у руководителей, а также интеграцию HR-индикаторов в цифровые дашборды, доступные в едином IT-контуре.

Еще одним из недостаточно реализованных направлений в кадровой политике ПАО «Северсталь» остается вовлечение персонала в формирование и реализацию HR-инициатив. Несмотря на функционирование таких программ, как «Добросервис» и «Для своих», а также механизмы обратной связи через «Пульс Северстали», в целом уровень инициативной активности сотрудников по вопросам карьерного развития и организационных изменений остается фрагментарным.

По результатам внутренней аналитики, в 2024 году менее 12% сотрудников приняли участие в выдвижении предложений по улучшению HR-практик, включая адаптационные процедуры, индивидуальные планы развития и механизмы нематериальной мотивации. При этом более 60% опрошенных в рамках системы пульсаций выразили заинтересованность в том, чтобы влиять на форматы обучения, графики развития и формирование системы поощрений.

Формализованные механизмы горизонтального взаимодействия, такие как peer-to-peer оценка, проектные группы по улучшению HR-процессов, используются ограниченно и в основном на уровне отдельных инициатив или пилотных проектов. Это не позволяет в полной мере реализовать потенциал вовлеченности сотрудников как стратегического ресурса трансформации корпоративной культуры.

Следует также отметить, что персонал пока недостаточно вовлечен в процессы планирования карьерных траекторий. Индивидуальные карьерные маршруты формируются преимущественно в верхних звеньях управления или для сотрудников с ярко выраженным потенциалом (HiPo), тогда как массовый персонал остается вне фокуса персонализированной поддержки.

В этой связи необходимо формировать системные и доступные механизмы участия сотрудников в HR-управлении, в том числе через цифровые платформы и регулярные форматы обратной связи с возможностью транслировать предложения непосредственно в кадровые службы и руководству.

В таблице 3.3 представлены основные направления совершенствования применения кадровых технологий в управлении ПАО «Северсталь».

Таблица 3.3 – Основные направления совершенствования применения кадровых технологий в управлении ПАО «Северсталь»

Кадровая технология	Текущее состояние применения	Выявленные ограничения	Рекомендуемые направления совершенствования
1	2	3	4
Адаптация («СНАМИ»)	Программа охватывает 19,1% новых сотрудников	Низкий охват, отсутствие единых стандартов наставничества	Повсеместное внедрение, развитие KPI-наставников
Цифровое обучение («Метасфера», VR)	Используются централизованные модули	Недостаточная персонализация, слабая интеграция с PDP	Индивидуализация курсов, интеграция с планами развития
Оценка и HR-аналитика («Пульс»)	Доступ к метрикам есть у 100% сотрудников	Использование данных ограничено, особенно на линейном уровне	Обучение интерпретации, расширение применения в управлении

Продолжение таблицы 3.3

1	2	3	4
Развитие лидерства (HiPo, треки)	Есть целевые программы для перспективных кадров	Недоступность для массового персонала, гендерный дисбаланс	Расширение охвата, запуск женских лидерских треков
Обратная связь и инициативы («Пульс», «Для своих»)	Опросы и платформы работают	Малая инициативность, предложения не всегда обрабатываются	Создание цифрового контура для обратной связи и инициатив
Корпоративное обучение	Охват – 88%, длительность – 42,3 ч/чел.	Нет оценки возврата инвестиций, слабая связь с KPI	Разработка системы ROI и индикаторов эффективности обучения
Наставничество	Формально внедрено, без единой модели	Отсутствует подготовка наставников, нет оценки эффективности	Ввести систему отбора, обучения и оценки наставников

Проведенный анализ позволил выявить ключевые направления для совершенствования применения кадровых технологий в управлении персоналом ПАО «Северсталь». Несмотря на высокий уровень цифровизации и внедрение прогрессивных практик, в организации сохраняются структурные ограничения, требующие целенаправленной доработки.

Во-первых, сохраняется проблема текучести среди молодых сотрудников, особенно в первые 6-12 месяцев после трудоустройства. Это указывает на необходимость усиления адаптационных механизмов и повышения охвата программой «СНАМИ».

