

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Условия современной экономики характеризуются тем, что управлению и работе с персоналом на предприятии уделяется значительное внимание, это ключевая позиция и ключевой элемент успешного ведения предпринимательской деятельности предприятия. Кроме того, процесс формирования кадровой стратегии в настоящее время - весьма актуальная проблема становления и управления трудовыми ресурсами на любом современном, конкурентоспособном предприятии. Происходящие изменения, связанные с необратимостью экономических реформ и движением к здоровой конкуренции, заставляют организации России уделять значительное внимание аспектам управления кадровой политикой, базирующейся на научно обоснованном планировании.

Эффективно управлять организацией или предприятием нельзя без создания внутри него такой атмосферы, когда весь персонал ориентирован и заинтересован в достижении общих целей, каждым работником ощущается своя личная причастность к победам и неудачам коллектива. Результат деятельности любого предприятия и его накопленный опыт работы с персоналом показывает, что решающим фактором эффективной деятельности является формирование производственного коллектива, а также обеспечение высокого качества кадрового потенциала.

Актуальность данной работы состоит в том, что проблемы в области управления персоналом и повседневная работа с кадрами, а также вопросы разработки кадровой стратегии постоянно находятся и будут находиться в ближайшей перспективе в центре внимания руководства каждого предприятия.

Целью данной работы является оценка влияния кадровой стратегии на работу службы персонала предприятия.

В соответствии с поставленной целью необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть сущность и содержание кадровой стратегии;
- дать оценку кадровой политики на предприятии;

- разработать кадровую стратегию предприятия. Объектом исследования в данной работе является кадровая политика ОАО «ИФК «Союз».

Предметом исследования является оценка влияния кадровой стратегии на работу кадровой службы ОАО «ИФК «Союз».

Информационными источниками данной работы являются бухгалтерская финансовая и управленческая отчетность предприятия, а также труды отечественных и зарубежных авторов по стратегическому менеджменту и управлению персоналом.

## **СОДЕРЖАНИЕ И СУЩНОСТЬ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ**

### **1.1. Цели и задачи разработки кадровой стратегии**

Долгосрочное планирование действий организации, ориентированное на достижение стратегических целей, способно обеспечить компании устойчивый успех и дальнейшее развитие. Одно из ключевых мест в осуществлении гарантированного благополучия любой компании занимает кадровая стратегия. Она является определенным руководством компании, приоритетным направлением действий, необходимых для решения долгосрочной задачи по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива.

Основные черты кадровой стратегии следующие:

- наличие ярко выраженного долгосрочного характера. Кадровая политика компании отличается определенными характерными показателями.

Не вызывает сомнений, что формирование и внедрение эффективной системы действенной мотивации, создание устойчивых психологических установок и модернизация системы управления персоналом не могут быть реализованы в сжатые сроки и требует продолжительного времени; непосредственная привязка к стратегии организации.

Любые изменения, вносимые в стратегию организации, требуют коррекции в кадровой политике. Следует привести в соответствие с изменениями стратегии

численность и структуру персонала, обеспечить наличие необходимой квалификации и профессиональных навыков, а также пересмотреть стиль и методы управления в целом[1].

Создание и корректировка кадровой стратегии осуществляется постоянно. Сказывается взаимосвязь не только с краткосрочными планами и задачами организации, но и с решением стратегических задач дальней перспективы. Эффективной конкретизацией вопросов кадровой стратегии является стратегический план организации. Такого рода документы содержат список задач и способы решения, выраженные в конкретных мероприятиях, с указанием лиц, ответственных за выполнение каждой задачи, и ограничением срока исполнения. В случае необходимости привлечения дополнительных ресурсов (информационных, финансовых), в стратегическом плане указывается количество, необходимое для успешного решения задачи.

Кадровая стратегия призвана способствовать следующим факторам:

- увеличение возможностей организации для успешного противостояния конкурентам путем эффективного использования кадрового потенциала;
- усиление преимуществ организации перед конкурентами путем позитивного изменения условий использования и динамичного развития персонала, а также формирование ответственного, компетентного и высококвалифицированного коллектива работников;
- выявление и использование возможностей сотрудников к творческому самовыражению и развитию, способствующему достижению целей, как предприятия, так и целей самого сотрудника[2].

