

## Приложение А

### Образец титульного листа

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.  
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

## ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

**(НА ПРИМЕРЕ ООО «ЭПАМ СИСТЭМЗ»)**

---

название темы выпускной квалификационной работы полужирным шрифтом

### АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Студента(ки) 4 курса 441 группы  
направления (специальности)

38.03.03 Управление персоналом  
код и наименование направления (специальности)

Экономического факультета

наименование факультета, института

Корпусовой Анастасии Анатольевны

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

К.Э.Н.; доцент

должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Стазаева И.В.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

К.Э.Н.; доцент

должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Дорофеева Л.И.

инициалы, фамилия

Саратов 2020 год

**ВВЕДЕНИЕ.** В настоящее время любая организация является сложной системой, в основе которой лежит планирование работы с персоналом, которое начинается ещё на этапе зарождения идеи о создании компании и играет важную роль в общей стратегии развития организации.

Планирование работы с персоналом в организации заключается в формировании системы управления персоналом, планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

Являясь одной из важнейших составляющих управленческой деятельности – планирование работы с персоналом основывается на представлении о месте человека в организации и его развитии.

Успех работы предприятия обеспечивают работники, занятые на нём, именно поэтому современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с планированием работы с персоналом в организации. Персонал является тем фактором, который определяет будущее организации.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что планирование работы с персоналом в организации призвано обеспечить оптимальное раскрытие потенциала наемных работников и их мотивацию в условиях противоречия между производственными требованиями и задачами организации, с одной стороны, и интересами и потребностями работников - с другой, и принести максимальную отдачу организации при достижении её целей и общей прибыли.

В выпускной квалификационной работе изложены теоретические основы планирования работы с персоналом в организации, принципы и цели, основные элементы системы планирования работы с персоналом, а так же проанализированы практические этапы планирования работы с персоналом в организации на примере компании ООО «ЭПАМ СИСТЭМЗ».

Целью выпускной квалификационной работы является анализ планирования работы с персоналом в организации и разработка рекомендаций по её совершенствованию на примере ООО «ЭПАМ СИСТЭМЗ».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть понятие планирования работы с персоналом в организации;
- рассмотреть цели, принципы и затраты при планировании работы с персоналом в организации;
- провести анализ системы планирования работы с персоналом в организации ООО «ЕРАМ СИСТЭМЗ»;
- предложить направления совершенствования планирования работы с персоналом в организации ООО «ЕРАМ СИСТЭМЗ»;
- рассчитать экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Объектом исследования является ООО «ЕРАМ СИСТЭМЗ».

Предметом исследования - планирование работы с персоналом в организации ООО «ЕРАМ СИСТЭМЗ».

Теоретической основой исследования явились научные труды следующих отечественных и зарубежных авторов в области планирования работы с персоналом: Аллина, О. Н., Базарова, Т.Ю., Брегмана П., Журавлевой А. Л., Кныш, О. В., Могилевкин, Е.А., Савенкова И.Е., Сулима Н.Н., Шапиро С. А. и др. В работе применены апробированные методы исследования, анализа и обработки материала, в том числе экономико-статистическая обработка результатов.

Теоретическая значимость работы состоит в методологическом использовании результатов исследования планирования работы с персоналом в организации. Практическая значимость исследования состоит в разработке мероприятий по совершенствованию планирования работы с персоналом в компании ООО «ЕРАМ СИСТЭМЗ».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, 6 пунктов, заключения, списка использованных источников, приложения, 62 страниц.

**ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.** Сегодня персонал является стратегическим фактором, определяющим будущее организации.

Человеческий ресурс для организации включает в себя совокупность личностей, каждая из которых обладает особым талантом, индивидуальностью, интеллектом, способностью к саморазвитию и творчеству. Специалистов рассматривают как отдельных личностей, одновременно способных выполнять персональные задачи и работать в команде. Люди играют ключевую роль в функционировании компании. Планирование длится на протяжении всего цикла функционирования организации. Это процесс, который требует постоянного контроля и анализа, который позволяет своевременно вносить корректировки и даёт чёткое понимание, какие действия стоит оставить, а от каких методов лучше отказаться.

Планирование работы с персоналом в организации – широкое понятие, которое включает в себя множество мероприятий.

