

**ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИЙ В СИСТЕМУ
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ ПАО
«НОВОЛИПЕЦКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ»**

М.Г. Дятлова

murziksoon753@mail.ru

SPIN-код: 3650-6591

Российский государственный социальный университет, Москва, Российская Федерация

Аннотация

Проанализированы возможности современного российского промышленного предприятия с многолетней историей — ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат» — в вопросах внедрения инноваций в систему управления персоналом. Базой для исследования являются труды отечественных и зарубежных исследователей в области управления персоналом, инновационного менеджмента, оценки эффективности кадровых процессов. Выводы эмпирической части исследования основаны на обработке локальных нормативных актов ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат», а также на интерпретации статистических данных, позволяющих оценить эффективность построенной системы управления персоналом на исследуемом предприятии. Результаты исследования состоят в описании инноваций, необходимых для повышения эффективности системы управления персоналом ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат», а также в социально-экономическом обосновании внедрения описанных инноваций в рамках исследуемого предприятия.

Ключевые слова

Инновационные технологии, управленческие решения, теоретико-методологические положения, стратегическое развитие предприятия, организация труда и управления, система управления персоналом, инновации, инновационная деятельность предприятия, адхократическая корпоративная культура, инновационный потенциал

Поступила в редакцию 08.11.2018

© МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2018

Введение. В современной экономике персонал предприятия рассматривается не как ресурс, а как долгосрочный актив. Предприятие вкладывает финансовые и иные ресурсы (осуществляет инвестиции) в свой персонал и получает отдачу в виде необходимого уровня качества и производительности труда, что в конечном счете приводит к повышению конкурентоспособности самого предприятия на обслуживаемом рынке. Внедрение инноваций преследует своей целью повышение отдачи от инвестиций. Это справедливо и для систем управления персоналом современного предприятия.

Актуальность применения инновационных технологий в управлении персоналом для современных российских компаний обусловлена рядом аспектов.

Во-первых, постоянное внедрение инноваций означает постоянное совершенствование процессов и результатов управления персоналом. Это позволяет современной организации оставаться гибкой и активно взаимодействовать

с окружающей средой, предугадывая ее запросы и изменения. Именно гибкость всех бизнес-процессов является одним из основных трендов в управлении персоналом с 2015 г и продолжает им оставаться в 2018 г. [1–3]. Вопросы гибкости и активной кадровой политики особенно важны для таких «неповоротливых» и стабильных предприятий, как крупные промышленные гиганты, к которым относится в том числе изучаемое в данной статье Публичное акционерное общество «Новолипецкий металлургический комбинат» (далее — ПАО «НЛМК») [4].

Во-вторых, экономическую отдачу от инвестиций в управление персоналом сложнее рассчитать и количественно измерить. Даже результаты инвестирования в обучение и развитие персонала, которые легче всего поддаются калькулированию через динамику стоимости человеческого и интеллектуального капитала организации, весьма сложно оценить и интерпретировать [5, 6]. Тем более сложной представляется оценка отдачи от инвестиций в такие процессы, как управление корпоративной культурой, адаптация персонала, управление социальным развитием. Однако инновации необходимы во всех кадровых процессах.

В-третьих, российские промышленные предприятия не так активны в применении инновационных технологий в управлении персоналом. Особенно это касается преобразований в корпоративной культуре, без которых не представляется возможным эффективное внедрение инноваций во все функциональные области управления персоналом. Даже на момент исследования корпоративная культура российских заводов описывается многими исследователями как статичная, негибкая, бюрократизированная, тяготящаяся наследием советского прошлого и потому низкоэффективная [7, 8]. Действительно, в такой корпоративной культуре сложно внедрить инновационные технологии в систему управления персоналом.

В целях раскрытия темы исследования в статье рассмотрена эффективность системы управления персоналом в ПАО «НЛМК» и разработаны обоснованные рекомендации по внедрению инноваций в отдельные наиболее проблемные процессы управления персоналом.

Методика. Для обоснованного выбора инноваций с целью повышения эффективности системы управления персоналом предприятия проведен анализ:

- стратегических целей предприятия;
- целей предприятия в области управления персоналом и задач кадровой политики;
- текущего состояния системы управления персоналом предприятия.

ПАО «НЛМК» — это не только наиболее крупный изготовитель стали в Российской Федерации, но и один из ведущих металлургических производителей во всем мире. Производственные мощности предприятия размещаются на территории России, Европы и США. Поставки продукции осуществляются на рынки более семидесяти стран.

