

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2021.62.92.030

## Совершенствование управления персоналом и кадровой политикой аграрного предприятия

**Пестрякова Дарья Сергеевна**

Магистрант,  
Кубанский государственный аграрный университет им. И. Т. Трубилина,  
350044, Российская Федерация, Краснодар, ул. Калинина, 13;  
e-mail: mail@kubsau.ru

**Лесных Юлия Георгиевна**

Доктор экономических наук  
профессор кафедры государственного и муниципального управления  
Кубанский государственный аграрный университет им. И. Т. Трубилина,  
350044, Российская Федерация, Краснодар, ул. Калинина, 13;  
e-mail: mail@kubsau.ru

### Аннотация

В работе анализируются принципы построения кадровой политики и разрабатываются мероприятия по ее совершенствованию. Показано, что предложенная система инструментов дополняет принципы кадровой политики обеспечивает: 1) возможность экономить время на адаптацию и обучение сотрудника; 2) снижение эмоционального напряжения; 3) развитые горизонтальные и вертикальные связи; 4) обмен опытом; 5) единое информационно-коммуникационное пространство; 6) вовлеченность сотрудников; 7) возможность личностного роста. При этом ожидаемый эффект от предлагаемых мероприятий выражен в улучшении внутренней среды организации. Чем больше внимания предприятие уделяет разного рода развитию персонала и инфраструктуре, тем больше оно мотивирует людей работать продуктивно. В таких условиях, за счет увеличения мотивационных факторов идет повышение производительности труда. Кроме того, авторами обосновано формирование и внедрение «Единого кадрового пространства», в том числе, расчет синтетического индекса удовлетворенности труда – инструмента мониторинга обратной связи работников.

### Для цитирования в научных исследованиях

Пестрякова Д.С., Лесных Ю.Г. Совершенствование управления персоналом и кадровой политикой аграрного предприятия // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 1А. С. 267-274. DOI: 10.34670/AR.2021.62.92.030

### Ключевые слова

Управление, кадровая политика, мотивация, продовольственная безопасность, «Единое кадровое пространство», синтетический индекс удовлетворенности труда, кадры, персонал.

## Введение

Современная ситуация развивается столь динамично, что классические подходы требуют нового восприятия значимости персонала в организации посредством переосмысления качественных аспектов проблемы. В российских предприятиях чаще всего встречается традиционная схема управления персоналом, то есть разделение по структурным подразделениям.

Нами предпринята попытка предложить определенные трансформации в подходах к организации кадровой политики агропромышленных предприятий и апробировать их на примере АО фирма «Агрокомплекс» имени Н.И.Ткачева.

Содержание кадровой политики организации включает в себя следующие основополагающие направления [Датаев, 2019, Кузнецов, Лесных, 2020]:

- 1) высококвалифицированная рабочая сила (формирование штата, подбор кадров);
- 2) развитие работников (потенциал, профориентация, переподготовка, повышение квалификации, продвижение по службе);
- 3) совершенствование организации через стимулирование труда работников.

Ознакомившись с теоретическими аспектами содержания кадровой политики, ко всему вышеизложенному, актуально добавить следующий пункт:

- 4) «создание из коллектива «команды», объединенной общими целями, дополняющими друг друга по квалификации, навыкам решения прикладных задач и психотипам».

Это, как представляется, соотносится с вызовами времени и ставит акцент на связи кадровой политики с эффективностью деятельности организации и повышением производительности труда.

## Основная часть

Организационная структура АО фирма «Агрокомплекс» имени Н.И. Ткачева обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные – консультировать линейных руководителей в подготовке и принятии решений по выполнению конкретных функций. Работа с персоналом в организации ведется отдельным структурным подразделением, которое насчитывает 333 человек.

Кадровая служба АО фирма «Агрокомплекс» имени Н.И.Ткачева успешно обеспечивает своевременное осуществление всех выплат, включая социальные, и законность всего документооборота организации; имеет развитую систему материального стимулирования персонала. К недостаткам можно отнести:

- 1) слабо развито нематериальное стимулирование персонала;
- 2) не ведется работа по выявлению инициативных сотрудников;
- 3) практически не ведется работа в направлении социального опроса персонала;
- 4) в перспективном планировании отсутствуют разделы, затрагивающие решение социальных проблем внутри организации;
- 5) в представленных должностных инструкциях руководителей кадровой службы отсутствуют работы по адаптации вновь принятого сотрудника в организации.

