

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

**ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ
ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ПАО «ФОСАГРО»)**

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

Хирной Анны Петровны

Научный руководитель

к.с.н., доцент

кафедры менеджмента и маркетинга

И.В. Стазаева

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

Саратов 2024

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы исследования обусловлена рядом факторов: во-первых, на современном этапе развития, в условиях усиливающейся конкурентной борьбы, компании находятся в постоянном поиске устойчивых и трудновоспроизводимых источников конкурентного преимущества; во-вторых, со второй половины XX века не только в теории, но и в практике управления большинства организаций признается наличие зависимости между эффективностью организации и эффективностью ее кадровой политики и планирования работы с персоналом.

Первоначально цель данного направления состояла, прежде всего, в удовлетворении потребностей кадрового обеспечения производственно-экономических потребностей «работодателей» в квалифицированных кадрах, необходимых для максимально эффективного и рационального функционирования организации, и лишь затем социально-экономических интересов «работополучателей». На сегодняшний день она «распространяется» практически на все сферы управления персоналом.

Несмотря на признание обозначенной зависимости и роли планирования работы с персоналом в повышении организационной эффективности, для большей части организаций оно не стало управленческой нормой, а если и осуществляется, то не интегрировано в общую бизнес-стратегию, в отличие, например, от планирования производства, сбыта продукции, инвестиций в развитие и пр. Сложившаяся ситуация не просто «предполагает», а «требует» практических изменений в отношении, формулировании и реализации кадровой политики или направлений ее совершенствования.

Таким образом, планирование работы с персоналом в настоящее время является необходимым условием повышения эффективности как персонала, так и системы управления организацией 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 планирования работы с персоналом в ПАО «ФосАгро» 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. описать виды и области планирования работы с персоналом в организации;
3. рассмотреть принципы и методы планирования работы с персоналом в организации;
4. дать общую характеристику деятельности ПАО «ФосАгро»;
5. провести оценку планирования работы с персоналом в ПАО «ФосАгро»;
6. предложить мероприятия по совершенствованию планирования работы с персоналом в ПАО «ФосАгро»;
7. провести расчет эффективности внедрения мероприятий по совершенствованию планирования работы с персоналом в ПАО «ФосАгро».

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является процесс планирования работы с персоналом в ПАО «ФосАгро».

Предметом исследования выпускной квалификационной работы являются управленческие отношения, возникающие по поводу планирования работы с персоналом в ПАО «ФосАгро».

Практическая значимость. Предложенные мероприятия по совершенствованию планирования работы с персоналом позволят повысить эффективность трудовой деятельности сотрудников компании ПАО «ФосАгро», 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 компании в целом.

Информационной базой выпускной квалификационной работы явились отечественные и зарубежные источники литературы, научные публикации в периодических изданиях, ресурсы сети «Интернет», годовые отчеты, нормативная и регламентирующая документация ПАО «ФосАгро», бухгалтерская и статистическая отчетность, материалы собственного исследования автора.

Структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников.

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

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 ПАО «ФосАгро» автор дает общую характеристику деятельности ПАО «ФосАгро» и проводит оценку планирования работы с персоналом.

ПАО «ФосАгро» - один из крупнейших в России и Европе производитель фосфорных удобрений и мировой лидер в производстве высокосортного фосфатного сырья. Компания владеет уникальной по своей экологичности и безопасности минерально-сырьевой базой, срок отработки которой оценивается примерно в 60 лет. Запасы сырья имеют магматическое происхождение, которое не связано с накоплением тяжелых токсичных металлов.

Уникальность ПАО «ФосАгро» заключается в наличии собственного месторождения апатит-нефелиновой руды, полностью обеспечивающего сырьевую базу для производства. Высококачественные экологичные фосфатные ресурсы позволили предприятию стать ведущим производителем фосфатных удобрений в России и войти в мировую пятерку по продажам фосфорсодержащих удобрений.

Стратегический план компании, рассчитанный до 2025 года, предполагает достижение в производстве отметки 11,7 млн. тонн удобрений и кормовых фосфатов в год, расширение линейки продукции до 50 наименований. Группа «ФосАгро» запланировала нарастить внутренние продажи более чем в 1,5 раза (до 3,7 млн. тонн), в Европе в 1,6 раз (до 3,1 млн. тонн), в Северной и Южной Америке в 1,14 раза (до 3,5 млн. тонн).

Ключ к успеху компании – это прежде всего талантливые, профессиональные, ответственные и разделяющие ценности Компании сотрудники. ПАО «ФосАгро» нацелено на создание преимуществ для сотрудников. К основным приоритетам можно отнести:

- возможности для профессионального и творческого роста;
- рабочая среда, свободная от дискриминации;
- широкие социальные гарантии, программы поддержки сотрудников и программы здоровья;

- конкурентоспособная и справедливая оплата труда;
- объективная и эффективная система оценки личного вклада каждого сотрудника.

Кадровая политика компании ПАО «ФосАгро» направлена на повышение эффективности управления, привлечение высококвалифицированных кадров, формирование кадрового резерва, осуществление подготовки прошедших отбор кандидатов на замещение вакансий высшестоящих должностей, существует достойная система мотивации и т.д. Но, тем не менее, в любой организации существует необходимость постоянного усовершенствования работы с персоналом.

