

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы. Одной из неотъемлемых частей развития корпорации, влияющей на успешность и конкурентоспособность компании, выступает кадровая политика. Грамотная и эффективная кадровая политика позволяет осуществлять контроль, как текущей ситуации, так и при необходимости моделировать необходимую реорганизацию.

Во многих организациях кадровая политика не отвечает новым требованиям развития, как общества, так и экономической ситуации. Функции кадровой политики сводят к решению вопросов приема и увольнения работников, а также оформления кадровой документации. Кроме того, наблюдается отсутствие в организациях единой системы работы с персоналом.

Современные концепции управления персоналом в современных корпорациях предполагают выработку и реализацию кадровой политики. В этой связи проблемы, связанные с кадровой политикой, приобретают особую значимость. Кроме того, в современных реалиях, в условиях коронавирусной инфекции проблемы кадровой политики в корпоративных организациях, в том числе и в аграрной сфере приобретают особую актуальность.

Цель выпускной квалификационной работы – исследовать процесс формирования кадровой политики в корпоративной организации на примере ООО «Терра» и предложить направления и мероприятия его совершенствования.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие **задачи**:

1. Раскрыть понятие формирования кадровой политики в корпоративной организации, ее цели и функции;
2. Рассмотреть типы кадровой политики корпоративной организации;
3. Изучить этапы и методы формирования кадровой политики в корпоративной организации;
4. Дать общую характеристику деятельности ООО «Терра»

5. Исследовать особенности формирования кадровой политики ООО «Терра»
6. Рассмотреть проблемы формирования кадровой политики в ООО «Терра»;
7. Раскрыть переход к открытому типу кадровой политики и улучшение адаптации вновь принятых работников в ООО «ТЕРРА»;
8. Предложить способы улучшения основных кадровых процессов в ООО «Терра»;
9. Оценить социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Научная новизна исследования заключается в авторской концепции формирования кадровой политики в ООО «Терра».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, 3 глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы формирования кадровой политики в корпоративной организации» раскрываются понятие кадровой политики и ее формирование, систематизируются типы кадровой политики корпоративной организации, изучаются этапы и методы формирования кадровой политики.

Формирование кадровой политики представляет собой определение основ взаимодействия подразделений предприятия, принципы расстановки кадров, разработку подходов к оценке трудового вклада персонала при оплате и стимулировании его труда, определение характера взаимоотношений руководителей и подчиненных (стиль управления).

Установлено, что кадровая политика определяет генеральное направление и основы работы с кадрами, общие и специфические требования к ним и разрабатывается собственниками предприятия, высшим руководством, кадровой службой. Кроме того, кадровая политика представляет собой поддающуюся влиянию систему, в формировании

которой участвуют все уровни сотрудников предприятия, а также организация как организм в целом.

В развитии современных организаций кадровая политика играет одну из ведущих ролей и определяется ее влиянием на эффективность деятельности предприятия, способствует повышению конкурентоспособности.

В зависимости от роли руководства в реализации стратегии работы с персоналом кадровую политику возможно подразделить на пассивную, реактивную, превентивную и активную. По ориентации на внешние и внутренние источники кадровая политика подразделяется на открытый и закрытый типы, каждый из которых обладает рядом специфических особенностей.

Этапами формирования кадровой политики выступают: нормирование, программирование и мониторинг. Методами формирования кадровой политики являются регламентация кадровой политики, организация процесса реализации, а также анализ персонала.

В главе 2 «Анализ формирования кадровой политики в ООО «Терра»» проанализированы особенности формирования кадровой политики на примере компании ООО «Терра».

Компания ООО "Терра" зарегистрирована 11 апреля 2018 года. Основной вид деятельности по ОКВЭД: выращивание зерновых культур.

Тип организационной структуры соответствует линейно-функциональному типу, при котором каждый сотрудник подчиняется напрямую руководителю отдела. Тот, в свою очередь, подотчётен Генеральному директору.

Миссия ООО "Терра" – обеспечение потребностей покупателей сельскохозяйственной продукцией высокого качества.

ООО "Терра" стремится завоевать как можно большую долю рынка. Эта цель достигается за счет работы над повышением качества и

урожайности выращиваемых культур, снижением затрат по сравнению с главными конкурентами, укрепления материально-технической базы.

Доход компании (выручка) имеет нестабильный характер: к 2019 году по сравнению с 2018 годом увеличилась на 94 млн. руб. и составила 104 млн. руб. В 2020 году наблюдаем отрицательную динамику по сравнению с 2019 годом. Выручка компании составила 42,14 млн. руб. (сократившись на 62 млн. руб.). Рассматривая прибыль компании (рисунок 3), можно также отметить ее нестабильность и сокращение по итогам 2020 года по сравнению с 2019 годом. По итогам 2020 года чистая прибыль является отрицательной (зафиксирован убыток) в размере 35,38 млн. руб. Данный фактор негативно влияет на финансовую стабильность компании на рынке. Отметим, что в 2019 году чистая прибыль была положительной и составляла 8,99 млн. руб.