С момента основания предприятия в 1931 г. ПАО «НЛМК» представляет собой предприятие, ориентированное на интенсивный путь развития путем своевременного внедрения инноваций в бизнес-процессы. Предприятие стре-

мится постоянно повышать эффективность производства продукции из стали путем [4]:

- многоступенчатого контроля;
- оптимизации использования ключевых ресурсов;
- внедрения передовых технологий в производственные и сопровождающие процессы;
- обеспечения высокого уровня безопасности на производстве;
- соблюдения принципов социальной ответственности бизнеса.

С 2000 г. предприятие ПАО «НЛМК» вложило в модернизацию производственных мощностей инвестиций объемом более 220 млрд руб. [4]. Это привело к двукратному увеличению объемов производства продукции, постепенному повышению производительности труда сотрудников и производительности механизированного труда, а также к значимому расширению ассортимента выпускаемой продукции.

Фактическая численность персонала предприятия ПАО «НЛМК» на момент написания статьи насчитывает более 56 700 работников на 20 предприятиях в 7 странах мира [4]. С точки зрения анализа политики управления персоналом важно понимать, что предприятие ПАО «НЛМК», в первую очередь, является градообразующим предприятием Липецка, обеспечивая достойной заработной платой и рабочими местами более 29 000 жителей города и окрестностей.

Стратегическое управление персоналом осуществляется и эффективность HR-процессов отслеживается на всех предприятиях ПАО Комитетом по кадрам, вознаграждениям и социальной политике. Кадровая политика компании разработана и реализуется в соответствии с принятой стратегией развития бизнеса «Стратегия — 2017», реализация которой на момент написания статьи еще не завершена [9]. Однако уже разработана «Стратегия — 2022», плавный переход к которой осуществляется в 2018 г. Ключевой целью реализации «Стратегии — 2022» является развитие производственной системы НЛМК как единого бизнес-процесса по достижению стратегических целей благодаря оптимальному использованию материальных и интеллектуальных ресурсов компании. В области кадровой политики выработаны следующие приоритеты [10]:

- наращивание стоимости инновационного капитала и творческой активности путем качественного обновления трудового коллектива и организации инновационной среды, а также путем полного раскрытия потенциала сотрудников;
- повышение уровня безопасности труда: коэффициент частоты травм с потерей трудоспособности (LTIFR) — 0,45;
- обеспечение планомерного роста производительности труда на 6 %.

С целью обоснования необходимости внедрения инноваций в систему управления персоналом для достижения стратегических целей был применен инструмент стратегического кадрового аудита, проведенного независимым аудитором группы НЛМК.

Результаты. Аудиторское заключение представлено в табличной форме (табл. 1).

Аудиторское заключение
(стратегический аудит кадровых процессов ПАО «НЛМК»), 2017 г.

Область	Критерий	Оценка
Кадровый документооборот	Результаты внутреннего аудита КДП	<i>Пройден успешно, нарушений не выявлено</i>
Кадровый состав	Средний возраст	<i>Линейный персонал — 37,5 лет, управленческие кадры — 42,3 лет. Намечается тенденция к старению управленческого состава</i>
	Сбалансированность по возрасту	<i>Недостаточно сбалансирован. Преобладают сотрудники 30–50 лет. Есть тенденция к старению, много сотрудников предпенсионного возраста</i>
	Сбалансированность по полу	<i>Не сбалансирован. Преобладают сотрудники мужского пола, что типично для сферы производства и металлургии. Доля женщин составляет 28 %, доля мужчин — 72 %</i>
	Уровень квалификации	<i>Высокий уровень квалификации: – 87 % сотрудников демонстрируют полное соответствие должности, – 12 % — частичное соответствие, – лишь 1 % сотрудников не соответствует требованиям должности/категории</i>
Кадровые движения	Оборот по приему	<i>0,15. Система подбора персонала в состоянии восполнить выбывающий персонал. В среднем остается 5 % вакансий незакрытыми за период. Рекомендовано нарастить темпы подбора</i>
	Оборот по увольнению	<i>0,15. Высокое значение для лидера рынка. Следует проводить работу над повышением качества отбора и изменением системы оценки</i>
	Коэффициент текучести	<i>0,11</i>
	Укомплектованность штата	<i>95 %. Недостаточная укомплектованность производственного персонала опасна для бесперебойного цикла</i>
	Число переведенных сотрудников	<i>320. Низкая интенсивность внутренних переводов. Слабо используются возможности временной и постоянной ротации</i>
Планирование	Соблюдение сроков планирования	<i>Соблюдаются</i>
	Использование возможностей автоматизации	<i>Используется платформа «босс — кадровик»</i>
	Наличие обоснования планов по численности	<i>Есть</i>