С помощью планирования работы с персоналом в организации определяется:

- сколько работников, какой квалификации, когда и в каком подразделении будет требоваться;
- какие требования предъявляются к тем или иным категориям персонала, для этого используются профессионально-квалификационные модели должностей;
- каким образом привлечь нужный персонал и сократить специалистов, которые перестали быть необходимыми компании;
- какие условия создать на рабочем месте в соответствии с категорией персонала;
- какие мероприятия проводить в период адаптации персонала;
- как обеспечить развитие потенциала персонала, повысить квалификацию, на какое обучение направить сотрудника;
- как организовать справедливую оплату труда, мотивацию персонала и решить его социальные проблемы;

- как выстроить систему поощрений, за какие заслуги назначать вознаграждение;
- каких затрат потребуют проводимые мероприятия.

Ответственность за планирование персонала распределяется между службой управления персоналом и линейными менеджерами.

Без целей сложно запустить процесс, который действительно будет приносить результат, но процесс должен базироваться на ряде принципов, которые рассмотрим подробнее: эффективное стимулирование производительного труда, достижение максимальной взаимозаменяемости кадров, постоянное расширение сферы командной работы, инновационность, учет трудового законодательства, исключение дискриминации по возрастному, национальному, половому признакам, непрерывность, гибкость, учет индивидуальной и коллективной психологии работников.

Для полного понимания механизма такого составного, трудоёмкого, масштабного процесса, как планирование работы с персоналом в организации, рассмотрим подробнее каждый из элементов: анализ и планирование потребности в персонале, планирование использования персонала, планирование развития персонала, планирование высвобождения персонала, планирование затрат на персонал.

В последние годы стало общим мнением, что эффективность развития экономики современных государств в огромной степени зависит от того, сколько средств оно вкладывает в своих людей.

Каждого руководителя занимает вопрос, как оптимально вложить средства в персонал организации, как избежать лишних расходов и добиться наибольшей их эффективности. В свете последних тенденций представляется разумным рассматривать систему управления персоналом с точки зрения инвестиций.

Изученная теоритическая основа помогла глубоко разобраться в теме планирования работы с персоналом, перейдем к практическому рассмотрению на примере компании ООО «ЕРАМ СИСТЭМЗ».

Американская IT-компания ООО "ЭПАМ СИСТЭМЗ" была основана в 1993 году двумя одноклассниками Аркадием Добкиным и Леонидом Лознером. Компания является крупнейшим мировым производителем заказного программного обеспечения, специалистом по консалтингу, резидентом Белорусского парка высоких технологий. Штаб-квартира компании расположена в Ньютауне, штат Пенсильвания, её отделения представлены в 30+ странах мира, в которых работают более 30 100 специалистов. Один из офисов компании находится в Саратов, где работает на данный момент свыше 600 сотрудников. Компания является обществом с ограниченной ответственностью.

Многопрофильные команды специалистов сочетают компетенции в различных сферах бизнеса и дизайнерское мышление, являются экспертами по разработке программного обеспечения, используют современные методы управления и передовые инструменты для оптимизации производительности. Название компании - "ЕРАМ" происходит от английского словосочетания «Effective Programming for America» и переводится как эффективное программирование для Америки.

К основным направлениям деятельности компании относится IT-консалтинг, разработка программного обеспечения, интеграция приложений, тестирование программного обеспечения, создание выделенных центров разработки на базе компании и разработка цифровых стратегий, дизайн продуктов. Специалисты компании работают с разными сферами бизнеса такими, как банки и финансы, сфера путешествий и гостеприимства, страхование, медицина и биотехнологии, телекоммуникации и медиа. Компания «ЕРАМ Systems» использует матричную систему управления. У всех сотрудников производства два руководителя: Project Manager, Research Manager.

В структуре компании два крупномасштабных отдела: производственный, к которому относятся IT-специалисты и непроизводственный, который в свою очередь делится на следующие подразделы:

1. Административный отдел
2. Отдел технической поддержки
3. Отдел английского языка
4. Отдел рекрутеров
5. Кадровый отдел
6. HR отдел

Именно непроизводственный отдел занимается планированием работы с персоналом в организации и реализует процессы на Работа системы управления персоналом основана на использовании специально разработанного корпоративного программного обеспечения компании. Доступ к внутрикорпоративной документации и программам возможен только действующим сотрудникам организации.

Каждый сотрудник проходит испытательный срок, который длится 3 месяца. У каждого сотрудника есть свой профиль в системе Telescope. Также, у каждого сотрудника есть внутреннее резюме, которое необходимо держать в актуальном состоянии. Именно по резюме видно, какими инструментами владеет сотрудник, какой опыт работы в той или иной технологии. По внутреннему резюме, который называется UPSA заказчики с разных проектов могут оценить навыки сотрудника компании EPAM и пригласить его к себе на проект.

