

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**АВТОРЕФЕРАТ**

**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ**

**Формирование и реализация кадровой политики (на примере полигона  
Приволжской железной дороги: Приволжской Дирекции  
Инфраструктуры структурного подразделения центральной Дирекции  
инфраструктуры – филиала ОАО «РЖД» и Приволжского  
регионального общего центра обслуживания структурного  
подразделения центра корпоративного учета и отчетности  
«Желдоручет» – филиала ОАО «РЖД»)**

студентки 4 курса  
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
профиль подготовки «Управление персоналом организации»  
экономического факультета

Сергеевой Елизаветы Владимировны

Научный руководитель  
К.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

Бгашев М.В.

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

Дорофеева Л.И.

Саратов 2017

## **ВВЕДЕНИЕ**

Реализация стратегии, целей, задач и рационального использования кадрового потенциала компании напрямую зависят от качественной кадровой политики и эффективности ее реализации в организации.

Актуальность исследования данной темы обусловлена тем, что четкость разработки кадровой политики, выработка и реализация стала неотложной потребностью для большинства компаний на российском рынке и крайне необходимой предпосылкой повышения эффективности деятельности организаций.

Проблемы кадровой политики начали рассматривать еще в начале XX века. Возникновение современной науки управления связывается с именем Фредерика Тейлора, именно тогда его работа «Принципы научного управления» (1911г.). Уже тогда, главной задачей оказалась - обеспечение максимальной прибыли для предпринимателя в соединении с максимальным благосостоянием для каждого занятого работника, что невозможно без проведения качественной кадровой политики.

Начиная с 20 – х годов, началась разработка более общих принципов и подходов к управлению предприятием в целом и реализации кадровой политики. Линдал Урвик углубил положения А.Файоля и сформулировал следующие элементы: планирование, организация, укомплектование штата, руководство, координация, отчетность и составление бюджета.

Компании России, в связи с быстрым ростом конкуренции и необратимостью экономических реформ, останавливает свое внимание на долгосрочных аспектах кадровой политики, проблемы организации которой приобрели стратегическую важность.

Целью исследования является формирование и реализация кадровой политики в организации.

Для достижения поставленной цели, необходимо выполнить поставленные задачи:

1. понять сущность и основные направления кадровой политики организации;
2. рассмотреть основные подходы к формированию, этапы построения и методы реализации кадровой политики;
3. проанализировать особенности процесса формирования кадровой политики в организации;
4. определить проблемы реализации кадровой политики на предприятии;
5. предложить способы совершенствования реализации кадровой политики в компании.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы выступает система управления персоналом на полигоне Приволжской железной дороги Приволжской Дирекции Инфраструктуры структурного подразделения Центральной Дирекции Инфраструктуры – филиала ОАО «РЖД»(ДИ) и Приволжского регионального общего центра обслуживания структурного подразделения центра корпоративного учета и отчетности «Желдоручет» - филиала ОАО «РЖД» (ОЦО).

Предметом работы является: организационно-управленческие отношения, складывающиеся в процессе формирования кадровой политики на полигоне Приволжской железной дороги Приволжской Дирекции Инфраструктуры структурного подразделения Центральной Дирекции Инфраструктуры – филиала ОАО «РЖД»(ДИ) и Приволжского регионального общего центра обслуживания структурного подразделения центра корпоративного учета и отчетности «Желдоручет» - филиала ОАО «РЖД» (ОЦО).

Методами, взятыми за основу исследования формирования и реализации кадровой политики, оказались: системный анализ, методы обобщения и сравнения, методы экономического анализа.

Выпускная квалификационная работа состоит из: введения, трех глав, заключения, приложений, глоссария и списка использованной литературы.

## Основное содержание работы

### 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОРГАНИЗАЦИИ.

#### 1.1. Понятие кадровой политики, ее цели и задачи.

Правильный подбор квалифицированного персонала - важнейшая составляющая успеха практически любого бизнеса, любой организации. И конечно же для обеспечения организации именно такими квалифицированными сотрудниками, для поддержания их уровня, необходима тщательно продуманная кадровая политика.

