

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
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**

**ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ ПРИВОЛЖСКОГО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО  
АГЕНТСТВА – СТРУКТУРНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ  
ПРИВОЛЖСКОГО ФИЛИАЛА АО «ФПК»)**

студентки 5 курса 541 группы  
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
профиль подготовки «Управление персоналом организации»  
экономического факультета

Никитиной Яны Алексеевны

Научный руководитель

К. Э. Н., доцент

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

Н.В. Кочерягина

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

К. Э. Н., доцент

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

Л. И. Дорофеева

инициалы, фамилия

Саратов 2021

**ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы.** Усиление конкурентной борьбы между организациями, с одной стороны вызвано глобализацией и интернационализацией рынка, а с другой – ростом требований потребителей к продукции и оказываемым услугам, снижением приверженности и лояльности к конкретному производителю, стремлением предпринимателей перейти к гибкому системному подходу в своей производственной, сбытовой и управленческой деятельности. Необходимость организации реагировать на изменения окружающей среды предполагает глубокий анализ и учет не только показателей спроса и предложения, особенностей рынка в целом, но и кадровых возможностей организации на внешнем и внутреннем рынке труда.

Способность организации к конкурентной борьбе, связанные с ней выживаемость и успешность в бизнесе, зависят в современных условиях не только от того, сможет ли организация предложить покупателю удовлетворяющий его потребности продукт/услугу, но и сориентировать для этого знания, умения и навыки собственных работников, реализовать и развить компетенции персонала таким образом, чтобы сделать его стратегическим потенциалом организации.

Эффективность и целесообразность управления персоналом, проявляющаяся в возможности выживания организации в долгосрочной перспективе при одновременном достижении ею своих целей, обеспечивается своевременной и гибкой реакцией на вызов со стороны внешнего окружения, ориентацией ее деятельности на потребителя, проведением соответствующих изменений в отношении к собственным сотрудникам и системе управления в целом через планирование работы с персоналом в стратегической перспективе и оперативном планировании. С практической стороны способствовать этому будет усовершенствование работы с персоналом, которое необходимо воплотить в конкретные формы (кадровые цели, задачи, программы, мероприятия, процедуры и т.д.), то есть внедрение в деятельность по управлению организацией системы планирования работы с персоналом.

Таким образом, планирование работы с персоналом в настоящее время является необходимым условием повышения эффективности как персонала, так и системы управления в целом, формирования и поддержания конкурентоспособности предлагаемого продукта или услуги на рынке, повышения экономической стабильности организации, и как следствие, ее выживания в конкурентной среде.

**Степень научной разработанности.** Изучением вопросов кадрового планирования занимались как отечественные, так и зарубежные авторы. Большой вклад в решение проблем планирования работы с персоналом внесли такие ученые, как: Адамс Б., Ансофф И., Армстронг М., Беляцкий Н.П., Веснин В.Р., Грэхем Х.Т., Генкин Б.М., Герчиков В.И., Дейнека А.В., Зайцева Т.В., Ивановская Л.В., Карташов С.А., Кибанов А.Я., Козак Н.Н., Майнер Дж.Б., Матвеев К.С., Михайлов Ф.Б., Одегов Ю.Г., Синк Д.С., Робертц Р.Г., Шейн Э., Хусаинов, Ф. И., Шольц К. и др.

**Цель** выпускной квалификационной работы – изучение системы планирования работы с персоналом в Приволжском железнодорожном агентстве – структурном подразделении Приволжского филиала АО «ФПК» и разработка мероприятий по совершенствованию данного процесса.

Для достижения указанной цели в работе были поставлены следующие **задачи**:

1. раскрыть понятие планирования работы с персоналом в организации;
2. рассмотреть виды и области планирования работы с персоналом в организации;
3. изучить принципы и методы планирования работы с персоналом в организации;
4. дать общую характеристику деятельности Приволжского железнодорожного агентства;
5. провести анализ использования трудовых ресурсов в Приволжском железнодорожном агентстве;

6. рассмотреть и изучить систему планирования работы с персоналом в Приволжском железнодорожном агентстве;

7. разработать мероприятия по совершенствованию планирования работы с персоналом в Приволжском железнодорожном агентстве;

8. рассчитать эффективность предлагаемых мероприятий по совершенствованию планирования работы с персоналом.