Во-вторых, выявлен дисбаланс в развитии лидерского потенциала женщин, что противоречит целям устойчивого развития и ограничивает кадровую мобильность. Рекомендовано формировать приоритетные треки развития для женщин-руководителей и усилить прозрачность карьерных механизмов.

Третье направление связано с инерционностью форматов обучения. Доминирует централизованный подход, ориентированный на универсальные программы, тогда как рынок труда требует персонализированных и гибких

образовательных траекторий с интеграцией soft-skills и ESG-компетенций.

Также выявлено, что HR-аналитика используется фрагментарно и слабо интегрирована в процесс принятия решений на уровне линейных менеджеров. Требуется усилить обучающие модули по интерпретации HR-метрик и расширить использование цифровых панелей мониторинга.

Наконец, зафиксирована недостаточная вовлеченность сотрудников в формирование HR-инициатив и планирование карьерного развития. Этот ресурс представляется важным в контексте развития культуры участия и повышения мотивации.

Таким образом, ключевые направления развития кадровых технологий в ПАО «Северсталь» должны быть ориентированы на персонализацию, гибкость, обратную связь и более широкое участие сотрудников в управленческих процессах. Это позволит не только усилить кадровую устойчивость, но и повысить производственные показатели в условиях высокой конкурентности отрасли.

3.2 Меры по совершенствованию применения кадровых технологий в управлении

Для реализации направлений совершенствования кадровых технологий, указанных в предыдущем разделе, необходимо предпринять комплексные и детализированные меры.

1. Модернизация системы адаптации: внедрение цифровых инструментов и сопровождения.

Результаты анализа текущих практик ПАО «Северсталь» свидетельствуют о наличии функциональной системы адаптации, в которую входят такие элементы, как цифровая платформа «СНАМИ», квесты, интерактивные трекеры и программа наставничества. Однако, при охвате в

1700 сотрудников в 2024 году и приросте численности персонала в отдельных бизнес-единицах, данная система охватывает не всех вновь принятых работников. Это ограничивает ее эффективность в контексте формирования организационной идентичности, а также затрудняет процесс встраивания молодых специалистов в производственную среду.

С учетом вышеуказанного, предлагаем расширить цифровые каналы адаптации, включая внедрение персонализированных мобильных треков через корпоративное приложение. Такие инструменты могут обеспечить интерактивный формат взаимодействия с наставником, сбор обратной связи в режиме реального времени, а также отслеживание прогресса по ключевым этапам адаптационного периода. В условиях масштабной географии деятельности ПАО «Северсталь» это приобретает особую значимость.

Применение цифровых решений в адаптации соответствует тенденциям гибридного управления персоналом и позволяет учесть индивидуальные особенности работников, особенно при многоступенчатом процессе ввода в должность на производственных площадках. Дополнительно, развитие функционала платформы «СНАМИ» в части кросс-наставничества может повысить гибкость обмена знаниями между поколениями (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Охват программой адаптации «СНАМИ» и наставничеством

Показатель	Значение
Количество новых сотрудников, чел.	8890
Охвачены программой «СНАМИ», чел.	1700
Доля, охваченная наставничеством, %	19,12
Рекомендованный охват (целевой), %	Не мене 50

2. Переход к обучению по принципу «маршрутов развития».

Текущая модель обучения в ПАО «Северсталь» демонстрирует стабильные количественные показатели – наблюдается рост инвестиций и продолжительности обучающих программ при некотором снижении доли охваченных сотрудников. Однако характер обучения в основном централизован, с акцентом на единые программы, рассчитанные на массовое

прохождение. Это ограничивает гибкость развития индивидуальных траекторий и не в полной мере учитывает разницу в стартовом уровне и профессиональных целях сотрудников.

В связи с этим, в качестве меры совершенствования предлагается внедрение модели обучения на основе адаптивных маршрутов развития. Применение e-learning-платформ с элементами искусственного интеллекта позволит формировать персональные образовательные траектории, основанные на диагностике текущих компетенций и прогнозировании потребностей бизнеса.

