

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Определение потребности организации в персонале
(на примере ГБУ «Автомобильные дороги ЦАО»)**

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ
РАБОТЫ**

студентки 5 курса 541 группы

направления 38.03.03 Управление персоналом

Экономического факультета

Мухатовой Екатерины Геннадьевны

Научный руководитель
д.э.н., профессор

подпись, дата

Л.А. Александрова

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2023 год

Введение. Планирование потребности в персонале как инструмент кадровой политики способствует выполнению их задач через проведение соответствующих мероприятий.

Актуальность. Актуальность проблемы определения потребности в персонале как инструмента реализации кадровой политики обусловлена тем, что обновленные условия хозяйствования требуют создания новых структур и моделей кадрового обеспечения, разработки точной системы кадровой работы.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование особенностей определения потребности в персонале, как инструмента реализации кадровой политики ГБУ «Автомобильные дороги ЦАО» г. Москва, и разработка предложений по его совершенствованию.

Для достижения поставленной цели, необходимо решить ряд **задач**:

- проанализировать содержание определения потребности в персонале;
- рассмотреть методологию оценки потребности в кадрах;
- дать общую характеристику ГБУ «Автомобильные дороги ЦАО» г. Москва;
- дать оценку системы определения потребности в персонале ГБУ «Автомобильные дороги ЦАО» г. Москва;
- разработать предложения по совершенствованию определения потребности в персонале ГБУ «Автомобильные дороги ЦАО» г. Москва.

Объектом данного исследования является кадровое планирование бюджетного учреждения.

Предмет исследования – процесс определения потребности в персонале бюджетных учреждений под углом зрения проводимой ими кадровой политики.

Эмпирическая база исследования. Исследование основывалось на анализе кадровой документации ГБУ «Автомобильные дороги ЦАО» г. Москва и результатах анкетного опроса, проведённого среди его служащих.

Информационной базой к данной работе послужили нормативно-правовые акты РФ, труды отечественных ученых, материалы периодических изданий.

Теоретические основы исследования. Исследованием проблем определения потребности в персонале занимаются такие ученые, как Анисимов А. Ю., Базаров Т. Ю., Коргова М. А., Максимцев И. А., Одегов Ю. Г. и другие, труды которых были изучены при подготовке настоящей выпускной квалификационной работы.

Теоретическая значимость работы состоит в глубоком исследовании материалов, касающихся определения потребности в персонале.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что рекомендации по разработке и совершенствованию процесса определения потребности в персонале, составленные в процессе анализа, можно применять в реальных условиях деятельности.

Структура работы обусловлена целью и задачами исследования и состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников.

Основное содержание работы. В первой главе дано определение потребности в персонале в организации, которое представляет собой перспективное прогнозное определение потребности в численности и квалификации кадров с целью оптимальной организации профессиональной служебной деятельности работников, исходя из стратегических целей и тактических задач учреждения и его структурных подразделений. Система формирования кадрового состава – совокупность взаимосвязанных мероприятий по кадровому планированию, привлечению и отбору кадров. Процесс определения потребности в персонале отличается многообразием методов, гибкостью, целенаправленностью, учетом социально-психологических аспектов трудовой деятельности.

Благодаря определению потребности в персонале, что является наиболее важным из элементов осуществляемой кадровой политики, появляется возможность выполнения задач организации при проведении определенных мероприятий. От уделяемого руководством организации внимания анализу динамики профессионально-квалификационной кадровой структуры зависит эффект, который проявляется в долгосрочном периоде

Факторы, влияющие на потребность в персонале – это внешние и внутренние условия среды, в которых действует организация, и которые оказывают существенное влияние на формирование системы кадрового планирования, так как сфера действия планирования персонала не ограничивается предприятием.

Во второй главе проведен анализ процесса определения потребности в персонале для ГБУ «Автомобильные дороги ЦАО» г. Москва.

Государственное бюджетное учреждение города Москвы «Автомобильные дороги Центрального административного округа», в дальнейшем именуемое «Учреждение», является некоммерческой организацией, созданной в соответствии с распоряжением Правительства Москвы от 16 августа 2011 г. № 628-РП «О создании государственных бюджетных учреждений города Москвы в сфере дорожной деятельности» путем учреждения. Основными целями деятельности Учреждения является капитальный ремонт, ремонт, содержание автомобильных дорог (объектов дорожного хозяйства улично-дорожной сети), разметка объектов дорожного хозяйства, содержание защитных и искусственных дорожных сооружений, элементов их обустройства, технических средств организации дорожного движения в части очистки и мойки дорожных знаков, информационных щитов и указателей.