Разработка кадровой стратегии организации предусматривает обязательный учет следующих значимых факторов: экономический; политический; правовой; социальный; фактор воздействия внешней среды. Стратегический план организации, являясь результатом конкретизации кадровой стратегии, должен отражать анализ всех пяти факторов и их возможное влияние на стратегию организации в целом. Глубокий анализ влияния как внешних, так и внутренних факторов должен быть, с учетом поставленных задач, положен в основу концепции развития организации.б

Одним из основных вопросов разработки грамотной кадровой стратегии является выявление сильных и слабых сторон управления кадрами предприятия. Эти

вопросы являются определяющими условиями успешности организации, поэтому, для выявления сильных и слабых сторон при анализе внутренней среды применяются такие методы стратегического менеджмента, как SWOT, создание профиля среды или матрицы угроз[3].

Анализ факторов среды посредством метода SWOT выявляет имеющиеся сильные и слабые стороны организации в сфере управления кадрами. Помимо этого, данная информация является самооценкой предприятия, что позволяет объективно сравнить свое предприятие с конкурентами и сделать выводы. Также в результате анализа данным методом выявляются возможности и угрозы, которые имеются в организации. Информативную оценку функции управления персоналом и ряда других показателей можно получить посредством применения конкурентного профиля предприятия. В данном методе оценка успешности управления персоналом осуществляется экспертными методами. Другие показатели оцениваются по методу сравнительно анализа.

Одним из важнейших факторов, учет которых необходим при разработке стратегии управления персоналом, является уже существующий уровень основополагающих проблем:

- структуры дифференциального управления коллективом;
- количественной оптимизации персонала, с учетом текущей динамики;
- результативности осуществляемых затрат на персонал с учетом заработной платы, различных видов вознаграждения, расходов на обучение и других;
- динамики и направления развития персонала, включающих в себя адаптацию, карьерное продвижение по служебной лестнице и всевозможные виды обучения;
- социальных мер и бытового обеспечения, включающих в себя защиту, страхование и гарантии;
- систем управления кадровым потенциалом; наличия и развития традиций и норм поведения, связанных с организацией.

Принято считать, что стратегия работы с кадрами является частью экономической стратегии организации и одним из результатов планирования ими деятельности в целом. Практически же встречаются различные варианты взаимодействия, среди которых можно выделить основные концепции кадровой стратегии: кадровая политика и стратегия зависимы от общей стратегии организации; стратегия

организации является зависимой от стратегии работы с персоналом; взаимосвязанность общей и кадровой стратегий организации; взаимная интеграция стратегий. Но каким бы ни было взаимодействие стратегий, основной задачей функции управления персоналом является переход от авральных методов к самостоятельной целостной системе, способствующей реализации долгосрочных установленных целей предприятия.

Целостная система управления персоналом представляет собой гармоничное сочетание таких элементов, как кадровая политика, стратегия и планирование.

Кадровая политика предприятия позволяет определить, какой именно коллектив необходим организации и каким образом следует организовать работу персонала, чтобы успешно осуществлять поставленные стратегические планы и задачи. Кадровая же стратегия предоставляет действенные методы, используя которые, организация получит возможность собрать и удержать необходимый ей персонал.

Кадровое планирование является процессом разработки и внедрения ряда мероприятий, посредством которых может быть реализована кадровая политика и стратегия организации. Относительно периода, кадровое планирование возможно условно разделить на стратегическое (долгосрочное), тактическое (среднесрочное) и оперативное (краткосрочное). Другими словами, кадровая политика, стратегия и планирование являются экстраполяцией политики компании в целом на плоскость человеческого фактора.

Система управления персоналом организации зависит от проработанности составляющих ее элементов и их взаимосвязи.

Принципы построения кадровой политики следующие:

- стратегическая ориентированность – учет воздействия краткосрочных эффектов на дальнейшее развитие предприятия;
- комплексность мер – разработка стратегий предприятия таким образом, чтобы они дополняли и помогали друг другу в процессе деятельности организации;
- системность подхода – методичные и планомерные изменения в вопросе управления кадрами, исключающее применения «лоскутных» мер;
- логичность и последовательность методов – методы, которые используются в кадровой стратегии, не могут быть противоречивыми.

Их неукоснительное применение на практике следует реализовывать в заранее определенной последовательности для получения необходимого результата;

- экономическая эффективность – эффективный процесс невозможен без баланса качества труда и его стоимости: следует использовать для решения поставленных задач человеческий ресурс оптимального качества, отвечающий уровню задачи.

## **1.2 Кадровые мероприятия и кадровая стратегия**

Являясь хоть и значимым, но все же лишь одним из факторов, кадровая стратегия любой организации зависит от стратегии функционирования предприятия в целом. Основные стратегии организации следующие: - минимизация издержек – стратегия применима при массовом производстве, не требующем высокой квалификации работников с основным акцентом на количество.