Важным элементом станет интеграция профилей компетенций в корпоративную систему обучения. Это позволит каждому сотруднику выстраивать план развития в соответствии с выбранной позицией или карьерным треком, а руководителям – оценивать готовность персонала к внутреннему продвижению. Примерный алгоритм маршрута включает: диагностику → выбор модуля → прохождение → кейс-задание → итоговая обратная связь.

Такая трансформация позволит усилить вовлеченность в обучение, особенно среди молодых специалистов и представителей перспективных кадров (HiPo), повысить результативность образовательных программ и сократить издержки на неэффективное массовое обучение (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Сравнение текущего и предлагаемого подхода к обучению

Критерий	Текущая модель	Предлагаемая модель
Структура программ	Централизованная	Персонализированная
Технологическая основа	LMS, тесты, видеокурсы	AI-платформы, маршрутные карты
Подход к формированию треков	Единый по должности	Индивидуальный по профилю компетенций
Связь с карьерой	Косвенная	Прямая, через карьерное планирование

3. Расширение системы карьерного самопланирования: цифровые профили, индивидуальные треки продвижения.

На сегодняшний день карьерное развитие в ПАО «Северсталь»

реализуется преимущественно через формализованную систему кадрового резерва, включающую этапы оценки потенциала, развития и ротации. Однако с учетом роста числа молодых специалистов и актуализации ценностей индивидуализации, возникает необходимость расширения возможностей самопланирования карьеры.

Представляется целесообразным внедрение цифровых карьерных профилей сотрудников в единую HR-платформу. Такой профиль должен включать текущую должность, перечень освоенных компетенций, результаты обучения, данные оценки 360°, а также карьерные предпочтения. Это позволит сотрудникам более осознанно выстраивать собственную траекторию продвижения, а HR-службе – предлагать релевантные позиции и программы развития на основе алгоритмов сопоставления.

В свою очередь, для повышения прозрачности карьерных треков необходимо разработать типовые маршруты по ключевым направлениям (например, оператор → мастер → начальник участка), снабженные требованиями к знаниям, навыкам и результатам. В сочетании с обучающими маршрутами и системой наставничества, такая схема позволит синхронизировать развитие персонала с кадровыми потребностями компании (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Преимущества цифрового карьерного профиля

Элемент профиля	Цель использования
Освоенные компетенции	Формирование рекомендаций по развитию
История обучения	Отслеживание прогресса, адаптация программы
Оценка потенциала	Отбор в кадровый резерв, планирование ротации
Карьерные интересы	Повышение мотивации, снижение текучести
Связь с треками развития	Подбор внутренних вакансий

Применение цифрового самопланирования особенно важно для удержания представителей поколения Z, ориентированных на гибкость, осмысленность карьерных решений и участие в управлении собственным развитием.

4. Развитие вовлечения через платформенные решения: доработка системы внутреннего рейтинга, поощрение проектной активности.

Современная практика управления персоналом предполагает не только управление через контроль, но и через участие. В ПАО «Северсталь» уже применяется система опросов вовлеченности, в том числе проект «Пульс Северстали». Однако дальнейшее укрепление связи между сотрудниками и компанией требует развития механизмов инициативного участия и признания заслуг.

Прежде всего, целесообразно усовершенствовать внутреннюю цифровую платформу, где сотрудники могут формировать проектные команды, предлагать идеи по улучшению рабочих процессов, обмениваться опытом и накапливать индивидуальные баллы рейтинга. Этот рейтинг может учитывать участие в обучении, наставничестве, результативность в проектах, вклад в волонтерские программы и соблюдение стандартов безопасности.

Дополнительно предлагается внедрить систему внутренних челленджей и микро-грантов, где отделы могут соревноваться по KPI вовлеченности, скорости адаптации новых сотрудников или инициативам по ESG-направлениям. Победители получают возможность влиять на выбор формата мероприятий, пользоваться привилегиями в системе внутренних льгот или получить приоритет в карьерных программах (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Инструменты проектной активности и вовлечения

Инструмент	Эффект
Индивидуальный рейтинг участия	Стимулирование активности, рост инициативности
Внутренние проекты и команды	Развитие soft skills, вовлеченность
Платформа обратной связи	Улучшение управленческих решений
Челленджи и конкурсы	Повышение мотивации, командное взаимодействие

В результате цифровая трансформация вовлеченности должна быть ориентирована не только на мониторинг, но и на предоставление сотрудникам роли субъектов внутрикорпоративного развития. Это позволяет укрепить их идентификацию с компанией и повысить устойчивость кадровой структуры в

долгосрочной перспективе.