**Практическая значимость.** Предложенные мероприятия по совершенствованию планирования работы с персоналом позволят повысить эффективность трудовой деятельности сотрудников Приволжского железнодорожного агентства, увеличить их удовлетворенность собственным трудом, снизить показатели текучести персонала и повысить стабильность трудового коллектива, повысить удовлетворенность клиентов оказываемыми услугами компании, что в целом будет способствовать повышению конкурентоспособности АО «ФПК» в целом.

**Информационной базой** выпускной квалификационной работы явились отечественные и зарубежные источники литературы, научные публикации в периодических изданиях, ресурсы сети «Интернет», нормативная и регламентирующая документация Приволжского железнодорожного агентства и АО «ФПК», бухгалтерская и статистическая отчетность, материалы собственного исследования автора.

**Структура:** выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

**ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.** В первой главе выпускной квалификационной работы «Теоретические основы исследования планирования работы с персоналом в организации» автор раскрывает понятие планирования работы с персоналом, описывает виды и области планирования, рассматривает основные принципы и методы планирования работы с персоналом.

В настоящее время все большее число компаний выделяют планирование работы с персоналом в самостоятельный вид деятельности

отделов по управлению персоналом. Организационно-технические изменения производства делают необходимым своевременный поиск и подготовку персонала для решения новых производственных и управленческих задач. Эти задачи нельзя решить за короткий срок и не имея определенного плана действий.

Планирование работы с персоналом или кадровое планирование считается составляющей текущего и перспективного планов предприятия. Кадровое планирование в целом, можно обозначить как процесс подготовки фирмы для оперативного реагирования на проявление внешней среды обозначение потенциально-возможных в будущем потребностей в человеческих ресурсах, как эффективном инструменте управления организации с учётом ситуации «сегодня» во избежание профицита и дефицита персонала.

Кадровое планирование представляет собой сложную системную деятельность компании по подбору и управлению персоналом. Конечной целью такой деятельности является максимально эффективное использование кадров и получение наибольшей отдачи от текущей деятельности. Кадровое планирование актуально для любых видов организаций, независимо от того, являются ли они коммерческими компаниями или государственными органами.

В зависимости от временной перспективы выделяют стратегическое, тактическое и оперативное планирование. Выбор продолжительности планового периода определяется как общими задачами, так и особенностями подготовки различных категорий персонала и накопленным опытом для выполнения различных производственных задач в конкретно указанное время. Краткосрочное планирование занимается преимущественно применением персонала, средне- и долгосрочное планирование в большей степени занимаются потребностями в персонале: набором персонала, его развитием и высвобождением.

Кадровое планирование осуществляется как в интересах организации, так и в интересах ее работников. В связи с этим выделяют три области планирования работы с персоналом: структурно определенное планирование персонала, индивидуальное планирование и планирование коллективов, подразделений.

Работа с персоналом – разностороннее и сложное явление, как по своему содержанию, так и по организационно структурным формам. В каждой организации используются различные методы по планированию работы с персоналом. Они осуществляются с помощью воздействия либо на отдельных работников предприятия, либо на целую систему. Выделяют количественные и качественные методы.

Таким образом, планирование работы с персоналом представляет собой относительно устойчивую систему спланированного удовлетворения организацией потребности в человеческих ресурсах и их использовании в целях обеспечения выполнения компанией поставленных целей. Появление данного вида управленческой деятельности обусловлено как стратегическими изменениями рынка труда и внешней среды организации (социально-экономические, технико-технологические, политические, культурные и иные факторы), так и изменением отношения организации к персоналу, придание ему значения стратегического ресурса.

Разделение функций кадровых специалистов и линейных руководителей в процедуре планирования работы с персоналом обеспечивает получение достаточной и необходимой объективной информации о потребностях организации в персонале и параметрах его использования. Однако наибольшего синергетического эффекта кадровое планирование достигает при условии постоянного взаимодействия линейных и функциональных руководителей.

Эффективное использование кадрового планирования позволит обеспечить вакантные позиции требуемым персоналом, уменьшить показатель текучести кадров, создавать, прогнозировать и управлять

карьерой специалистов в рамках организации, и создавать положительный образ компании на внутрифирменном рынке труда и осуществлять качественную стратегию.