Область	Критерий	Оценка
Подбор	Число резюме/откликов/звонков/обращений на одну вакансию	3. Крайне низкая активность кандидатов
	Среднее время на найм одного кандидата	13 календарных дней. Высокая скорость отбора
	Среднее время закрытия одной вакансии	18 календарных дней. Высокая скорость закрытия вакансий
	Доля одобренных кандидатов в возрасте до 30 лет	25 %. Низкий показатель
Адаптация	Коэффициент прохождения испытательного срока	0,75. Коэффициент высокий, что говорит о высокой эффективности системы адаптации
	Число наставников	5155 действующих наставников. Число достаточное.
СПК и КК	Тип КК	Преимущественно бюрократическая с элементами клановости
Мотивация	Удовлетворенность системой оплаты труда	75%. Высокий показатель
	Средняя заработная плата сотрудника, тыс. руб. в месяц нетто / Прирост	45,3 + 4,1 %
	Производительность труда, тонн стали на работника / Прирост	463 + 6,1 %
	Соотношение темпов изменения средней заработной платы и производительности труда	Гармоничное
Обучение	Охват трудового коллектива системой обучения	84 %. Необходимо повышение охвата до 100 %
	Результаты посттренинга	70 % сотрудников, прошедших обучение, успешно сдают посттренинг
	Число применяемых программ обучения	Недостаточное число программ, низкая адресность
Развитие	Процент вакансий нестартового уровня, занятых внутренними кандидатами	68 %. Низкий показатель, риск нестабильности руководящего состава, риски по уровню лояльности сотрудников, отсутствие перспектив карьерного роста. Однако старт программы кадрового резерва должен изменить ситуацию в 2018 г.
	Число сотрудников, участвующих в программе кадрового резерва	1252. Достаточное число участников

Область	Критерий	Оценка
Аналитика	Число анализируемых HR-метрик	<p><i>Недостаточное. Анализ проводится только по укрупненным показателям в целом по предприятию и дочкам, не анализируются показатели управления персоналом по категориям персонала и подразделениям. Регулярно проводится мониторинг уровня безопасности труда и уровня удовлетворенности трудом.</i></p> <p><i>Следует включить в число HR-метрик:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>– вовлеченность персонала;</i> <i>– состояние СПК в коллективе и малых группах;</i> <i>– состояние корпоративной культуры;</i> <i>– привлекательность HR-бренда</i>

Источник. Составлено автором на основании анализа отчета ПАО «НЛМК», 2017 г [4, 11].

В общем и целом можно сказать, что управление персоналом на заводах ПАО «НЛМК» идет в ногу со временем [5]. Проведенный комплексный стратегический кадровый аудит позволяет сделать вывод о том, что для достижения целей, предусмотренных «Стратегией — 2017», ПАО «НЛМК» необходимо внедрить инновации в рамках следующих кадровых процессов:

- в области подбора персонала для сохранения высокого уровня инновационной и творческой активности требуется постепенное омоложение трудового коллектива путем внедрения инновационных технологий привлечения отбора;
- в области обучения персонала необходимы инновационные технологии обучения для молодых работников;
- в области управления корпоративной культурой нужны инновационные технологии развития лидеров-новаторов;
- в области аналитики HR-процессов требуются инновации для автоматизации учета и интерпретации основных HR-метрик.

Проведен сравнительный анализ инновационных технологий, в результате которого выбраны следующие технологии для внедрения в систему управления персоналом ПАО «НЛМК».

Подбор персонала. Создание промежуточного звена — малого инновационного предприятия (МИП) в формате привлекательного для молодежи бизнес-инкубатора. В такой инкубатор привлекаются на срочные вакансии только молодые (до 30 лет), активные, перспективные и замотивированные на успех специалисты всех сфер и будущие руководители. В бизнес-инкубатор следует «спускать» достаточно простые и творческие задачи основных бизнес-процессов. Новички, принятые на работу в бизнес-инкубатор, должны будут проявить свою активность и выработать экономически целесообразное творческое решение по задаче, поставленной руководством ПАО «НЛМК». Впослед-

ствии ПАО выкупает у инкубатора продуктивные идеи, и сотрудников для их воплощения принимает в свой штат. Такой формат отбора штатных сотрудников позволяет обеспечить максимально интенсивный обмен знаниями новичков, обучает их работать в новом формате, учит не бояться проявлять творческую активность. Кроме того, формат бизнес-инкубаторов на данный момент крайне популярен у молодых специалистов и выпускников вузов, что повышает привлекательность HR-бренда компании среди молодежи.