Для решения проблем кадровой политики нами предложено создание так называемого «Единого кадрового пространства».

«Единое кадровое пространство» позволит организации двигаться в актуальном

направлении развития бизнеса – формирование у сотрудников удовлетворенности и приверженности компании – и закольцует личное «счастье» с финансово-производственными показателями. В исследовании доказано, что персоналу необходима мотивация, подкрепленная эмоциональным составляющим. К инструментам системы «Единое кадровое пространство» относятся следующие.

1. Миссия и ценности организации, формирование идентичности «мы – партнеры» на пути к общей цели. Данный слоган повторяется на раздаточной брендовой продукции внутри компании (ручки, календари, кружки и т.д.). На планерных совещаниях важно озвучивать этот тезис в разных формах и подкреплять эту ценностную модель действиями [Осенкина, 2015].

2. Открытые коммуникации с помощью внутреннего анкетирования – позволяют каждому сотруднику быть услышанным.

3. Внедрение инструментов самоконтроля и самоанализа. Для этого в исследовании предложено самостоятельное ведение сотрудниками «Книги оценки деятельности сотрудника». В ней сотрудник будет ежедневно записывать активности и время, затрачиваемое на их выполнение. В коллективе рекомендуется повесить рабочую доску, расчертить календарный месяц и прописать текущие и возникающие задачи каждого сотрудника по срокам исполнения, отметить важные запланированные события, чтобы на виду были общие цели и задачи коллектива [Лесных, Данилова, 2012].

4. Ведение системы наставничества.

5. Система развития – предполагает регулярные деловые встречи между сотрудниками, на которых формируются дальнейшие цели и задачи в определенном направлении.

6. Отбор людей в организацию в соответствии с культурой данной организации; при принятии на работу передавать «Welcome book».

7. Культура признания – характеризуется позитивной обратной связью, которая выражается в похвале сотрудника не за результат, а за действия, предпринятые для его достижения.

Для создания данного единого кадрового пространства в АО фирма «Агрокомплекс» имени Н.И.Ткачева было проведено четыре мероприятия: 1) разработка «Welcome book»; 2) введение «Книги оценки деятельности сотрудника»; 3) «Открытые коммуникации»; 4) «Культура признания».

Для мониторинга эффективности предложенных мероприятий до и после проведения их мероприятий был проведен социологический опрос по выявлению уровня удовлетворенности сотрудников условиями труда и рабочим климатом. Результаты опросов представлены в таблице 1.

Стоит обратить особое внимание на то, что данные мероприятия и введение «Welcome book» позволили повысить уровень удовлетворенности сотрудников адаптационным периодом в организации на 24%. На следующем этапе был рассчитан синтетический индекс удовлетворенности условиями труда ( $I_{ут}$ ) до и после проведения мероприятий по совершенствованию кадровой политики АО фирма «Агрокомплекс» имени Н.И. Ткачева, Расчет индекса проводился на основе разработанной анкеты (таблица 3) путем присвоения ответам баллов, соответствующих: ответ «Да» - 3 балла, ответ «Затрудняюсь ответить» - 2 балла, ответ «Нет» - 1 балл.

**Таблица 1 - Уровень удовлетворенности сотрудников условиями труда и рабочим климатом до и после проведения мероприятий по совершенствованию кадровой политики в АО фирма «Агрокомплекс» имени Н.И.Ткачева**