**Во второй главе** выпускной квалификационной работы «Анализ планирования работы с персоналом в Приволжском железнодорожном агентстве – структурном подразделении Приволжского филиала АО «ФПК» автор дает общую характеристику деятельности рассматриваемой организации, анализирует использование трудовых ресурсов в ПЖА и проводит оценку планирования работы с персоналом.

Федеральная пассажирская компания (ФПК) – это российская компания, дочерняя компания ОАО «РЖД», предоставляющая услуги по перевозке пассажиров и грузов багажа железнодорожным транспортом в дальнем сообщении.

На сегодняшний день организационная структура Приволжского железнодорожного агентства представляет собой иерархическую линейно-функциональную модель. Деятельностью ПЖА руководит начальник агентства, назначаемый на должность и освобождаемый от должности в установленном порядке. Начальник агентства имеет в своем подчинении двух заместителей, которые назначаются и освобождаются от должности начальником Филиала. Заместители начальника агентства обеспечивают исполнение на участках работы обязанностей, за исполнение которых они ответственны в соответствии с распределением обязанностей между Начальником агентства и его заместителями.

Профессиональный, высококвалифицированный персонал, мотивированный на эффективную работу – это один из ценнейших активов организации и залог её будущего развития. В условиях высокой конкуренции на рынке труда проводится работа по укреплению статуса компании АО «ФПК» как привлекательного работодателя. Для этого при работе с персоналом компания создает возможности для профессионального развития

и карьерного роста, повышения лояльности и вовлеченности, приверженности единым ценностям и корпоративной культуре.

Планирование работы с персоналом в Приволжском железнодорожном агентстве – структурном подразделении Приволжского филиала АО «ФПК» осуществляет сектор управления персоналом и социального развития, который напрямую подчиняется начальнику ПЖА.

В общем виде систему планирования работы с персоналом в ПЖА – структурном подразделении Приволжского филиала АО «ФПК» можно представить в виде схемы (см. рис. 1).



Рис. 1 – Система планирования работы с персоналом в ПЖА – структурном подразделении Приволжского филиала АО «ФПК»

В результате анализа планирования работы с персоналом в ПЖА можно отметить много положительных моментов. Агентство стремится привлекать талантливых людей, которые смогут внести свой вклад в развитие АО «ФПК» в целом. На массовые должности (проводник пассажирского вагона, билетный кассир) в основном привлекаются внешние кандидаты. При подборе руководителей и специалистов отдается предпочтение внутренним кандидатам. С внешнего рынка привлекаются редкие и уникальные специалисты. Оценка, обучение и развитие

сотрудников помогает компании соответствовать своей миссии и достигать стратегических целей.

В результате проведенного анализа были выявлены и недостатки, к которым можно отнести отсутствие специальных программ для развития потенциала кадрового резерва руководителей компании и недостаточно развитая система адаптации молодых специалистов.

**В третьей главе** выпускной квалификационной работы «Направления совершенствования планирования работы с персоналом в Приволжском железнодорожном агентстве – структурном подразделении Приволжского филиала АО «ФПК» в качестве мероприятий автор рассматривает мероприятия по совершенствованию индивидуального планирования адаптации молодых специалистов и дает рекомендации по совершенствованию планирования повышения квалификации персонала.

Попадая в новую рабочую среду, молодому специалисту приходится искать ответы на множество вопросов, связанных с выполнением своих рабочих обязанностей. Новые отношения, новые требования, новые условия труда – все это может способствовать или препятствовать раскрытию лучших качеств сотрудника, реализации его возможностей и потенциала.

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации, помочь как можно быстрее начать работать с максимальной отдачей на новом месте, уменьшить количество возможных ошибок и производственных потерь в процессе освоения молодым работником своих функциональных обязанностей.

На данный момент в ПЖА существует одна форма адаптации: наставничество. За каждым молодым специалистом закрепляется наставник, который и помогает пришедшему сотруднику адаптироваться на новом рабочем месте. Однако в компании не существует четкого плана программы. В связи с этим, была разработана программа адаптации молодежи, которая поможет предотвратить отток молодых специалистов.

Успешная адаптация персонала будет способствовать экономии затрат на поиск новых сотрудников, сокращению текучести кадров, развития персонала, удовлетворенностью работников работой и формировать положительное отношение к труду, коллективу и компании в целом.