В результате анализа финансовой отчетности ГБУ «Автомобильные дороги ЦАО» г. Москва за 2021 и 2022 годы можно отметить положительную динамику в развитии организации. Выручка за период увеличилась на 106,12%, достигнув отметки в 226 965 тыс.руб. Себестоимость продаж также выросла на 105,46% и составила 183 783 тыс.руб. Валовая прибыль увеличилась на 109,01% и достигла отметки в 43 182 тыс.руб. Однако, следует отметить, что коммерческие расходы выросли на 123,49%, составив 11 655 тыс.руб. Управленческие расходы также увеличились на 115,72% и составили 9 789 тыс.руб. В результате прибыль от продаж осталась на прежнем уровне и составила 21 738 тыс.руб.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что организация продолжает развиваться, однако, необходимо обратить внимание на рост коммерческих и управленческих расходов, чтобы сохранить прибыльность и эффективность деятельности.

По состоянию на 28 февраля 2023 года в ГБУ «Автомобильные дороги ЦАО» г. Москва официально числятся 4022 сотрудника (оценивается зимний период), в период отсутствия зимних работ численность сокращается в среднем на 500-600 сотрудников, по причине уменьшения объемов работ.

Заработная плата сотрудников находится в диапазоне от 39 000 рублей до 55 000 рублей, так дорожный рабочий получает 39 000 рублей, слесарь по ремонту автомобилей 45 000 рублей, а водитель автомобиля и машинист дорожно-транспортной (уборочной) машиной по 55 000 рублей. Для Москвы и Московской области данный уровень цен уступает рыночному уровню, и учреждение испытывает дефицит кадров.

На основании проведенного исследования состояния кадрового обеспечения ГБУ «Автомобильные дороги ЦАО» г. Москва за период 2021-2023 гг. можно сделать выводы, что общая численность в 2022 году имела рост персонала на 223 сотрудника по сравнению с 2021 годом, что на 4,9% больше. Далее наблюдается резкий спад на 462 сотрудника в 2023 году, а это уже 10,3% от общей численности. Такие перепады численности персонала могут информировать о некорректности определения потребности в персонале в ГБУ «Автомобильные дороги ЦАО» г. Москва.

В ходе обобщенного анализа процесса определения потребности в персонале ГБУ «Автомобильные дороги ЦАО» г. Москва были выявлены следующие проблемные блоки:

1. Выявленная потребность в донаборе составляет 325 человек. При этом выявлены участки, где наоборот требуется оптимизация персонала путем сокращения, а именно в ДЭК-1 (- 8 человек), ДЭУ-2 (- 10 человек), ДЭУ-3 (- 13 человек), ДЭУ-4 (- 2 человека), ДЭУ-5 (- 4 человека), ДЭУ-6 (- 12 человек), ДЭУ-7 (- 4 человека), ДЭУ-9 (- 19 человек). Итого: 253 человек, нужно было

донабрать, с учетом выявленной оптимизации. Это составляет 8,5% от фактической численности по состоянию на 31.12.2022 года. Почему процесс набора и оптимизации персонала ведется параллельно, если потенциально людей можно с одного участка перевести на другой, то это сделать практически невозможно. К примеру, требуются машинисты, а оптимизировать нужно дорожных рабочих, соответственно перевод без наличия водительских документов осуществить невозможно. Соответственно, можно сделать вывод, что определенная ранее потребность в персонале для ГБУ «Автомобильные дороги ЦАО» г. Москва была сформирована недостаточно полно, в результате чего и случилась ситуация недобором и оптимизацией.

Также для выявления проблем в процессе определения потребности в персонале для ГБУ «Автомобильные дороги ЦАО» г. Москва было проведено прямое взаимодействие с сотрудниками отдела персонала и обозначены дополнительные несовершенства исследуемого процесса:

2. Недостаточная ясность и конкретность потребности в персонале. Потребность не описана достаточно точно и детально, это приводит к непониманию со стороны кандидатов или специалистов, занимающихся подбором, кто именно требуется.

3. Отсутствие взаимосвязи с выявленной потребностью в персонале и маркетинговым планом привлечения персонала. Рекламный план разрабатывается на год и его корректировка не согласуется с незапланированными потребностями в кадрах для ГБУ «Автомобильные дороги ЦАО» г. Москва.

В третьей главе определены направления совершенствования процесса определения потребности в персонале для ГБУ «Автомобильные дороги ЦАО» г. Москва.

С целью снижения негативного влияния выявленных проблем на эффективность работы организации, были рекомендованы следующие мероприятия:

1. Разработать и внедрить ежемесячную форму по сбору информации

с руководителей дорожных участков по планированию увольнения их сотрудников на будущий период.

2. Переобучение персонала вместо сокращения.
3. Внедрение профилей должности.
4. Проведение анкетирования по оценке производительности труда, с целью ее повышения.
5. Заключение договора ГПХ со специалистами по маркетингу персонала.
6. Обновление кнопки на официальном сайте.