В третьей главе выпускной квалификационной работы «Направления совершенствования планирования работы с персоналом в ПАО «ФосАгро» автор предлагает мероприятия по совершенствованию планирования работы с персоналом и проводит расчет эффективности.

В качестве первого мероприятия совершенствования планирования работы с персоналом в ПАО «ФосАгро» предлагаем введение новой должности HR-партнера. Появление в штате многих компаний такой должности, как HR-партнер, несомненно, навеяно зарубежным опытом. HR-партнер – полноценный управленец, отвечающий за результаты компании наравне с другими руководителями, т. е. у него должны быть те же основные KPI, что и у прочих руководителей. Специализацией такого руководителя как раз и является HR.

Другими словами, это управленец с более глубоким пониманием целей бизнеса в вопросе о том, каким образом подчиненный персонал в состоянии достичь требуемых результатов. HR-партнер должен понимать, как устроены бизнес-процессы в компании, какие показатели влияют на общую эффективность и как с этим связаны стратегии управления персоналом. Для работы на этом уровне недостаточно просто получить высшее образование, придется посещать курсы повышения квалификации и профильные тренинги.

Благодаря введению новой должности HR-партнера компания ПАО «ФосАгро» сократит расходы на подбор и адаптацию персонала, повысит спрос рынка труда, профессионально подготовленные люди займут свои рабочие места, повысится мотивация персонала и производительность труда.

В качестве второго мероприятия совершенствования планирования работы с персоналом в ПАО «ФосАгро» предлагаем уделить внимание повышению эффективности управления корпоративной культурой.

Корпоративная культура охватывает все функции управления персоналом (планирование, рекруитмент, развитие, адаптацию, мотивацию, аттестацию) и формирует у сотрудников мировоззрение, новое видение проблем, связанных с деятельностью организации. Разработка, развитие и поддержание корпоративной культуры осуществляется посредством ряда мероприятий, проводимых как руководством организаций, так и привлеченными специалистами консалтинговых компаний.

Корпоративная культура позволяет создать сильную команду, обеспечивает единство целей и режима работы, повышает производительность труда персонала и качество конечного продукта. Также она поднимает уровень удовлетворенности сотрудников, способствует их лояльности и усиливает мотивацию.

Каждому коллективу необходима своя уникальная структура, отражающая его особенности и цели. Организационная конфигурация базируется на общем понимании и знании бизнес-ориентиров компании с ясными и широко распространенными ценностями и ожиданиями. Это обеспечивает возможность следовать всем процессам и процедурам, направленным на обеспечение успеха организации.

Проведенные нами расчеты показывают целесообразность и обоснованность предложенных мероприятий по совершенствованию планирования работы с персоналом в ПАО «ФосАгро».

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.

ПАО «ФосАгро» – крупнейший европейский производитель фосфорных удобрений и мировой лидер в производстве высокосортного фосфатного сырья. Компания входит в число мировых лидеров среди производителей фосфорных удобрений. ПАО «ФосАгро» последовательно наращивает объемы производства и к 2025 году планирует увеличить производство удобрений до 11,7 млн. тонн. Неизменным приоритетом для компании является рынок России, куда компания поставляет больше удобрений, чем в любую другую страну мира.

Стратегический план ПАО «ФосАгро» ориентирован на дальнейшее удержание лидирующих позиций, диверсификацию деятельности компании,

освоение новых рынков сбыта и выпуск новой продукции. И преследуемые цели полностью соответствуют стратегическому плану, т.е. компания нацелена модернизировать производство, внедрять новые технологии и т.д. Но для того чтобы осуществить все эти цели необходимо иметь сильный кадровый потенциал.

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 ПАО «ФосАгро» 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.

Кадровая политика компании ПАО «ФосАгро» направлена на повышение эффективности управления, привлечение высококвалифицированных кадров, формирование кадрового резерва, осуществление подготовки прошедших отбор кандидатов на замещение вакансий высшестоящих должностей, существует достойная система мотивации и т.д. Но, тем не менее, в любой организации существует необходимость постоянного усовершенствования работы с персоналом.

В качестве первого мероприятия совершенствования планирования работы с персоналом в ПАО «ФосАгро» было предложено введение новой должности HR-партнера. Появление в штате многих компаний такой должности, как HR-партнер позволит компании достичь улучшения адаптации вновь прибывших сотрудников, налаженной обратной связи, профессиональной подготовкой кадрового резерва, снижения рисков и благоприятного климата в коллективе.

В качестве второго мероприятия совершенствования планирования работы с персоналом в ПАО «ФосАгро» было предложено уделить внимание повышению эффективности управления корпоративной культурой.

Корпоративная культура позволяет создать сильную команду, обеспечивает единство целей и режима работы, повышает производительность труда персонала и качество конечного продукта. Также она поднимает уровень удовлетворенности сотрудников, способствует их лояльности и усиливает мотивацию.

В результате проведенных расчетов было получено, что предлагаемые и описанные мероприятия достаточно эффективны с экономической и социальной точки зрения и целесообразны для реализации на практике.