Кадровая политика организации — генеральное направление кадровой работы, совокупность методов, принципов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации и стратегии управления ее персоналом.<sup>1</sup>

Цели:

1. сохранение и развитие кадрового потенциала;
2. формирование высокоэффективного коллектива;
3. создание благоприятных условий труда;
4. своевременное обеспечение персоналом требуемого качества и необходимого количества;
5. обеспечение условий для выполнения Законодательств о труде, Правил Внутреннего трудового распорядка, Устава организации, Коллективного договора, Положение об оплате труда, Положение об аттестации, Трудового договора;

---

<sup>1</sup> Учебные материалы для обучающихся по специальности Менеджмент: научная статья. 2010-2017. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://managment-study.ru/opredelenie-celi-i-zadachi-kadrovoy-politiki-organizacii.html#ixzz4RBqzGGA3>

6. рациональное использование кадрового потенциала;
7. формирование и поддержка эффективной работы трудового коллектива.
8. профессиональное развитие работников;
9. совершенствование организации и стимулирование труда.

Эффективная кадровая политика способствует успешному решению поставленных целей.

Основные задачи:

1. выработка общей концепции управления персоналом и формирование его системы;
2. определение требований к персоналу;
3. формирование концепции оплаты труда, материального и морального поощрения;
4. прием на работу людей, соответствующих потребностям фирмы;
5. организация эффективного использования трудового потенциала;
6. содействие реализации предусмотренных трудовыми отношениями прав и обязанностей работника;
7. осуществление обучения и развития персонала;
8. развитие социального партнерства.

Среди основных направлений кадровой политики организации выделяют такие, как:

1. управление персоналом;
2. проведение маркетинговой деятельности в области персонала;
3. планирование потребности организации в персонале;
4. прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий;

5. организация привлечения, отбора, оценки и аттестации кадров;
6. формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности;
7. профориентация и трудовая адаптация;
8. подбор и расстановка персонала;
9. мотивация и стимулирование персонала, оплаты труда;
10. развитие персонала;
11. обеспечение безопасности и охраны здоровья персонала и многое другое.<sup>2</sup>

Кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства. Общие требования, в современных условиях, сводятся к тому, что кадровая политика должны быть:

1. тесно увязана со стратегией развития предприятия;
2. достаточно гибкой (для работников лучше, если она стабильна, для организации, если динамична);
3. экономически обоснованной;
4. обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

## **1.2. Этапы формирования и реализации кадровой политики.**

Если руководители предприятия заинтересованы в том, чтобы кадровая политика проводилась осознанно, то необходимо осуществить ряд этапов по формированию кадровой политики.(Рис. 1.1).

---

<sup>2</sup> Леванова, Л.Н. Усиление власти фирм как стратегия минимизации экономических рисков Саратов: Изд-во «Наука», 2010. С. 3-20.

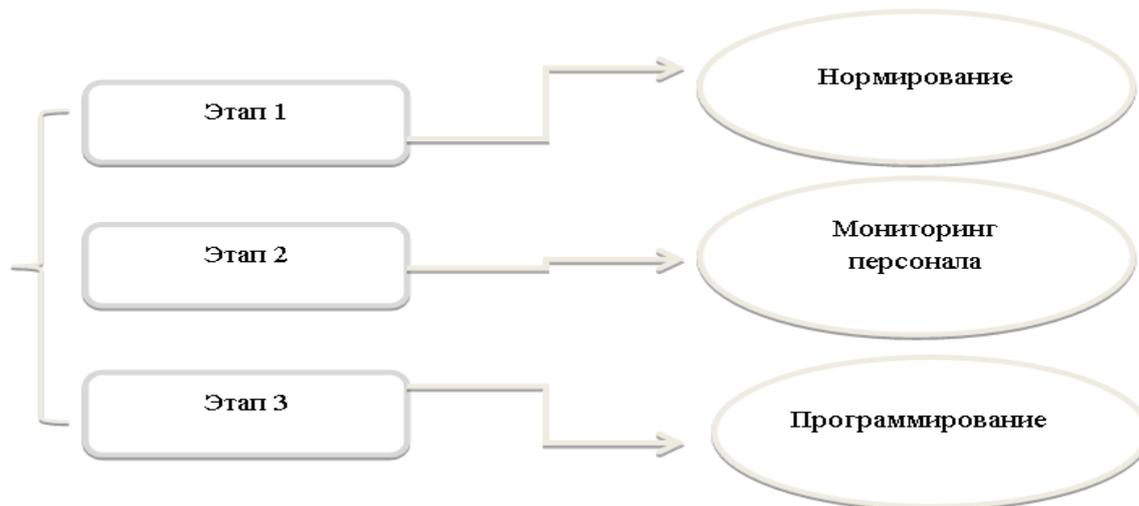


Рисунок 1.1 – Этапы формирования кадровой политики.