Принципы кадровой стратегии: основными являются внешние материальные стимулы; эффективность работников оценивается в краткосрочный период; использование внешних источников рабочей силы; заведомо известное отсутствие возможностей карьерного роста; отсутствие гарантии занятости; неоправданно ужесточенная иерархия; минимизация инвестиций в персонал;

- повышение качества – используется предприятиями, ориентированными на специфические или уникальные товары, а также оказание услуг высокого класса.

Принципы: подбор уже готовых квалифицированных специалистов; разработка принципов мотивации, для вовлечения и удержания работника; применение системы премирования для стимулирования повышения качества продукции; дифференцированное предоставление гарантий занятости в виде заключения либо трудового договора, либо краткосрочных контрактов; инвестирование в обучение персонала;

- фокусирование – предприятие осуществляет свою деятельность в рамках определенной рыночной ниши. В этом случае практически отсутствуют существенные требования к кадрам и работе с ними;

- инновационная – постоянное обновление услуг или продуктов.

Принципы: постоянная переподготовка кадрового состава; определение и разработка принципов мотивации; адаптационные программы и развитие гибкости

мышления; система как материального, так и морального поощрения для реализации потенциала работников. Помимо стратегий организации, существует определенная зависимость кадровой стратегии от стратегии развития бизнеса в целом. В зависимости от вида стратегии бизнес-развития, происходят изменения и в работе с персоналом, отражая требования к работникам и особенности управления и развития[4].

Кадровые мероприятия – действия, направленные на достижение соответствия персонала задачам работы организации, проводящиеся с учетом конкретных задач этапа развития организации. Рассмотрим основные кадровые мероприятия в зависимости от типа стратегии организации и уровня планирования. Для открытой и закрытой кадровой политики будут адекватны разного типа мероприятия по удовлетворению единых по сути кадровых потребностей (приложение 1). Таким образом, для того, чтобы успешно решать задачи управления человеческими ресурсами, предприятию необходима не только проработанная кадровая политика и стратегическое планирование, но и жизненно необходима кадровая стратегия, которая является адекватной на изменения внешних и внутренних условий.

## **2. ОЦЕНКА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОАО «ИФК «СОЮЗ»**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия**

Полное наименование организации: Открытое акционерное общество «Инвестиционно финансовая корпорация «Союз». Сокращенное наименование организации: ОАО «ИФК «Союз». Адрес местонахождения: Российская Федерация, 115230, Москва, Электролитный проезд, дом 3Г, строение Инвестиционно-финансовая корпорации «Союз» специализируется на прямых инвестициях в региональные инфраструктурные проекты. Организация выбирает направления, имеющие наибольшее социальное значение для регионов, производит комплексную оценку и структурирование проектов, привлекает инвесторов и партнеров и контролирует реализацию проекта на всех его этапах.

Анализ имущества предприятия и источников его образования представлен в таблицах 1 и 2. Общее представление об имевших место качественных изменениях в структуре средств и их источников, а также динамике этих изменений можно получить с помощью вертикального и горизонтального анализа отчетности.

Таблица 1 Анализ аналитического актива ОАО «ИФК «Союз», тыс. руб.

Показатели	Абсолютные величины		Процент в общей величине активов		Изменения		
	на 31.12.16 г.	на 31.12.17 г.	на 31.12.16 г.	на 31.12.17 г.	абсолютных величин	процента в общей величине актива	процента к изменению активов
1	2	3	4	5	6	7	8
Внеоборотные активы	2998095	1560525	20,43	26,33	-1437570	+5,90	-47,95
Оборотные активы, в том числе	11673502	4366069	79,57	73,67	-7307433	-5,90	-62,59
Запасы и затраты	-	-	-	-	-	-	-
Дебиторская задолженность	312501	422163	2,13	7,12	+109662	+4,99	+35,09



Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	11361001	3943907	77,44	66,55	-7417094	-10,89	-65,28
Итого имущества	14671597	5926595	100	100	-8745002	X	-59,60

Из приведенных данных видно, что за истекший год у предприятия произошло изменение структуры баланса. Имущество предприятия снизилось на сумму 8745002 тыс. рублей, что на 59,6 % ниже по сравнению с прошлым годом. Большая часть снижения связана с уменьшением размера краткосрочных финансовых вложений. На основании этого можно судить о значительном снижении платежеспособности предприятия в целом на конец 2017 г.