В компании существует процесс feedback (обратная связь) – важная часть планирования работы в EPAM, который помогает знать, на что стоит акцентировать внимание при взаимодействии с сотрудниками.

У компании есть свои ценности, к которым относятся:

1. Индивидуальность
2. Командная работа
3. Стремление к совершенству
4. Клиента ориентированность
5. Честность

В своей работе компания всегда соблюдает законодательство, этические нормы и внутренние правила. Каждый из сотрудников отвечает за свою работу.

Вся корпоративная культура и ценности транслируются руководителями и поддерживаются сотрудниками, благодаря спокойной, располагающей атмосфере в компании, сотрудникам очень комфортно работать. В компании четко выстроен процесс распределения задач, сотрудники сами несут ответственность и следят за дедлайнами.

В компании ЭПАМ низкая зарплата специалистов по сравнению с другими ИТ-компаниями на рынке Саратова. Такая ситуация – это политика.

Компания живёт за счёт постоянной смены кадров начального и среднего уровня.

Но периодически компания повышает зарплаты специалистам или целым отделам, которых следует удержать или когда остается только один способ мотивации – материальный. Повышается или весь оклад на небольшой процент, максимум 25% в год, тем сотрудникам, которым удалось внести весомый вклад, или начисляется годовой бонус, премия. Премия также выдаётся разово – один раз в год.

После анализа кадрового состава, движения денежных средств, которые тратятся на нужды компании удалось найти слабые стороны:

#### 1. Нехватка высококвалифицированных менеджеров

- Уходит много ресурсов на поиск менеджеров на рынке.
- Менеджеры на рынке не всегда соответствуют требованиям компании.
- Менеджеры компании запрашивают зарплату больше, чем предоставляет компания, отсюда вытекает вторая проблема, которую раскроем в следующем пункте.

#### 2. Низкие зарплаты менеджеров.

Зарплаты ИТ-специалистов, а тем более кадров, как упоминалось ранее – это политика компании, которая не меняется и вряд ли поменяется в скором времени. Периодически это становится проблемой, и компания теряет

высококвалифицированных кадров, но не смотря на невысокую оплату труда в компании работает очень много специалистов, которые замотивированных трудится на свое и ее благо благодаря другим мотиваторам.

Решения, которые можно предложить в сложившейся ситуации:

1. Внутренняя обучающая программа для обучения специалистов основам менеджмента с дальнейшим устройством на руководящую должность внутри компании.

В компании ООО «ЕРАМ СИСТЭМЗ» существует множество внутренних обучающих программ, тренингов, коуч-сессий, вебинаров. Для сотрудников всё обучение от компании абсолютно бесплатно, некоторые из них являются даже обязательным. Так, например, для специалистов, которые планируют стать ресурсными менеджерами разработаны тренинги, в материал которых входит функционал руководителя, основные задачи и задания - кейсы, выполняя которые, можно потренироваться. Процесс обучения менеджеров проходит либо в индивидуальном порядке, в процессе передачи опыта ресурсного менеджера сотруднику с подключением hr-специалиста или в небольших группах, но не на постоянной основе.

Можно ввести мероприятие по улучшению обучения менеджеров разного уровня – внутренняя программа на регулярной основе в формате оффлайн. Опционально лекции в записи, но все форкшопы и практические задания, которые нужно обсуждать в группе, в личных встречах. Чем хорош этот проект и что он даст. Значительно сократит время на поиск достойных высококвалифицированных менеджеров с рынка. Вместо внешних специалистов, всегда будет кадровый резерв в виде выращенных, с нуля сотрудников своей компании. Менеджер, который сначала сам проработал в компании, как IT-специалист, за время работы полностью впитает корпоративную культуру этой компании, изнутри будет разбираться, как должны работать специалисты в компании и у него будет наглядный пример-свой менеджер. Путь от специалиста до менеджера может быть долгим, но

засчёт постоянно действующей программы, всегда будет возможность вывести в работу новых руководителей.

Мотивация для сотрудников: бесплатное обучение за счёт компании, возможность стать менеджером, занимать руководящую должность, но на время обучения высвобождать пару часов раз в неделю и на домашние задания.

Формат всего курса только оффлайн, очные встречи в офисе в переговорах. Высылать лекции и вебинары в онлайн формате при уважительном пропуске - очень большая срочная загрузка на проекте или больничном.

Эксперты и кураторы групп – уже работающие сотрудники компании, специалисты из HR отдела и менеджеры.