Полученные результаты свидетельствуют об отрицательной динамике показателей рентабельности в 2019 году и последующей их реабилитации к 2020 году.

Анализируя показатели ликвидности компании, можно отметить их нестабильную динамику, отрицательное значение коэффициента общей ликвидности на протяжении всего периода исследования. Значение коэффициента ниже нормы (менее 1) говорит о вероятных трудностях в погашении организацией своих текущих обязательств, что в долгосрочной перспективе при наращивании объемов деятельности компанией может привести к банкротству.

Анализ конкурентов показал наличие высокого потенциала предприятия при грамотном управлении его ресурсами, потенциал роста в связи с ориентацией рынка на качественную сельскохозяйственную продукцию регионального производителя в связи с ее более низкой стоимостью, а также возможность выхода на новые рынки путем построения грамотной маркетинговой политики и логистики.

Цели кадровой политики ООО “Терра”:

1. Экономические – повышение прибыли компании

2. Социальные – формирование командного духа и роста мотивированности работников.

Зафиксировано снижение количества приглашаемых первоначальных кандидатов на 49,18%, кандидатов, прошедших этап анкетирования на 35,43%, а также количество персонала, прошедших стажировку (3 месяца) – на 16,5%. Однако, наблюдается положительная динамика количества кандидатов, прошедших собеседование с руководителем на 26,92%.

Важно отметить положительную тенденцию численности персонала в компании (прирост составил 23 человека за 3 года). Доля специалистов составляет 28%, руководителей – только 3% по итогам 2020 года. В динамике важно отметить снижение руководящего состава персонала, увеличение доли специалистов и сокращение доли производственного персонала.

Динамика коэффициента текучести кадров в компании положительная, наблюдается прирост на 2,1% за 3 года, что является негативной характеристикой кадровых процессов. Рост коэффициента текучести кадров говорит о возможных следующих негативных процессах в компании: дестабилизации коллектива, неэффективности политики в области персонала, неудовлетворении потребностей сотрудников компании.

В организации присутствует система мотивации, часть которой регламентирована внутренними документами компании (например, KPI, система премирования, оплаты транспортных расходов, страхование), а другая часть носит добровольный характер и является больше традицией, которая установлена действующими сотрудниками и никак не регламентирована (например, корпоративные мероприятия, система продвижения по карьерной лестнице).

Для выявления причин неудовлетворенности уровнем профессионализма кадров в организации было проведено анкетирование сотрудников организации с помощью онлайн опроса Google - формы для выявления актуальных проблем формирования кадровой политики в организации.

Проведенный анализ позволил выявить основные проблемы в области формирования кадровой политики организации ООО «Терра»:

- укомплектованность предприятия профессиональными кадрами неудовлетворительна;

- при привлечении кандидатов на вакантные рабочие места используется неэффективная система «по знакомству».

- адаптация новых работников неэффективна;

- действующая система льгот неэффективна;

- система аттестации и повышения квалификации сотрудников отсутствует;

- работники предприятия не удовлетворены сложившейся системой оплаты труда. Здесь важно отметить неактуальность ряда КРІ, их неэффективность в современных условиях функционирования компании, поскольку функционал ряда должностей и объем работы претерпел изменения в связи с оперативной реакцией компании на макроэкономические процессы;

- низкий уровень квалификации менеджеров, занятых формированием кадровой политики организации в частности;

- социально–психологический климат на предприятии является неустойчивым, существуют скрытые и открытые конфликты.

В главе 3 «Направления совершенствования формирования кадровой политики в ООО «Терра»» обосновываются основные направления совершенствования формирования кадровой политики организации на основании выявленных проблем.

Основными рассмотренными направлениями выступает:

1. Переход к открытому типу кадровой политики: минимизация приема кадров «по знакомству» в организацию;

2. Повышение эффективности программы адаптации путем закрепления наставника за принятым сотрудником.

Согласно полученным результатам для минимизации приема неэффективных кадров «по знакомству» важно уделить внимание методам приема кандидатов, а именно внедрить тестирование для всех штатных должностей компании.

Разделена система тестирования для уровня должностей:

- руководящая должность: тест Адидеза;
- специалист или производственный сотрудник (сценарные тесты) - помогают обнаружить у соискателя способности к ситуативному анализу, лидерские задатки. Они представляют собой ролевые игры (бизнес-кейсы) в письменном виде.

Другим направлением выступает повышение эффективности программы адаптации путем закрепления наставника за принятым сотрудником с помощью введения системы «онбординг» и наставничества. Система «онбординг» является частью адаптации новых сотрудников и включает в себя: Welcome-письмо, видео о будущей работе и системе корпоративных ценностей, welcome-пакет (ручка, блокнот).

Также разработан чек – лист для руководителей отделов для проведения наиболее эффективной адаптации сотрудника в первую неделю работы.