Итак, в данной главе мы рассмотрели сущность кадровой политики и определили, что кадровая политика - основное направление работы с персоналом, целенаправленная деятельность организации по управлению персоналом. Но в современном, прогрессирующем мире, особую роль играет молодежь, как основа развития компании, как неотъемлемая часть производства. Поэтому организации важно удержать и заинтересовать молодых специалистов.

## **2. ОЦЕНКА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ НА ПРИМЕРЕ ПОЛИГОНА ПРИВОЛЖСКОЙ ЖЕЛЕЗНОЙ ДОРОГИ: ПРИВОЛЖСКОЙ ДИРЕКЦИИ ИНФРАСТРУКТУРЫ СТРУКТУРНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ЦЕНТРАЛЬНОЙ ДИРЕКЦИИ ИНФРАСТРУКТУРЫ – ФИЛИАЛА ОАО «РЖД» И ПРИВОЛЖСКОГО РЕГИОНАЛЬНОГО ОБЩЕГО ЦЕНТРА ОБСЛУЖИВАНИЯ СТРУКТУРНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ЦЕНТРА КОРПОРАТИВНОГО УЧЕТА И ОТЧЕТНОСТИ «ЖЕЛДОРУЧЕТ» - ФИЛИАЛА ОАО «РЖД»(ОЦО).**

### **2.1 Общая характеристика хозяйственной деятельности.**

Полное наименование Компании: Открытое акционерное общество «Российские железные дороги». Сокращенное наименование Компании:

ОАО «РЖД». Наименование на английском языке: JointStockCompany «RussianRailways» (JSCo «RZD»).

Дирекция Инфраструктуры (ДИ), служба управления персоналом состоит из 5 секторов: Руководящие кадры (3 чел), рабочие кадры (4 чел.), Сектор учета кадров и информационного обеспечения (личный стол – 3 чел), Сектор развития и обучения (3 чел), Сектор социального развития и соревнования (3 чел), одного зама и руководителя + секретарь(Прил.В).

Основной задачей которых, является поддержание железнодорожного полотна и прочих атрибутов в оптимальном состоянии, чтобы поезда могли ходить (то есть, чтобы рельсы ровно лежали (ПЧ), светофоры работали (ШЧ), электроэнергия поступала в провода и подстанции (ЭЧ), вагоны обрабатывались своевременно (ВЧД))(Прил.Г). ДИ осуществляет технические, финансовые и экономические блоки, а что касается ведения бухгалтерского учета, то его осуществляет Приволжский региональный общий центр обслуживания структурное подразделение Центра корпоративного учета и отчетности "Желдоручет" – филиал ОАО «РЖД»(ОЦО), который начисляет зарплату (самой дороге, всем дирекциям, включая ДИ). Они подсчитывают нормы отработанных часов, премии, а так же имущество организаций, их обязательства и хозяйственные операции, осуществляемые организациями в процессе их деятельности.(Прил.Д).

Служба управления персоналом является функциональным подразделением, так как по своей сути непосредственно не участвует в основной деятельности, но обеспечивает нормальное функционирование организации. Деятельность таких служб отличается от деятельности отделов кадров. Управление персоналом становится одной из ведущих функций предприятия.

## **2.2 Анализ этапов формирования и реализации кадровой политики в ДИ и ОЦО.**

Итак,

1. Работа специалиста компании находится на среднем уровне, так как при управлении кадровым резервом, специалисты по управлению персоналом допускают ряд серьезных ошибок, что приводит к тому, что кадровый резерв формально существует, но не работает; растут затраты на подбор и подготовку кандидатов.
2. В организации ограничен прием сотрудников с внешнего рынка труда, отметим, что внутренний маркетинг персонала предшествует внешнему, поскольку, в большинстве случаев, и данная организация не исключение, может оказаться бесполезным, так как персонал организации не в состоянии обеспечить высокое качество работы и предоставления услуг.
3. Сильная корпоративная культура, которая становится основой устойчивого развития ОАО «РЖД» и способствует достижению стратегических целей – таковым должен быть результат действий работника. Но, на самом деле сотрудники организации не работают с корпоративной культурой и внутренними коммуникациями, что приводит к формированию культуры стихийно и не поддерживает достижение стратегических целей ОАО «РЖД».
4. В организации отлажена работа по мотивации персонала, социальный пакет, предоставляемый ОАО «РЖД» значительно отличается от других организаций, что положительно сказывается на спросе рынка труда.
5. Служба управления персоналом планирует обучение, сопоставляя бизнес-задачи и имеющиеся ресурсы (люди, их компетенции и знания). Так же, учитывает результаты оценки персонала при планировании обучения. Оценивает эффективность обучения и учитывает результаты при планировании будущих периодов. Организация предоставляет желающим целевые направления для обучения на бюджете в ВУЗе или техникуме, по окончании,

предоставляет работу и присваивает статус молодого специалиста, в котором свои определенные плюсы для начинающих сотрудников.