Обучение персонала. Внедрение обучения без отрыва от производства в формате баддинга (рабочие) / тьюторства (специалисты) / менторства (руководители); формирование базы знаний сотрудников ПАО «НЛМК» с обеспечением доступа к разным сегментам профессиональных знаний с мобильных устройств, а также стационарных устройств, расположенных и в тренинг-зоне, и в непосредственной близости от рабочих мест. Перечисленные системы передачи знаний способствуют эффективной коммуникации, формированию позитивного социально-психологического климата и повышению скорости усвоения знаний при минимальных для компании затратах. Институт наставничества целесообразно оставить лишь для адаптационного обучения, где новичку действительно нужен именно жесткий контролирующий наставник, наделенный определенным уровнем полномочий. Также компании в краткосрочной перспективе важно повысить степень мобильности своих программ обучения и перейти от традиционных и уже низкоэффективных для поколений Y и тем более Z семинаров, лекций и даже тренингов к более эффективным форматам. При грамотном стимулировании процессов генерирования новых знаний и наполнения базы знаний сотрудниками будет обеспечено непрерывное обучение сотрудников на рабочих местах и предоставлен быстрый и своевременный доступ любого сотрудника к требуемым знаниям для осуществления работы [12].

Управление корпоративной культурой. Внедрение в программы подготовки кадрового резерва формата бизнес-симулятора. В бизнес-симуляции резервистам должна быть поставлена игровая цель по формированию адхократической культуры. Именно в игровом виртуальном формате наилучшим образом усваиваются сложные модели поведения в различных бизнес-ситуациях: будущие руководители начинают осознавать значение их сиюминутных решений для формирующейся корпоративной культуры.

HR-аналитика: внедрение BI-системы. Системы Business Intelligence (BI) представляют собой незаменимый инструмент для реализации принципов управления по целям в любой компании. Целью внедрения BI-системы является помощь менеджеру в осуществлении аналитики бизнес-процессов конкретной компании. Это позволит HR-специалистам ПАО «НЛМК» собирать, хранить и анализировать большие объемы данных, что приведет к повышению эффективности кадровых процессов [13].

Обсуждение. Экспертная оценка вклада предложенных инноваций в достижение стратегических целей ПАО «НЛМК» представлена в табл. 2. В роли экспертов выступили внутренние сотрудники комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике ПАО «НЛМК».

Таблица 2

Экспертная оценка эффективности инноваций в системе управления персоналом

Фактор	Ожидаемые изменения под влиянием факторов, %												Сумма изменений по средней оценке по базе экспертов
	Изменение производительности труда			Изменение уровня безопасности труда			Изменение стоимости инновационного кадрового капитала			Эксперт 3			
	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3				
Внедрение бизнес-инкубатора в процесс отбора персонала	5	5	3	0	1	0	3	5	7	8			11,3
Внедрение бизнес-симуляции в управление корпоративной культурой	2	0	1	0	0	0	0	2	2	2			3,0
Внедрение корпоративной базы знаний с мобильными приложениями и ролями для сотрудников	2	2	2	2	3	3	3	5	5	7			10,3
Внедрение BI-системы в аналитику HR-процессов	2	2	3	5	3	3	3	0	0	0			6,0
Ожидания экспертов при внедрении комплекса инноваций	11	9	9	7	7	6	6	12	14	17			

Источник: составлено автором на основании данных отчета ПАО «НЛМК», 2016 г [4].

Как видно из результатов экспертной оценки, эксперты ожидают значимых изменений в реализации стратегических HR-целей от внедрения предложенных инноваций. Наиболее существенные изменения ожидаются в стоимости инновационного кадрового капитала: прирост оценивается в диапазоне 12...17 %. Основной вклад в изменение стратегических показателей прогнозируется от реализации проекта бизнес-инкубатора (11,3 % положительной динамики) и от внедрения корпоративной базы знаний с мобильными приложениями и ролевыми статусами для сотрудников (10,3 % положительной динамики). Эксперты определенно недооценивают значение корпоративной культуры в вопросах управления инновационным потенциалом и производительностью труда.