Систематизированы направления в рамках второго предложения улучшения основных кадровых процессов в ООО «Терра»:

- рост профессионализма как новых принятых сотрудников (за счет повышения эффективности системы отбора), так и действующих (благодаря формированию новой программы обучения и повышения квалификации сотрудников;
- повышение эффективности действующей системы льгот сотрудников, а также разработка новых направлений;
- повышение уровня профессионализма сотрудников отдела кадров;
- регулярная проработка конфликтных ситуаций.

Совокупная плановая стоимость затрат на реализацию предложенных направлений с помощью выбранных инструментов составляет 17 785,4 тыс. руб. Предполагается, что мероприятия системно улучшат эффективность работы сотрудников, снизят текучесть персонала, благоприятно скажутся на лояльности сотрудников к компании, что позволит ежегодно повышать уровень выручки компании в среднем на 5% (в соответствии с синергетическим эффектом предложенных мероприятий, удельный вес каждого фактора роста выручки компании составляет 1,2% на основании построенного прогноза).

Согласно полученным результатам, после инвестирования во внедрение системы мероприятий (денежные средства возможно взять из плановой чистой прибыли организации по итогам 2022 года, доля инвестиций составит 66,7% от объема чистой прибыли компании по итогам года), к 2025 году возможно достижение прироста выручки на 14,6%, чистой прибыли на 18,08%.

По итогам 2021 года коэффициент текучести кадров достиг максимального значения в 38,1%. Однако планируется благодаря комплексному совершенствованию формирования кадровой политики достичь снижения к 2025 году данного показателя до значения в 22,3%.

Основной причиной данного благоприятного прогноза выступает рост уровня удовлетворенности кадровой политикой в организации, повышение уровня профессионализма сотрудников, более строгий отбор при приеме новых сотрудников, совершенствование процесса адаптации и введение должности штатного психолога для повышения уровня комфорта сотрудников и наиболее продуктивного решения конфликтов в компании.

В ЗАКЛЮЧЕНИИ магистерской работы содержатся основные выводы и рекомендации по теме исследования. Формирование кадровой политики представляет собой определение основ взаимодействия подразделений предприятия, принципы расстановки кадров, разработку подходов к оценке трудового вклада персонала при оплате и стимулировании

его труда, определение характера взаимоотношений руководителей и подчиненных. В свою очередь, кадровая политика – это совокупность принципов и методов формирования, воспроизводства, развития и использования человеческих ресурсов, мотивации и создания условий для развития кадрового потенциала.

Объектом исследования формирования кадровой политики является организация ООО «Терра», которая ведет свою деятельность в области сельского хозяйства. Организационная структура компании представлена в форме линейно - функциональной системы. В 2021 году организация получила выручку в сумме 89,5 млн руб., что на 48,9 млн руб., или на 120,4%, больше, чем годом ранее. Результатом работы ООО "Терра" за 2021 год стала прибыль в размере 24,9 млн руб. При этом в 2020 году был получен убыток 35,38 млн руб.

В ООО «Терра» используется весь спектр доступных методов, а именно регламентация кадровой политики, организация процесса реализации, а также анализ персонала.

На основании проведенного анализа и результатов анкетирования персонала выделены основные проблемы формирования кадровой политики организации, которые включают в себя ряд проблем в области укомплектованности профессиональными кадрами, адаптации принятых сотрудников, квалификации персонала отдела кадров, снижение эффективности KPI, а также неудовлетворительный социально – психологический климат в коллективе.

Определены основные факторы, влияющие на формирование кадровой политики в ООО «Терра»: изменение нормативно – правового регулирования в России, воздействие санкций, логистические проблемы в 2022 году, недостаток трудовых ресурсов в регионе, отсутствие четких определенных целей и задач стратегического и тактического развития организации на рынке в сложившихся макроэкономических условиях, уровень конкурентоспособности компании.

На основании выделенных особенностей и проблем сформированы направления совершенствования формирования кадровой политики в ООО «Терра, к которым относятся следующие мероприятия: переход к открытому типу кадровой политики и улучшение адаптации вновь принятых работников в ООО «Терра»; улучшение основных кадровых процессов в ООО «Терра».

Для успешной реализации данных направлений рассмотрены отдельные методы и инструменты, к которым относятся тестирования, анкетирования; формирование новой программы обучения и повышения квалификации; введение системы «онбординг» и наставничества; разработка и внедрение медицинского страхования для сотрудников после 1 года работы, компенсация питания в столовой; проведение регулярных курсов и тренингов; введение в штат психолога по персоналу для улучшения психологического климата в коллективе.

Затраты для реализации предложенных направлений составляет в текущих ценах 17 785,4 тыс. руб. По прогнозам, внедрение мероприятий способствует снижению коэффициента текучести кадров, получен положительный экономический эффект от снижения коэффициента текучести кадров. Сделан вывод о возможности адаптации предложенных направлений в других организациях отрасли, что носит стратегически важное значение для других предприятий сельскохозяйственной отрасли.