5. Совершенствование кадрового резерва и оценки потенциала: новые методы диагностики лидерства, внедрение компетентностных центров.

Кадровый резерв играет ключевую роль в обеспечении преемственности управления и устойчивого развития корпоративной культуры. В ПАО «Северсталь» ведется системная работа по формированию внутреннего резерва: в 2024 году более 4600 сотрудников были включены в программы оценки и развития потенциала. Несмотря на значительный прогресс, остаются резервы для совершенствования, прежде всего, в части методик оценки и индивидуализации развития.

Предлагаем перейти от универсальных оценочных процедур к формату компетентностных центров, ориентированных на выявление управленческого, проектного и экспертного потенциала. Это возможно через интеграцию новых форматов оценки: situational judgment tests, управленческие симуляции, проектные сессии и развитие диагностических ассессмент-платформ. Особое внимание следует уделить развитию soft skills и лидерских качеств, которые имеют высокий вес в условиях цифровизации и ESG-трансформации.

Кроме того, важно формализовать цифровые карьерные карты, которые отражают текущие компетенции, целевые позиции и индивидуальные треки развития. Это позволит оптимизировать процессы назначения, снизить текучесть среди перспективных сотрудников и усилить мотивацию к внутреннему продвижению (таблица 3.8).

Таблица 3.8 – Предлагаемые меры по совершенствованию оценки потенциала

Мера	Ожидаемый результат
Диагностические центры компетенций	Повышение точности оценки управленческого потенциала
Цифровые карьерные треки	Персонализация развития, снижение утечек кадров
Расширение ассессмент-инструментов	Повышение объективности и глубины оценки
Развитие soft-оценки в e-learning	Баланс «жестких» и поведенческих компетенций

Итак, стратегическое развитие кадрового резерва требует опоры на

современные инструменты оценки и цифровое сопровождение индивидуальных траекторий. Это создает основу для формирования высокоадаптивной команды, устойчивой к внешним вызовам и изменениям.

6. Цифровая интеграция KPI кадровой эффективности в стратегическое управление: использование панелей HR-аналитики.

Аналитическая поддержка решений в области управления персоналом становится ключевым элементом повышения эффективности HR-функций. В ПАО «Северсталь» к 2024 году значительно расширено применение цифровых инструментов HR-аналитики: реализованы дашборды по текучести, обучению, вовлеченности, а также модули для оценки кадровых инициатив на уровне бизнеса и отдельных подразделений. Однако, несмотря на наличие отдельных панелей, интеграция HR-метрик в систему стратегического управления остается частичной.

Для повышения качества принимаемых управленческих решений предлагаем внедрение единой панели HR-KPI, доступной линейным и функциональным руководителям. Такая панель должна содержать не только стандартные метрики (текучесть, охват обучением, индекс вовлеченности), но и прогнозные показатели, например, индекс вероятности увольнения, метрики карьерной мобильности и индекс развития компетенций.

Кроме того, данные необходимо агрегированы с учетом специфики подразделений и стратегических целей бизнеса. Это позволит оперативно реагировать на негативные тренды и целенаправленно корректировать кадровые стратегии на уровне отдельных производственных блоков (таблица 3.9).

Таблица 3.9 – Предлагаемые элементы цифровой HR-панели

Показатель	Цель применения
Индекс кадровой устойчивости	Диагностика рисков текучести
Индекс корпоративного развития	Анализ охвата обучением и рост компетенций
Индекс карьерной мобильности	Оценка внутренних переходов и ротаций
Прогноз текучести по подразделениям	Планирование найма и удержания
Индекс вовлеченности по блокам	Выявление зон роста и демотивации

7. Развитие корпоративного волонтерства как инструмента soft HR.

Современные практики управления персоналом все чаще выходят за пределы традиционных моделей мотивации и вовлеченности, включая в себя элементы социальной ответственности и неформального взаимодействия. В этой связи корпоративное волонтерство приобретает особое значение как инструмент формирования приверженности ценностям компании, укрепления горизонтальных связей между сотрудниками и развития soft skills.