Заключение. Таким образом, внедрение предложенных инновационных технологий в систему управления персоналом ПАО «НЛМК» экономически целесообразно. Это показывают оценки внутренних экспертов, полученные в ходе опроса экспертного мнения. Также обоснованность разработанных рекомендаций обеспечивается соблюдением методологии исследования. Для выбора рациональных предложений по совершенствованию системы управления персоналом проведен анализ стратегических целей предприятия, комплексный анализ эффективности сформированной системы управления персоналом с применением технологии аудита, выявлены ее слабые стороны, предложены инновационные технологии для коррекции выявленных недостатков. Разработанные рекомендации позволят значимо повлиять на уровень производительности труда, уровень безопасности труда и стоимость инновационного кадрового капитала ПАО «НЛМК».

Литература

- [1] Foss N.J., Laursen K., Pedersen T. Linking customer interaction and innovation: the mediating role of new organizational practices. *Organization Science*, 2011, vol. 22, no. 4, pp. 980–999.
- [2] Laursen K., Foss N.J. Human resource management practices and innovation. *Handbook of innovation management*. Oxford University Press, 2014, pp. 506–529.
- [3] Rewriting the rules for the digital age: 2017 Deloitte global human capital trends. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/central-europe/ce-global-human-capital-trends.pdf> (дата обращения 20.02.2018).
- [4] Годовой отчет НЛМК за 2016 г. URL: https://nlmk.com/upload/iblock/d9b/nlmk_ar2016_web_ru.pdf (дата обращения 20.02.2018).
- [5] Богомолов С.А., Еремеев М.А. Моделирование системы менеджмента персонала научно-промышленного комплекса. *Управление экономическими системами*, 2012, № 2(38). URL: <http://uecs.ru/uecs-38-382012/item/1031-2012-02-11-06-25-00>.
- [6] Лукичева Л.И., Голованов С.В. Оценка эффективности инвестирования в развитие персонала. *Экономические и социально-гуманитарные исследования*, 2014, № 2, с. 29–37.
- [7] Долженко Р.А. Инновации в системе управления персоналом организации. *Вестник АГАУ*, 2013, № 1, с. 149–153.

-
- [8] Захарова Т.И., Струкова И.П. Особенности HR-менеджмента в России. *Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. XV междунар. студ. науч.-практ. конф. № 15*. URL: <http://sibac.info/12355> (дата обращения 28.02.2018).
- [9] Группа НЛМК объявляет о промежуточных результатах «Стратегии-2017». URL: https://www.nlmk.ru/upload/iblock/f66/nlmk_-_2017-cmd-release-rus-.pdf (дата обращения 20.02.2018).
- [10] Положение о комитете по кадрам, вознаграждениям и социальной политике ПАО НЛМК (новая редакция). Липецк, НЛМК, 2015, 9 с.
- [11] Раскрытие финансовых результатов за 4 квартал и 12 месяцев 2017 года по МСФО. URL: <https://nlmk.com/ru/media-center/news-groups/q4-and-12m-2017-nlmk-group-consolidated-financial-results-under-ifrs/> (дата обращения 20.02.2018).
- [12] Осовицкая Н. HR-брендинг: Работа с поколением Y. Санкт-Петербург, Питер, 2015, 304 с.
- [13] Кибанов А.Я., ред. Управление персоналом организации. Москва, Инфра-М, 2017, 732 с.

Дятлова Мария Геннадьевна — студентка магистратуры кафедры «Управление персоналом», Российский государственный социальный университет, Москва, Российская Федерация.

Научный руководитель — Михаил Васильевич Виниченко, профессор, доктор исторических наук, заместитель декана по науке факультета управления, заместитель начальника управления кадров Российского государственного социального университета, Москва, Российская Федерация.

IMPLEMENTATION OF INNOVATIONS IN THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT SYSTEM PJSC NOVOLIPETSK STEEL

M.G. Dyatlova

murziksoon753@mail.ru

SPIN-code: 3650-6591

Russian State social university, Moscow, Russian Federation

Abstract

In the article there were analyzed the possibilities of a modern Russian industrial enterprise with a long history — PJSC Novolipetsk steel (PJSC NLMK) in terms of the implementation of innovations into the human resources management system. The basis for the study are the works of domestic and foreign researchers in the field of personnel management, innovation management, evaluation of the effectiveness of personnel processes. The conclusions of the empirical part of the study are based on the processing of local regulatory acts of PJSC NLMK, as well as on the interpretation of statistical data, allowing to evaluate the effectiveness of the constructed personnel management system in the enterprise. The research results consist in describing the innovations required to improve the efficiency of the personnel management system of PJSC NLMK, as well as in the socio-economic rationale for the implementation of the described innovations in the enterprise.