Эффективность работы Приволжского железнодорожного агентства напрямую связана с качеством подготовки, переподготовки и повышения квалификации ее работников. Причем требования к подготовке специалистов повышаются год от года.

Особое внимание в ПЖА уделяется повышению эффективности процессов «внутреннего найма» и внедрению новых подходов к управлению кадровым резервом. Так, из числа работников компании сформирован мобильный кадровый резерв на руководящие должности. Критериями принятия в кадровый резерв являются стаж работы больше 3 лет, высшее профессиональное образование по специальности, оценка опыта работы, профессиональных компетенций и производственных показателей.

Работники, которые зачислены в кадровый резерв компании должны проходить обучение по специальным программам. В ПЖА таких программ обучения не существует, поэтому было предложено внедрить программу по повышению квалификации «Корпоративный лидер».

Данная программа будет направлена на формирование эффективного управленческого стиля руководителя, основанного в большей степени на лидерских качествах сотрудника, чем на его административном ресурсе. Программа построена на методах активного обучения и предполагает создание и реализацию слушателем индивидуального плана развития (ИПР).

Предлагаемые мероприятия по совершенствованию планирования работы с персоналом в первую очередь позволят компании значительно сократить расходы на замещение сотрудников, время на адаптацию, увеличить производительность труда, выявить причины текучести и создать комплекс мер по их устранению.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.** Способность организации быть гибкой и динамичной, эффективная система управления и качественный персонал, ориентированный на потребности клиента, являются залогом успеха в завоевании потребителя, его ориентации на долгосрочное взаимодействие с организацией. В этом случае, усовершенствование работы с персоналом будет являться необходимым условием формирования и поддержания конкурентоспособности услуг организации на рынке, повышения ее экономической стабильности, и как следствие, выживания в сложной и нестабильной рыночной среде.

Сущность планирования работы с персоналом заключается в конкретизации целей развития компании на установленный отрезок времени, определении задач и разработке средств их достижения, последовательности и сроков выявления финансовых, материальных и трудовых ресурсов.

Работа с персоналом – это деятельность, направленная на наиболее эффективное использование человеческих ресурсов организации. В связи с этим, она воплощается в конкретные формы: кадровые цели, задачи, программы, мероприятия, процедуры, направленные на практическое достижение стратегических целей организации, и определяемые как планирование работы с персоналом.

Кадровое планирование, выступая эффективным инструментом управления, является признаком ответственности управления организации в отношении как собственного бизнеса, так и персонала.

С момента создания и по настоящее время основным видом деятельности ПЖА является продажа проездных и перевозочных документов на перевозку пассажиров, багажа и грузобагажа в дальнем и межгосударственном сообщении. Как и в большинстве случаев в Приволжском железнодорожном агентстве используется линейно-функциональная организационная структура.

Профессиональный, высококвалифицированный персонал, мотивированный на эффективную работу – это один из ценнейших активов

организации и залог её будущего развития. В условиях высокой конкуренции на рынке труда проводится работа по укреплению статуса компании АО «ФПК» как привлекательного работодателя. Для этого при работе с персоналом компания создает возможности для профессионального развития и карьерного роста, повышения лояльности и вовлеченности, приверженности единым ценностям и корпоративной культуре.

Агентство стремится привлекать талантливых людей, которые смогут внести свой вклад в развитие АО «ФПК» в целом. На массовые должности в основном привлекаются внешние кандидаты. При подборе руководителей и специалистов отдается предпочтение внутренним кандидатам. С внешнего рынка привлекаются редкие и уникальные специалисты. Оценка, обучение и развитие сотрудников помогает компании соответствовать своей миссии и достигать стратегических целей.

В результате проведенного анализа были выявлены и недостатки, к которым можно отнести отсутствие специальных программ для развития потенциала кадрового резерва руководителей компании и недостаточно развитая система адаптации молодых специалистов. Для решения данных проблем были разработаны мероприятия по совершенствованию адаптации молодых специалистов и по повышению квалификации персонала в Приволжском железнодорожном агентстве – структурном подразделении Приволжского филиала АО «ФПК».

Анализ эффективности внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию планирования работы с персоналом в ПЖА – структурном подразделении Приволжского филиала АО «ФПК» позволил сделать вывод о том, что их внедрение, несомненно, принесет положительный результат для деятельности рассматриваемого агентства и всей компании АО «ФПК» в целом.