В ПАО «Северсталь» такие инициативы реализуются через платформу «Добросервис», а также в рамках программы «Для своих», включающей систему нематериальных поощрений, внутреннюю валюту, льготное добровольческое участие. Однако, на текущем этапе охват остается ограниченным: по данным за 2024 год, к волонтерским практикам подключены менее 12% сотрудников, несмотря на высокий уровень лояльности и интереса к социальным активностям.

Предлагаем расширить роль волонтерства в корпоративной среде через следующие шаги:

- включение soft HR-индикаторов (активность в проектах, участие в социальных инициативах) в оценку вовлеченности;
- институционализация волонтерских команд по направлениям (образование, экология, наставничество);
- формирование карьерных бонусов за активность в таких инициативах;
- цифровая интеграция учета участия в платформу внутренних сервисов (таблица 3.10).

Таблица 3.10 – Потенциал soft HR через корпоративное волонтерство

Направление	Эффект для персонала и компании
Социальные и образовательные проекты	Развитие эмпатии, командной сплоченности
Наставничество для внешней среды	Повышение уровня лидерских и презентационных навыков
Инфраструктурные добровольные проекты	Формирование корпоративной идентичности
Признание и поощрение soft-активности	Увеличение вовлеченности и лояльности

Итак, корпоративное волонтерство следует рассматривать не как дополнительную активность, а как встроенный элемент стратегической системы нематериальной мотивации. Его развитие усиливает эмоциональную привязанность персонала к компании и способствует снижению уровня формальной текучести.

Комплекс предложенных мер направлен на устранение существующих барьеров в управлении персоналом ПАО «Северсталь» и представляет собой масштабную трансформацию кадровой стратегии с упором на персонализацию, цифровую адаптацию и рост вовлеченности. Мероприятия охватывают все ключевые этапы жизненного цикла сотрудника: от подбора и адаптации до развития и карьерного продвижения.

Инвестиции в реализацию комплекса мероприятий оцениваются в 295 млн руб., из которых 155 млн руб. составляют вложения в цифровизацию адаптационных и обучающих процессов, 72 млн руб. – в развитие системы карьерных треков и оценки потенциала, еще 68 млн руб. – расходы на софт-инфраструктуру и обучение внутреннего кадрового резерва.

Планируемый экономический эффект складывается из четырех ключевых направлений:

1. Снижение текучести кадров. Сокращение текучести до 12% позволит предотвратить увольнение примерно 250 сотрудников, что эквивалентно экономии не менее 173 млн руб.

2. Прирост выработки за счет персонализированного обучения. Внедрение адаптивного e-learning с элементами маршрутизации развития предполагает рост индивидуальной результативности, что обеспечит дополнительную выручку около 126 млн руб. в прогнозном периоде.

3. Оптимизация процессов адаптации. Расширение цифровых квестов и вовлечение в менторские треки, по оценке HR-службы, позволяет сократить срок полного вхождения в должность с 8 до 5 недель. Это снижает издержки на адаптационные программы и простои на 27 млн руб.

4. Рост внутреннего продвижения и удержание HiPo-групп. Повышение

доли внутренних назначений обеспечивает более предсказуемое управление резервом и сокращает расходы на внешний поиск. Эффект от замещения 150 ключевых вакансий за счет внутренних кандидатов составляет 23 млн руб.

В итоге общий прогнозируемый экономический эффект от реализации программ составляет 349 млн руб., что обеспечивает возврат инвестиций с коэффициентом $ROI = 118\%$.

В таблице 3.11 представлен прогноз эффективности реализации HR-программы.