Keywords

Innovative technologies, managerial decisions, theoretical and methodological positions, strategic development of an enterprise, labor and management organization, personnel management system, innovations, innovative activity of an enterprise, adhocratic corporate culture, innovative potential

Received 08.11.2018

© Bauman Moscow State Technical University, 2018

References

- [1] Foss N.J., Laursen K., Pedersen T. Linking customer interaction and innovation: the mediating role of new organizational practices. *Organization Science*, 2011, vol. 22, no. 4, pp. 980–999.
- [2] Laursen K., Foss N.J. Human resource management practices and innovation. *Handbook of innovation management*. Oxford University Press, 2014, pp. 506–529.
- [3] Rewriting the rules for the digital age: 2017 Deloitte global human capital trends. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/central-europe/ce-global-human-capital-trends.pdf> (accessed 20 February 2018).
- [4] Godovoy otchet NLMK za 2016 g [Annual NLMK report 2016]. Available at: https://nlmk.com/upload/iblock/d9b/nlmk_ar2016_web_ru.pdf (accessed 20 February 2018).
- [5] Bogomolov S.A., Eremeev M.A. Personnel management system modeling scientific-industrial complex. *Upravlenie ekonomicheskimi sistemami* [Management of Economic Systems], 2012, no. 2(38). Available at: <http://uecs.ru/uecs-38-382012/item/1031-2012-02-11-06-25-00>.
- [6] Lukicheva L.I., Golovanov S.V. Efficiency evaluation of investments in staff development. *Ekonomicheskie i sotsial'no-gumanitarnye issledovaniya* [Economic and Social Research], 2014, no. 2, pp. 29–37.
- [7] Dolzhenko R.A. Innovation in the system of personnel management of organization. *Vestnik AGAU* [Bulletin of Altai State Agricultural University], 2013, no. 1, pp. 149–153.

-
- [8] Zakharova T.I., Strukova I.P. Osobennosti HR-menedzhmenta v Rossii [Special aspects of HR management in Russia]. *Nauchnoe soobshchestvo studentov XXI stoletiya. Ekonomicheskie nauki: sb. st. po mat. XV mezhdunar. stud. nauch.-prakt. konf.* [Scientific students community of XXI century. Economic sciences: Proc. XV int. sci.-pract. conf.], no. 15. Available at: <http://sibac.info/12355> (accessed 28 February 2018).
- [9] Gruppa NLMK ob"yavlyaet o promezhutochnykh rezul'tatakh "Strategii-2017" [NMKL group announces intermediate results of "Strategy-2017"]. Available at: https://www.nlmk.ru/upload/iblock/f66/nlmk-_2017-cmd-release-rus-.pdf (accessed 20 February 2018).
- [10] Polozhenie o komitete po kadram, voznagrashdeniyam i sotsial'noy politike PAO NLMK (novaya redaktsiya) [Regulation on staff committee, rewards and social politics of PAO NLMK (new edition)]. Lipetsk, NLMK publ., 2015, 9 p.
- [11] Raskrytie finansovykh rezul'tatov za 4 kvartal i 12 mesyatsev 2017 goda po MSFO [Revelation of financial results of 4 quarter and 12 months in 2017 according IFRS]. Available at: <https://nlmk.com/ru/media-center/news-groups/q4-and-12m-2017-nlmk-group-consolidated-financial-results-under-ifrs/> (accessed 20 February 2018).
- [12] Osovitskaya N. HR-branding: Rabota s pokoleniem Y [HR-branding. Working with Y-generation]. Sankt-Petersburg, Piter publ., 2015, 304 p.
- [13] Kibanov A.Ya., ed. Upravlenie personalom organizatsii [Management of organization personnel]. Moscow, Infra-M publ., 2017, 732 p.

Dyatlova M.G. — Master's Degree student, Department of Human Resources Management, Russian State social university, Moscow, Russian Federation

Scientific advisor — M.V. Vinichenko, Professor, Ph.D. in History, Deputy dean for science of the Faculty of Management, Deputy head of the Human Resources Department, Russian State social university, Moscow, Russian Federation.