К ожидаемой эффективности предложенных мероприятий относится:

1. Увеличение точности определения потребности в персонале, так как в настоящее время, этот показатель не учитывается. Ожидаемая экономия составит 74 734 рубля в месяц, и 896 808 рублей в год, соответственно.

2. При внедрении мероприятий по проведению анкетирования и устранению причин, снижающих производительность и выработку персонала, эффективность может составить от +5%, что увеличит выработку на 4 650 рублей в месяц для одного сотрудника, или 55 800 рублей в год, а то и более, данная экономическая эффективность – это минимальный ожидаемый порог.

3. Переобучение персонала позволяет компании сохранить опыт и знания своих сотрудников, а также адаптировать их к новым требованиям и изменениям в бизнес-процессах. Это позволяет компании сохранить стабильность и эффективность работы, а также избежать необходимости искать новых сотрудников с нужными навыками и опытом, что может быть дорого и затратно по времени. Кроме того, переобучение персонала может повысить мотивацию и удовлетворенность сотрудников, что также может привести к улучшению качества продукции или услуг, увеличению производительности и снижению издержек. Потенциальна экономия 28 728 тыс.рублей в год.

4. Внедрение профиля должности может помочь компании более точно определить требования к кандидатам на вакансию, а также ожидаемый уровень компетенций и навыков. Это может улучшить процесс подбора

персонала, сократить время на поиск и найм новых сотрудников, а также повысить качество принимаемых решений. Кроме того, профиль должности может использоваться для оценки существующих сотрудников и определения областей, в которых им необходимо улучшить свои навыки и компетенции. Это может помочь компании сохранить опыт и знания своих сотрудников, а также повысить их эффективность и производительность.

5. Повышение эффективности рекламной кампании приведет к более быстрому и экономичному закрытию потребности в подборе персонала. Например, компания может использовать более целевую и направленную рекламу в социальных сетях и на специализированных сайтах для привлечения наиболее подходящих кандидатов. Также можно использовать рекомендации существующих сотрудников или проводить программы поощрения за рекомендации новых кандидатов. Это поможет компании оптимизировать свою рекламную кампанию и увеличить ее эффективность.

Заключение. Определение потребности в персонале или планирование персонала на будущий год является важным процессом для предприятия по следующим причинам:

1. Обеспечение необходимого количества сотрудников. Планирование персонала позволяет определить, сколько сотрудников необходимо для выполнения задач и достижения целей предприятия.

2. Определение необходимых квалификаций. Планирование персонала позволяет определить, какие квалификации нужны для выполнения задач и достижения целей предприятия, что помогает найти подходящих кандидатов и обеспечить необходимый уровень квалификации существующих сотрудников.

3. Определение бюджета на оплату труда. Планирование персонала помогает определить бюджет на оплату труда, что позволяет управлять затратами на персонал и обеспечить необходимый уровень оплаты труда для привлечения и удержания квалифицированных сотрудников.

4. Подготовка к изменениям в бизнес-среде.

Планирование персонала позволяет предприятию готовиться к изменениям в бизнес-среде, таким как изменения, в объеме производства, рост конкуренции и изменения в законодательстве, что помогает сохранить конкурентоспособность предприятия. Таким образом, планирование персонала на будущий год является важным процессом для обеспечения эффективного управления персоналом и достижения целей предприятия.

На основании организации ГБУ «Автомобильные дороги ЦАО» г. Москва было проведено исследование процесса определения потребности в персонале, дана кадровая характеристика организации, сформированы мероприятия по совершенствованию процесса и рассмотрен предполагаемый эффект от улучшения процедуры планирования персонала.

Было выявлено, что потребность в персонале составляет 325 человек, при этом оптимизировать нужно было 72 человека, а именно в ДЭК-1 (- 8 человек), ДЭУ-2 (- 10 человек), ДЭУ-3 (- 13 человек), ДЭУ-4 (- 2 человека), ДЭУ-5 (- 4 человека), ДЭУ-6 (- 12 человек), ДЭУ-7 (- 4 человека), ДЭУ-9 (- 19 человек). Итого: 253 человек, нужно было набрать, с учетом выявленной оптимизации. Это составляет 8,5% от фактической численности по состоянию на 31.12.2022 года.

Таким образом, к проблемным направлениям было отнесено 6 направлений:

1. Отсутствует прогнозирование увольнения сотрудников.
2. Ежемесячно отдел персонала запрашивает расширение лимитов и выходит за установленные пределы.
3. Отсутствует гибкость при наборе персонала из-за установленных лимитов на подбор.
4. Ежегодно проводятся оптимизационные мероприятия по сокращению сотрудников.
5. Недостаточная ясность и конкретность потребности в персонале..