HR – специалисты знакомы с информацией, каким функционалом должен обладать менеджер в компании, какие иметь навыки, поэтому на подготовку экспертов уйдёт около 2 месяца, не более.

План программы, рассчитан на 3 месяца, запуск раз в полгода, набор 15 человек, 3 фокус группы по 5 специалистов, за каждой группой закреплять hr – специалиста и менеджера.

2. Решение второй проблемы с повышением зарплаты менеджерам среднего звена можно найти в экономии на арендном помещении и на пакете бенефитов. Повысить зарплату тем менеджерам, которые уже работают в компании и тем, которых планируют взять с рынка, делать рабочее предложение уже с новой суммой. Но так как политика компании в низких зарплатах, вероятность реализовать это мероприятие очень мала.

Второе мероприятие по улучшению планирования работы с персоналом – внесение изменений в процесс Feedback – обратной связи.

Подключение HR – специалиста к составлению запросов обратной связи каждого сотрудника, к созданию общего фидбэка от руководителя. HR – специалист нужен для того, чтобы делать более глубокие анализы в области навыков софт скил сотрудника, взаимодействий его с другими сотрудниками, помогать ресурсному руководителю вместе решать проблемы сотрудника.

Для расчёта эффективности внедрения внутренней программы обучения требуется проанализировать: общее число менеджеров, необходимых пройти обучение в течение периода, возьмем период до конца 2020 года и общие затраты по профессиональному обучению. За основу взят коэффициент ROI, который отражает коэффициент окупаемости инвестиций, показывает рентабельность вложений. Для введения программы по обучению менеджеров необходим именно этот показатель. Если  $ROI < 100\%$  - эффект от введения мероприятия будет нерентабельным, если  $ROI > 100\%$  - экономический смысл проведения мероприятия однозначно есть.

$ROI = (\text{Доход от проекта} - \text{затраты на мероприятие}) / \text{затраты на мероприятие} \times 100\% = (2\,175\,000 - 704\,000) / 704\,000 \times 100\% = 208,9\%$

Экономическая эффективность = общий доход по проекту / затраты на проект  
 $= 2\,175\,000 / 704\,000 = 3,08$ .

Результаты показателей ROI и экономической эффективности показывают, что преимущества от реализации предложенного мероприятия, экономический смысл проведения мероприятия однозначно есть и принесет ожидаемые результаты после его введения.

2. Оценка эффективности введения нового предложения в процесс Feedback.

HR-специалист будет видеть информацию, которую собрал ресурсный менеджер и передал своему сотруднику. Если после этой стадии у сотрудника возникнут вопросы, недопонимания, hr сможет ему помочь на основании открытой для него информации обратной связи. Бывают случаи, когда менеджеры, которые первый раз сталкиваются с этим процессом, могут упустить некоторые моменты, опытный hr также поможет увидеть то, что в силу своего первого опыта может пропустить руководитель.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.** В первой главе выпускной квалификационной работы были рассмотрены методологические аспекты планирования работы с персоналом в организации, как важнейшее направление благоприятного функционирования компании. Рассмотрены все принципы, цели и элементы планирования работы с персоналом в организации. Во второй главе

выпускной квалификационной работы была рассмотрена общая характеристика и организационная структура компании ООО «ЭПАМ СИСТЭМЗ», приведены общие сведения о предприятии, структуре компании, направлении деятельности, действующих процессах, количественном и качественном составе компании, мероприятиях и принципах планирования работы с персоналом. В третьей главе выпускной квалификационной работы был проведен анализ затрат на поиск менеджеров с рынка, затраты на подготовку менеджеров из специалистов внутри компании, был сделан вывод о том, необходимо ввести эффективное мероприятие, которое позволит растить собственных менеджеров, без привлечения с рынка в компании ООО «ЭПАМ СИСТЭМЗ». Предложенное мероприятие по организации внутренней программы обучения менеджеров по расчетам оказалось экономически выгодно компании, эффективно с точки зрения профессионализма и может давать результат уже в первый год введения. А также было предложено улучшение процесса фидбэк, для того, чтобы у сотрудников была возможность получать и давать друг другу еще более полную и точную обратную связь.

В ходе исследования были достигнута его цель и решены поставленные задачи. Благодаря существованию компании ООО «ЭПАМ СИСТЭМЗ» можно на практике ознакомиться со всеми рабочими процессами планирования работы с персоналом в организации. Именно через анализ рабочих процессов был сделан вывод о слаженной работе всех отделов компании и эффективной реализации всех запланированных этапов и мероприятий программы планирования работы с персоналом.