	Вопрос	До проведения мероприятий, %	После проведения мероприятий, %	Прирост, %
1.	Работники нашей организации соблюдают правила и порядок работы	93	98	5
2.	Меня устраивает уровень заработной платы, который я получаю	4	21	17
3.	При достижении высоких результатов в моей работе я буду дополнительно вознагражден (-а) или премирован(-а)	25	53	28
4.	У меня есть возможность проходить дополнительное обучение, которое помогает выполнять мою работу на более высоком уровне	12	24	12
5.	На моем рабочем месте созданы комфортные условия для труда	60	78	18
6.	Все сотрудники моего подразделения высококвалифицированы и знают свое дело	36	44	8
7.	У меня дружный и сплоченный коллектив	8	57	49
8.	Могу утверждать, что я являюсь членом большой команды нашей организации	92	95	3
9.	У меня сложились хорошие отношения с коллегами по работе	38	64	26
10.	Руководство открыто перед сотрудниками и выстраивает справедливые отношения в трудовом коллективе	19	76	57
11.	Информация об организации доступна мне и доводится своевременно	58	91	33
12.	Я знаю, что от меня ожидает организация	11	34	23
13.	Все сотрудники качественно выполняют свою работу	34	57	23
14.	Могу утверждать, что кадровая служба помогла мне быстро адаптироваться в организации при устройстве на работу	6	30	24
15.	Я бы хотел(-а) получить при устройстве на работу ежедневник с вводным описанием особенностей и порядков организации	98	99	1

Результаты расчёта данного индекса представлены в таблице 2. Начальный синтетический индекс удовлетворенности труда ( $I_{\text{ут}}$ ) в АО фирма «Агрокомплекс» имени Н.И.Ткачева равен 66,31 %, конечный – 81,33%. Прирост синтетического индекса удовлетворенности труда в АО фирма «Агрокомплекс» имени Н.И. Ткачева за 9 месяцев составил 15,02% за счет увеличения частных индексов  $I_1$ ,  $I_3$ ,  $I_4$ ,  $I_5$ ,  $I_6$ . Снизился индекс  $I_2$  - индекс удовлетворенности вознаграждением за труд. Причина этому недовольство заработной платой.

**Таблица 2 – Расчет синтетического индекса удовлетворенности труда в АО фирма «Агрокомплекс» имени Н.И.Ткачева в сентябре 2020 года**

<b>Частные индексы</b>	<b>Факторы индексации</b>	<b>Суммарное количество баллов</b>	<b>Удельный вес <math>I_{ут}</math>, %</b>
Индекс удовлетворенности трудовой дисциплиной, ( $I_1$ )	Работники нашей организации соблюдают правила и порядок работы	1081	12,32
	На моем рабочем месте созданы комфортные условия для труда		
Индекс удовлетворенности вознаграждением за труд, ( $I_2$ )	Меня устраивает уровень заработной платы, который я получаю	681	7,76
	При достижении высоких результатов в моей работе я буду дополнительно вознагражден (-а) или премирован(-а)		
Индекс удовлетворенности образовательным процессом, ( $I_3$ )	У меня есть возможность проходить дополнительное обучение, которое помогает выполнять мою работу на более высоком уровне	1166	13,29
	Все сотрудники моего подразделения высококвалифицированы и знают свое дело		
	Все сотрудники качественно выполняют свою работу		
Индекс удовлетворенности коммуникациями, ( $I_4$ )	У меня дружный и сплоченный коллектив	2020	23,02
	Могу утверждать, что я являюсь членом большой команды нашей организации		
	У меня сложились хорошие отношения с коллегами		
	Руководство открыто перед сотрудниками и выстраивает справедливые отношения в трудовом коллективе		
Индекс удовлетворенности информированием, ( $I_5$ )	Информация об организации доступна мне и доводится своевременно	927	10,56
	Я знаю, что от меня ожидает организация		
Индекс удовлетворенности адаптационным периодом, ( $I_6$ )	Могу утверждать, что кадровая служба помогла мне быстро адаптироваться в организации при устройстве на работу	938	14,38
	Я бы хотел(-а) получить при устройстве на работу ежедневник с вводным описанием особенностей и порядков организации		

Введенные мероприятия позволили увеличить количество и качество выполняемых работ, сотрудники с помощью самоанализа знают цену своей работы и аргументируют поднятие заработной платы небезосновательно.