Судя по данным баланса, доля внеоборотных активов предприятия за год увеличилась на 5,9 %, но в абсолютной величине внеоборотные активы снизились на 1437570 тыс. руб. Оборотные средства предприятия снизились на 5,9 % и составили на конец 2017 года 4366069 тыс. руб., что на 7307433 тыс. руб. меньше, чем на конец 2016 г. В составе имущественной массы текущих активов резко снизился удельный вес денежных средств и краткосрочных финансовых вложений с 77,44 до 66,55 %. Запасы у предприятия отсутствуют. Доля дебиторской задолженности увеличилась на 4,99 пункта и составила к концу 2017 года 7,12 %. Увеличение валюты баланса на 8745002 тыс. руб. свидетельствует о снижении потенциала фирмы. На основе таблицы 2 проведем характеристику источников формирования имущества предприятия.

Таблица 2 Анализ аналитического пассива ОАО «ИФК «Союз», тыс. руб.

Показатели	Абсолютные величины	Процент в общей	
		величине пассивов	Изменения

	на 31.12.16 г.	на 31.12.17 г.	на 31.12.16г.	на 31.12.17 г.	абсолютных величин	процента в общей величине пассива	процента к изменению пассивов
1	2	3	4	5	6	7	8
Собственный капитал	958969	973028	6,54	16,42	+14059	+9,88	+1,47
Заемный капитал, в том числе	13712628	4953567	93,46	83,58	-8759061	-9,88	-63,87
Долгосрочные пассивы	11831400	4500080	80,64	75,93	-7331320	-4,71	-61,96
Краткосрочные пассивы	296726	171725	2,02	2,89	-125001	+0,87	-42,13
Кредиторская задолженность	1584502	281761	10,80	4,76	-1302741	-6,04	-82,22
Итого источников финансирования	14671597	5926595	100	100	-8745002	X	-59,60

На основании проведенного анализа в таблице 2 видно, что собственный капитал возрос на 14059 тыс. руб. за счет полученной прибыли, которая осталась нераспределенной. Долгосрочные пассивы предприятия за год снизились на 4,71 %. Если говорить о краткосрочных пассивах, то они снизились по абсолютной сумме на 125001 тыс. руб., а доля увеличилась на 0,87 %. Кредиторская задолженность уменьшается на 1302741 тыс. руб. Действующим положением об оплате труда в

ОАО «ИФК «Союз» система оплаты труда основного персонала определена как повременно-премиальная (отдел по договорной работе, отдел разработки программного обеспечения, отдел разработки инвестиционных проектов), для остального персонала определена как повременная (администрация, финансово-экономический отдел, отдел рекламы и связей с общественностью).

Решения об установлении окладов, начислении премий по итогам работы за месяц работникам осуществляется Генеральным директором организации и оформляется в форме Решения о распределении Фонда оплаты труда (ФОТ). Главный бухгалтер должен подготовить Решение о распределении ФОТ за подписью Генерального директора в срок до 3-го числа месяца, следующего за месяцем, за который начисляется заработная плата. Основанием для Решения о распределении ФОТ является:

- утвержденное Генеральным директором организации штатное расписание;
- табель учета рабочего времени. Размер месячной заработной платы без учета премиальных и иных поощрительных выплат любого, в т.ч. неквалифицированного, работника организации, полностью отработавшего норму рабочего времени, в нормальных условиях труда не может быть ниже минимальной заработной платы, установленной в РФ.

## **2.2 Анализ основных элементов кадровой политики**

Проведем анализ основных элементов кадровой политики исследуемого предприятия. Руководство ОАО «ИФК «Союз» все время проводит работу по совершенствованию структуры управления компанией, чтобы добиться ее полного соответствия поставленным целям и задачам, а так же отвечать воздействующим на нее внутренним и внешним факторам. Предприятие ясно осознает, что эффективность работы и его выживание в перспективе будет оцениваться адекватностью приспособления ее к изменившимся условиям внешней среды, а человеческий ресурс станет основным фактором деятельности организации. В ОАО «ИФК «Союз» процедурой подбора и приема на работу кадров занимается начальник отдела по рекламе и связям с общественностью.

Приведем наиболее распространенные методы поиска персонала, применяемые в ОАО «ИФК «Союз»:

- подбор кандидатов через знакомых. Начальник отдела иногда сам обращается к сотрудникам с предложением приглашать на работу своих знакомых, размещает в заведениях внутренние объявления;

- использование внешних источников информации, службы занятости, размещение объявлений в СМИ. Это один из самых распространенных из используемых методов на данном предприятии. К недостаткам этого способа следует отнести необходимость проводить впоследствии отсев среди многочисленного количества кандидатов, большинство из которых не соответствует предъявляемым требованиям[5].