6. Отсутствие взаимосвязи с выявленной потребностью в персонале и маркетинговым планом привлечения персонала.

По направлениям в 3 главе были предложены мероприятия по совершенствованию процессов определения потребности в персонале в ГБУ «Автомобильные дороги ЦАО» г. Москва, а именно:

1. Разработать и внедрить ежемесячную форму по сбору информации с руководителей дорожных участков по планированию увольнения их сотрудников на будущий период.

2. Отменить систему лимитов невозможно, так как она регулирует прибыльность организации. Но, чтобы укладываться в установленные лимиты, необходимо увеличить производительность труда, путем повышения выработки. Выработка – ключевой показатель, который учитывается при производительности труда и, который напрямую влияет на определение потребности персонале под планируемые объемы работ.

3. Рассмотреть возможность не сокращать, а переобучать персонал. А именно, при определении потребности на будущий период, проводить опросы дорожных рабочих, кто готов сменить территориальное место работы и пройти обучение на получения водительских удостоверений или переобучиться на машиниста, чтобы не попасть по сокращению.

4. Введение профилей должности. Профиль должности позволяет четко определить критерии отбора кандидатов и проводить более эффективные интервью.

5. Заключить договор ГПХ со сторонним специалистом, который будет осуществлять управление маркетинговой стратегией, и приводить ее в соответствии с корректировками в потребности персонала.

К ожидаемой эффективности предложенных мероприятий относится:

6. Увеличение точности определения потребности в персонале, так как в настоящее время, этот показатель не учитывается. Ожидаемая экономия составит 74 734 рубля в месяц, и 896 808 рублей в год, соответственно.

7. При внедрении мероприятий по проведению анкетирования и устранению причин, снижающих производительность и выработку персонала, эффективность может составить от +5%, что увеличит выработку на 4 650 рублей в месяц для одного сотрудника, или 55 800 рублей в год, а то и более, данная экономическая эффективность – это минимальный ожидаемый порог.

8. Переобучение персонала позволяет компании сохранить опыт и знания своих сотрудников, а также адаптировать их к новым требованиям и изменениям в бизнес-процессах. Это позволяет компании сохранить стабильность и эффективность работы, а также избежать необходимости искать новых сотрудников с нужными навыками и опытом, что может быть дорого и затратно по времени. Кроме того, переобучение персонала может повысить мотивацию и удовлетворенность сотрудников, что также может привести к улучшению качества продукции или услуг, увеличению производительности и снижению издержек. Потенциальна экономия 28 728 тыс.рублей в год.

9. Внедрение профиля должности может помочь компании более точно определить требования к кандидатам на вакансию, а также ожидаемый уровень компетенций и навыков. Это может улучшить процесс подбора персонала, сократить время на поиск и найм новых сотрудников, а также повысить качество принимаемых решений. Кроме того, профиль должности может использоваться для оценки существующих сотрудников и определения областей, в которых им необходимо улучшить свои навыки и компетенции. Это может помочь компании сохранить опыт и знания своих сотрудников, а также повысить их эффективность и производительность.

10. Повышение эффективности рекламной кампании приведет к более быстрому и экономичному закрытию потребности в подборе персонала. Например, компания может использовать более целевую и направленную рекламу в социальных сетях и на специализированных сайтах для привлечения наиболее подходящих кандидатов. Также можно использовать рекомендации существующих сотрудников или проводить программы поощрения за

рекомендации новых кандидатов. Это поможет компании оптимизировать свою рекламную кампанию и увеличить ее эффективность.

Определение потребности в персонале является важным этапом в процессе подбора кандидатов для компании. Для того чтобы найти наиболее подходящих кандидатов, необходимо понимать, какие навыки и качества нужны для успешной работы в данной должности. Для определения потребности в персонале можно использовать различные методы, такие как анализ бизнес-процессов и задач, опросы сотрудников и руководителей, анализ рынка труда и конкурентов. Это позволит определить не только необходимые профессиональные навыки, но и личностные качества, которые помогут кандидату успешно интегрироваться в команду и достигать поставленных целей. Важно также учитывать текущие и будущие потребности компании при выборе кандидата. Например, если компания планирует расширение бизнеса, то нужно выбирать кандидатов, которые могут расти и развиваться вместе с компанией. Определение потребности в персонале является основой для успешного подбора кандидатов. Это позволяет компании найти наиболее подходящих кандидатов и обеспечить успешное развитие бизнеса.

Это, наряду с рассмотренными показателями, подтверждающими положительный результат, говорит о достаточной экономической эффективности разработанных мероприятий по совершенствованию процесса определения потребности в персонале для ГБУ «Автомобильные дороги ЦАО» г. Москва и необходимости их внедрения в практику деятельности данной организации.