Предложенная система инструментов дополняет принципы кадровой политики АО фирма «Агрокомплекс» имени Н.И. Ткачева и обеспечивает: 1) возможность экономить время на адаптацию и обучение сотрудника; 2) снижение эмоционального напряжения; 3) развитые

горизонтальные и вертикальные связи; 4) обмен опыта; 5) единое информационно-коммуникационное пространство; 6) вовлеченность сотрудников; 7) возможность личностного роста.

### Заключение

Ожидаемый эффект от предлагаемых мероприятий выражен в улучшении внутренней среды организации. Чем больше внимания предприятие уделяет разного рода развитию персонала и инфраструктуре, тем больше оно мотивирует людей работать продуктивно. В таких условиях, за счет увеличения мотивационных факторов идет повышение производительности труда.

### Библиография

1. Sekerin V.D., Bank S.V., Gorokhova A.E., Dudin M.N., Dudin M.N., Lesnykh Y.G. Vertically integrated holdings in the system of developing the national complex of iron and steel industry of Russia // *Metalurgija*, Vol.56 No.3-4 Srpanj 2017. - str. 429-431. - [Электронный ресурс] - Режим доступа: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=266759](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=266759)
2. Датаев В. М. Кадровый менеджмент: Учебник. -М.: ТК Велби, Издательство «Проспект», 2019. -160 с.
3. Калмыкова О. Ю. Факторы повышения производительности труда в организации / О.Ю. Калмыкова, А.В. Гагаринский // *Вестник Самарского государственного технического университета. Серия Экономика-2017.*-№ 2.-С.8.
4. Конова И.В. Совершенствование технологий отбора и оценки персонала в современных организациях / И.В. Конова, И.Г. Шадская // *Новое поколение.* 2017. № 14-2 (4). С. 249-254.
5. Кузнецов Н.В., Лесных Ю.Г. Цифровизация информационной поддержки принятия решений в сфере государственного управления // *Общество. Политика. Экономика. Право (Научный журнал).* – Краснодар, Издательский дом «ХОРС». – 2020. – 1 (78). – С. 30-35
6. Кузнецов Н.В., Лизяева В.В., Прохорова Т.А., Лесных Ю.Г. Подготовка кадров для реализации Национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» // *Современные проблемы науки и образования.* – 2020. – № 1. – URL: <http://www.science-education.ru/article/view?id=29520>
7. Лесных Ю.Г., Данилова О.В. Концептуальные основы государственной политики обеспечения инновационного прорыва в нефтяном кластере страны-экспортера углеводородов [текст] / Ю.Г. Лесных, О.В. Данилова // *Вестник университета.* – М.: ГОУ ВПО «Государственный университет управления», 2012. - № 14-1. – 248 с. – С. 124-127
8. Лесных Ю.Г., Кузнецов Н.В. Цифровое лидерство: вызовы для России // *Шаг в будущее: искусственный интеллект и цифровая экономика. Smart Nations: экономика цифрового равенства: материалы III Международного научного форума.* Вып. 2. – Москва: Государственный университет управления. – 2020. – С. 342–348.
9. Осенкина Б.М. Основы управления персоналом: учебное пособие / Б.М. Осенкина. - М.: Высшая школа, 2015. - 592 с.
10. Пул М., Уорнер М. - Управление человеческими ресурсами/ М.Пул, М.Уорнер – СПб.:Питер, 2018 - 185 с.
11. Савёлов В.А. Формирование кадровой политики организации / В.А. Савелов // «Научно-практический журнал Аллея Науки». — 2018. — №6(22) . – С. 1-5.
12. Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление – это наука и искусство/ А.Файоль, Г.Эмерсон, Ф.Тейлор – М., 2015. – 189 с.