Процесс найма и отбора персонала в ОАО «ИФК «Союз» происходит следующим образом: при появлении вакансии начальник отдела приступает к процедуре найма. Общепринятая процедура состоит из следующих этапов: - формирование «профиля позиции» или «идеального образа кандидата».

При формировании данного образа, прежде всего, четко определяются основные функции специалиста, выделяют требования обязательные и желательные. Требования к профессиональным знаниям и навыкам формируются на основе должностных инструкций соответствующей вакантной должности.

В ОАО «ИФК «Союз» очень редко принимаются люди без опыта работы, поэтому основным критерием при отборе кандидатов является опыт работы в данной отрасли, личные качества;

- поиск кандидатов;

-оценка кандидатов.

Первая, предварительная оценка кандидатов - это оценка на основании резюме.

По ее результатам производится первичный отсев тех кандидатов, которые изначально не подходят по целому ряду очевидных параметров: уровень образования, опыт работы, возраст и т.д.;

- заключительное собеседование и принятие решения. На данном этапе в присутствии профильного руководителя происходит разговор с двумя - тремя кандидатами, претендующими на определенную должность.

Окончательное решение о принятии на работу выносит Генеральный директор. На основе анализа результатов собеседования руководитель профильного

подразделения (с участием начальника отдела) выбирает кандидата который, по его мнению, наиболее подходит для данной должности. Адаптация - это процедура введения нового сотрудника в должность.

В ОАО «ИФК «Союз» для помощи в адаптации вновь принятым сотрудникам назначают специалиста с большим опытом работы. Такого сотрудника принято называть наставником. К выбору наставника подходят тщательно. Это не просто опытный работник, обладающий большими знаниями и практическими навыками, но еще и человек, у которого есть определенный авторитет и уважение в коллективе. Кроме того, наставник должен владеть практическими навыками обучения. На предприятии действует система доплат и компенсаций работникам. Сотрудники поощряются не только премиями, а так же получают специальные памятные грамоты и дипломы. Рассмотрим подход к обучению персонала ОАО «ИФК «Союз».

Следует отметить, что развитие персонала на предприятии является специфической задачей и занимает важное место среди процедур, обслуживающих бизнес-процессы функционирования предприятия[6].

В ОАО «ИФК «Союз» работа по обучению, повышению квалификации, развитию персонала разделена на несколько направлений.

- профессиональное обучение вновь принятых рабочих и обучение вторым профессиям;

- за каждым стажером закрепляется опытный наставник из числа наиболее квалифицированных работников, который обучает своего подопечного специфике деятельности;- проводится периодическая переаттестация / проверка знаний.

Постановка новых организационных целей иногда радикально меняют содержание труда самых различных категорий работников - от высшего руководства до рядовых.

В таких условиях обучение становится совершенно необходимым: - повышение квалификации руководителей;

- повышение квалификации остальных работников на открытых семинарах, тренингах, мастер-классах. Обучение персонала организации проводится как на площадках предприятия (своими силами или с привлечением сторонних преподавателей), так и во внешних образовательных и консультационных

организациях.

Положительные и отрицательные моменты процесса обучения персонала в ОАО «ИФК «Союз» следующие:

- для обучения новичков выстроена и отлажена схема обучения с привлечением наставников и специалистов;
- регулярно проводится переаттестация кадров;
- запланирована программа обучения руководителя;
- для проведения обучения привлекаются специалисты как на самом предприятии, так и вне его;
- требуются высокая компетентность специалистов и большие временные затраты на обучение персонала;
- эффективность учебной программы оценивается лишь с помощью опроса обучающихся, результатов их работы.

Рассмотренная методика построения системы обучения персонала позволяет построить обучение как бизнес-процесс организации, преодолеть сопротивление сотрудников изменениям, сформировать позитивный имидж обучения, повысить экономическую целесообразность вложения денежных средств в обучение средства. А главное - она успешно работает в рамках данного предприятия. В соответствии с действующим законодательством ОАО «ИФК «Союз» самостоятельно определяет форму и системы оплаты труда, размеры должностных окладов, размеры и виды доплат, надбавок, премий и других видов материального поощрения работников. Условия оплаты труда работников, в т.ч. размер оклада, установленный в организации, определяются трудовым договором (контрактом) и штатным расписанием организации.