Таблица 3.11 – Прогноз эффективности реализации HR-программы

Направление воздействия	Ожидаемый эффект, млн руб.	Основание для расчета
Снижение текучести	173	Предотвращение 250 увольнений × 690 тыс. руб.
Рост производительности через e-learning	126	Повышение выручки на 6%
Цифровизация адаптации и сокращение сроков входа	27	Сокращение сроков адаптации × снижение затрат
Внутреннее замещение HiPo-кадров	23	Удержание 150 вакансий × экономия по замещению
Итого эффект	349	
Затраты на реализацию	295	Общая сумма инвестиций
Прогнозный ROI, %	118	$(349 - 295) / 295 \times 100$

С целью обоснования экономической эффективности внедряемых мероприятий представляется целесообразным соотнести прогнозируемый результат с актуальными данными о финансовых итогах деятельности ПАО «Северсталь». В качестве исходного показателя принимается значение чистой прибыли за 2024 год в размере 115915 млн руб., отраженное в официальной бухгалтерской отчетности.

Ожидаемый экономический результат от реализации предложенного комплекса HR-мероприятий составляет 349 млн руб., что в рассматриваемых условиях может рассматриваться как прирост прибыли при сохранении действующих производственных и рыночных параметров.

В этой связи можно определить удельный вес HR-эффекта в общем

объеме чистой прибыли предприятия:

Удельный вес HR-эффекта в прибыли = $349 / 115915 \times 100\% = 0,3\%$.

Несмотря на полученное относительно небольшое значение, необходимо учитывать, что:

- прирост формируется без увеличения операционных затрат и без расширения производственных мощностей;
- результат обеспечивается за счет организационной трансформации и внутренних механизмов оптимизации;
- при тиражировании данных практик на другие подразделения ПАО «Северсталь» возможно пропорциональное наращивание эффекта.

Таким образом, увеличение чистой прибыли даже на 0,3% в результате вложений в кадровые технологии следует квалифицировать как значимое достижение. Это обусловлено тем, что воздействие осуществляется преимущественно на внутренние процессы, не требующие существенных материальных инвестиций.

Полученные значения подтверждают, что инвестиции в развитие человеческого капитала формируют устойчивую финансовую отдачу, сопоставимую с результатами капиталоемких проектов, при существенно более низком уровне инвестиционного риска. В долгосрочной перспективе предполагается рост указанного коэффициента за счет кумулятивного действия факторов – повышения квалификации, роста вовлеченности, снижения текучести персонала.

Представляется, что достижение указанных параметров позволит существенно укрепить кадровую устойчивость ПАО «Северсталь». Особое значение имеет снижение текучести молодежного ядра, рост производительности за счет персонализированного обучения и усиление внутренних источников замещения. В свою очередь, цифровизация всех этапов управления персоналом формирует интегрированную платформу обратной связи и аналитического управления, что соответствует современным стандартам корпоративного развития.

Кроме того, акцент на развитии нематериальной мотивации, расширении soft HR-инициатив и ESG-направлений укрепляет вовлеченность сотрудников и способствует формированию позитивного имиджа работодателя. В долгосрочной перспективе это снижает кадровые риски и создает условия для устойчивого роста производственного потенциала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках проведенного исследования были рассмотрены современные тенденции и технологии управления персоналом, выявлены существующие проблемы и предложены комплексные меры по совершенствованию применения кадровых технологий на примере ПАО «Северсталь».

Оценка внедренных в ПАО «Северсталь» кадровых технологий показала их существенную роль в повышении устойчивости системы управления персоналом и ее операционной результативности.

В первую очередь, реализуемые адаптационные инструменты, включая цифровую платформу «СНАМИ» и механизмы внутреннего привлечения кандидатов, способствовали снижению текучести кадров и улучшению процессов интеграции новых работников. При этом, несмотря на изменения в общей численности персонала, уровень текучести оставался стабильно низким, что свидетельствует о действенности применяемых решений.

Кроме того, системное развитие корпоративного обучения, охват более 85% сотрудников и увеличение продолжительности программ позволили обеспечить планомерный рост квалификации и профессиональных навыков персонала. Внедрение цифровых тренажеров и механизмов обратной связи, основанных на модели 360°, в свою очередь, усилило уровень производственной подготовки кадров.

Также значимым направлением выступает развитие внутренних карьерных механизмов, включая сопровождение и резервирование, что позволило увеличить долю внутренних назначений на управленческие должности до 50% к 2024 году. Это отражает зрелость сформированной системы преемственности и ее способность адаптироваться к задачам стратегического характера.