---

## **Improvement of personnel management and personnel policy of the agricultural enterprise**

**Dar'ya S. Pestryakova**

Undergraduate student  
Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin,  
350044, 13 Kalinina str., Krasnodar, Russian Federation;  
e-mail: mail@kubsau.ru

**Yuliya G. Lesnykh**

Doctor of Economics  
Professor of the Department of State and Municipal Administration  
Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin,  
350044, 13 Kalinina str., Krasnodar, Russian Federation;  
e-mail: mail@kubsau.ru

### **Abstract**

The paper analyzes the principles of building a personnel policy and develops measures to improve it. It is shown that the proposed system of tools complements the principles of personnel policy.: 1) the ability to save time on adaptation and training of an employee; 2) reduction of emotional stress; 3) developed horizontal and vertical connections; 4) exchange of experience; 5) a single information and communication space; 6) employee involvement; 7) the possibility of personal growth. At the same time, the expected effect of the proposed measures is expressed in improving the internal environment of the organization. The more attention an enterprise pays to various types of personnel development and infrastructure, the more it motivates people to work productively. In such conditions, due to the increase in motivational factors, there is an increase in labor productivity. In addition, the authors justify the formation and implementation of a "Single personnel Space", including the calculation of a synthetic labor satisfaction index-a tool for monitoring employee feedback.

### **For citation**

Pestryakova D.S., Lesnykh Yu.G. (2021) Sovershenstvovanie upravleniya personalom i kadrovoi politikoi agrarnogo predpriyatiya [Improvement of personnel management and personnel policy of an agricultural enterprise] *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (1A), pp. 267-274. DOI: 10.34670/AR.2021.62.92.030

### **Keywords**

Management, personnel policy, motivation, food security, "Unified personnel space", synthetic labor satisfaction index, personnel, personnel.

### **References**

1. Sekerin V. D., Bank S. V., Gorokhova A. E., Dudin M. N., Dudin M. N., Lesnykh Y. G. Vertically integrated holdings in the system of developing the national complex of iron and steel industry of Russia // *Metalurgija*, Vol. 56 No. 3-4

- Srpanj 2017. - str. 429-431. - [Electronic resource] - Access mode: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=266759](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=266759)
2. Dataev V. M. Personnel management: Textbook. - M.: TK Velbi, Publishing House "Prospect", 2019. -160 p.
  3. Kalmykova O. Yu. Factors of labor productivity increase in the organization / O. Yu. Kalmykova, A.V. Gagarinsky // Bulletin of the Samara State Technical University. Series Ekonomika-2017. - No. 2. - p. 8.
  4. Konova I. V. Improvement of technologies for selection and evaluation of personnel in modern organizations / I. V. Konova, I. G. Shadskaya // A new generation. 2017. No. 14-2 (4). pp. 249-254.
  5. Kuznetsov N. V., Lesnykh Yu. G. Digitalization of information support for decision-making in the field of public administration // Society. Politics. Economy. Law (Scientific Journal). - Krasnodar, Publishing House "HORSE". - 2020. - 1 (78). - Pp. 30-35
  6. Kuznetsov N. V., Lizyaeva V. V., Prokhorova T. A., Lesnykh Yu. G. Training of personnel for the implementation of the National Program "Digital Economy of the Russian Federation" // Modern problems of science and education. - 2020. - № 1. - URL: <http://www.science-education.ru/article/view?id=29520>
  7. Lesnykh Yu. G., Danilova O. V. Conceptual foundations of the state policy of ensuring an innovative breakthrough in the oil cluster of the hydrocarbon exporting country [ text] / Yu. G. Lesnykh, O. V. Danilova // Vestnik universiteta -- M.: GOU VPO "State University of Management", 2012. - № 14-1. - 248 S.-S. 124-127
  8. Lesnykh Yu. G., Kuznetsov N. V. Digital leadership: challenges for Russia // Step into the future: Artificial intelligence and the digital economy. Smart Nations: The Economy of Digital Equality: proceedings of the III International Scientific Forum. Issue 2. - Moscow: State University of Management. - 2020. - p. 342-348
  9. Osenkina B. M. Fundamentals of personnel management: a textbook / B. M. Osenkina. - M.: Higher School, 2015. - 592 p.
  10. Poole M., Warner M.-Human resource management/ M. Poole, M. Warner-St. Petersburg:Peter, 2018-185 p.
  11. Savelov V. A. Formation of personnel policy of the organization / V. A. Savelov // "Scientific and practical journal Alley of Science". — 2018. — №6(22) . — P. 1-5.
  12. Fayol A., Emerson G., Taylor F., Ford G. Management is science and art/ A. Fayol, G. Emerson, F. Taylor-M., 2015. - 189 p.