- б. Не укомплектованность штата по Приволжскому полигону, Дирекции инфраструктуры и ОЦО составляет 9%, что является нарушением и перегруженностью работников, а это сказывается на качестве выполнения работы, сроков предоставления услуг, нарушения технологического процесса и общего климата в коллективе.

По регламентирующим документам и локальным актам в компании на высшем уровне сформирована кадровая политика, представлена стратегия, задачи и цели, совокупность правил и норм, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива. А реализация кадровой политики совсем далека от предписания руководства: нарушения технологического процесса, не укомплектованность штата, пренебрежение внешним рынком труда, прием на работу сотрудников из близкого окружения, либо продвижение имеющих, отсутствие работы с кадровым резервом, не соблюдение норм поведения и правил внутреннего трудового распорядка, отсутствие помощи в адаптации.

Таким образом, можно сделать вывод, что реализация кадровой политики в целом на предприятии не эффективна, и для совершенствования необходимо разработать определенные методы, которые поспособствуют благополучной реализации.

### **3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ НА ОАО «РЖД» ДИ И ОЦО.**

Для устранения выявленных недостатков реализации кадровой политики было разработано:

Введение новой штатной единицы - HR- партнера руководителя.

Специалист тесно сотрудничает с руководством и сотрудниками компании и для достижения целей холдинга, использует HR – инструменты.

Взамен сотрудников, компания приобретает HR – партнера, который посредством предоставления своих знаний и навыков, заменит два отдела и компания сократит издержки на выплату заработной платы, уволенных работников на 225000 тыс.руб ежемесячно, так как затраты на HR – партнера обойдутся организации в размере 78000 тыс.руб.

Таким образом, служба управления персоналом полигона Приволжской железной дороги, эффективно реализует уже сформированную кадровой политику, снижает расходы на подбор и обучение персонала. Кроме того, по отлаженной обратной связи, располагает о степени удовлетворенности рабочим процессом сотрудников, развитии деловых качеств у кадрового резерва и получает возможность эффективнее использовать персонал, с выдвигаемыми требованиями на рабочем месте.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Итак, в ходе проведенного исследования формирования и реализации кадровой политики на предприятии, все поставленные в начале задачи были решены и достигнута цель дипломного проекта.

До совершенствования кадровой политики, работа кадрами заключалась в приеме и отборе сотрудников.

Изучив основу и методы кадровой политики, проведя анализ на предприятии, мы убедились, что работа с персоналом не начинается с вакансии и не заканчивается приемом на работу. Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходиться к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере.

ОАО «РЖД», а именно полигон Приволжской железной дороги начинает свою деятельность с 1 октября 2003 года.

Большинству работникам данной организации от 20 до 30 лет. Компания организует поддержку молодым специалистам, присваивая определенный статус, который предусматривает специальные льготы для

сотрудников и их семей, тем самым снижается текучесть персонала в первый год работы и во время стажировки.

Для сотрудников, в том числе и потенциальных, не имеющих высшее или специального технического образования, организация предоставляет возможность обучения на бюджетной основе в железнодорожных ВУЗах и техникумах с последующим предоставлением рабочего места.

По регламентирующим документам и локальным актам в компании на высшем уровне сформирована кадровая политика, представлена стратегия, задачи и цели, совокупность правил и норм, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива. А реализация кадровой политики совсем далека от предписания руководства: нарушения технологического процесса, не укомплектованность штата(по Приволжской Дирекции инфраструктуры и ОЦО составляет 9%, что является нарушением и перегруженностью работников), пренебрежение внешним рынком труда, прием на работу сотрудников из близкого окружения, либо продвижение имеющихся, отсутствие работы с кадровым резервом, не соблюдение норм поведения и правил внутреннего трудового распорядка, отсутствие помощи в адаптации.

В связи с выявленными проблемами, а именно не эффективной реализацией кадровой политики, было предложено: внедрение новой штатной единицы HR-партнера, действиями которого, компания достигнет улучшения адаптации вновь прибывших сотрудников, налаженной обратной связи, профессиональной подготовкой кадрового резерва, снижения рисков и благоприятного климата в коллективе. А так же, сократит значительные ежемесячные расходы на оплату труда двух секторов «развития и обучения».