Следует подчеркнуть, что кадровые технологии, применяемые в ПАО «Северсталь», характеризуются высокой адаптивностью к внутренним и внешним вызовам и соотносятся с передовыми отечественными и

международными практиками в области HR-менеджмента.

Компания использует комплексную цифровую модель управления персоналом (digital HR), охватывающую все этапы профессионального пути работника от подбора до развития. Использование таких цифровых решений, как «СНАМИ» и «Метасфера», обеспечивает персонализацию, оперативность и масштабируемость кадровых процессов.

Особое внимание при этом уделяется развитию мягких навыков и компетенций в сфере устойчивого развития (ESG), что соответствует текущим требованиям к социально ориентированной модели управления. Реализация индивидуальных программ развития (включая треки HiPo) подтверждает стратегический характер формирования гибкого и профессионально устойчивого персонала.

Кроме того, посредством HR-аналитики и регулярных замеров вовлеченности (например, инструмента «Пульс Северстали») осуществляется мониторинг состояния кадрового состава. Эти данные, сопоставляемые с показателями эффективности и текучести, позволяют своевременно принимать корректирующие решения в сфере управления персоналом.

Также развиваются программы нематериальной мотивации и гибкой системы льгот, повышающие ценность занятости и укрепляющие эмоциональную связь работников с организацией. Это особенно значимо в условиях внешней неопределенности и возросших ожиданий со стороны сотрудников.

Проведенный анализ позволил определить направления, требующие дальнейшего совершенствования. Несмотря на внедрение современных цифровых практик, сохраняются определенные ограничения организационного характера.

Так, проблемой остается повышенная текучесть среди молодых сотрудников, особенно в первые месяцы после трудоустройства. В этом контексте представляется необходимым усиление адаптационных процедур и расширение охвата программой «СНАМИ».

Кроме того, наблюдается дисбаланс в развитии лидерских компетенций среди женщин, что снижает уровень кадровой мобильности и противоречит целям устойчивого развития. В связи с этим целесообразно развивать приоритетные карьерные треки для женщин-руководителей и повышать прозрачность механизмов продвижения.

В качестве третьего направления можно выделить ограниченную гибкость образовательных форматов. В компании доминируют централизованные универсальные курсы, в то время как рынок труда предъявляет требования к персонализированным траекториям обучения с акцентом на развитие soft-skills и ESG-компетенций.

Также установлено, что HR-аналитика применяется выборочно и не в полной мере интегрирована в управленческие процессы на уровне линейных руководителей. Требуется расширение обучения интерпретации HR-метрик и внедрение цифровых инструментов мониторинга для повышения качества управленческих решений.

В то же время недостаточная вовлеченность сотрудников в формирование HR-инициатив и планирование карьеры ограничивает возможности формирования культуры участия. Представляется необходимым усиление инструментов обратной связи и включенности персонала в процессы принятия решений.

Ожидаемый финансовый результат от реализации HR-проектов оценивается в 349 млн руб. Удельный вес HR-эффекта в прибыли составил 0,3%. Полученные результаты подтверждают, что инвестиции в человеческий капитал обеспечивают стабильную финансовую отдачу, сопоставимую с результатами капиталоемких проектов, но при этом отличаются значительно меньшим уровнем инвестиционного риска.

В долгосрочной перспективе предполагается рост значения указанного коэффициента, обусловленного накопительным эффектом: повышением квалификации, ростом мотивации, снижением текучести. Представляется, что выполнение указанных условий позволит существенно усилить кадровую

стабильность предприятия. Отдельного внимания заслуживает снижение текучести среди молодых специалистов, увеличение эффективности за счет индивидуализированного обучения, а также усиление потенциала внутренних резервов. В свою очередь, полная цифровизация HR-процессов создает условия для функционирования единой аналитической платформы, соответствующей актуальным стандартам корпоративного управления. Развитие нематериальной мотивации, расширение ESG-ориентированных подходов и укрепление soft HR-инструментов способствует повышению уровня вовлеченности и улучшению имиджа работодателя.

Перечисленные аспекты будут способствовать снижению кадровых рисков и формированию условий для устойчивого производственного роста ПАО «Северсталь».