Положением об оплате труда предусмотрены премии к окладу персонала: - премии в размере 40% от оклада, которые начисляются Отделу по договорной работе, Отделу разработки программного обеспечения и Отделу разработки инвестиционных проектов; - единовременные премии (для администрации и остальных отделов), которые начисляются за выполнение планов организацией, высокие результаты деятельности работника, проявление инициативы, своевременное и качественное выполнение должностных обязанностей и т.д.

Размер премии каждого сотрудника определяется руководителем соответствующего направления и утверждается Генеральным директором в абсолютном размере.

Премии начисляются при наличии средств в ФОТ. Размер начисленных премий в 2017 г. представлен в таблице 3. Использованы данные приложения 4.

Таблица 3 Распределение премии по отделам за 2017 г. (тыс. руб.)

Наименование отдела	Окладная часть	Премии по Положению об оплате труда	Единовременные премии	Итого
Администрация	780	368		1148
Финансово-экономический отдел	1344	318		1662
Отдел по договорной работе	732	293		1025
Отдел разработки программного обеспечения	900	360		1260
Отдел разработки инвестиционных проектов	1812	725		2537
Отдел рекламы и связей с общественностью	480	144		624
Всего	6048	1378	830	8256

Проведем анализ фонда заработной платы, сопоставляя его фактическую сумму за 2017 год с суммой предыдущего года. Заполним таблицу 4. Исходные данные приведены в приложении 6.

Таблица 4 Анализ фонда заработной платы ОАО «ИФК «Союз»

Показатель	2016 г.	2017 г.	Отклонение
Среднесписочная численность работников, чел.	22	23	+1
Количество дней, отработанных одним работником за год, дни	164	160	-4
Средняя продолжительность рабочего дня, час.	7,9	7,8	-0,1
Фонд заработной платы, тыс. руб.	7860	8256	+396
Среднегодовая зарплата одного работника, тыс. руб.	357,27	358,96	+1,69
Среднечасовая зарплата одного работника, тыс. руб.	0,27	0,29	+0,02

По данным таблицы 4 можно сказать, что среднегодовая заработная плата одного работника ОАО «ИФК «Союз» в 2017 году увеличилась по сравнению с 2016 годом на 1,69 тыс. руб. Несмотря на то, что средняя продолжительность рабочего дня сократилась на 0,1 часа, среднечасовая заработная плата повысилась на 0,02 тыс. руб. Это является положительным моментом для работников ОАО «ИФК «Союз». Рост среднечасовой заработной платы произошел за счет увеличения размера премии из фонда материального поощрения и нерационального использования фонда оплаты труда.

Система мотивации в ОАО «ИФК «Союз» разработана. Всем сотрудникам компании предоставляется социальный пакет. Кадровая политика ОАО «ИФК «Союз» имеет достоинства и недостатки.



## Достоинства:

- организационная структура позволяет осуществлять оптимальное разрешение трудовых конфликтов;

- стиль руководителя в ОАО «ИФК «Союз» позволяет наиболее рационально распределять полномочия, инициативу и ответственность между подчиненными. Ежемесячно на совещании проводится информирование членов коллектива по важным для них вопросам. - руководитель стимулирует благоприятный психологический климат в коллективе. Недостатки:

- на данном этапе организационного развития необходимо совершенствовать управление персоналом

- к определенной заработной плате (оклад + премия) сотрудник быстро привыкает и это уже не является достаточным стимулом в работе.

Для повышения производительности труда человеку необходима цель, способ ее достижения и соответствующее вознаграждение, т.е. своим трудом, своим вкладом увеличить, подействовать на результат и соответственно получить свою долю в этом результате. На таком подходе основывается, предлагаемая система.

На основании выше изложенного можно сделать следующие выводы:

- согласно рассмотренной выше классификации предприятие осуществляет предпринимательский вид стратегии.

В соответствии с данной стратегией специалист по кадрам осуществляет подбор специалистов под конкретные проекты, создает банк кандидатов, осуществляет контакты с кадровыми агентствами. На предприятии сформирован опытный коллектив, способный на высоком уровне решать поставленные задачи;

- для дальнейшего роста компании необходимо осуществлять стратегию прибыльности, в рамках которой необходимо разрабатывать оптимальные схемы стимулирования труда и реализовывать соответствующие программы. В ОАО «ИФК «Союз» освоение современных методов управления персоналом идет медленно. Оценка современного состояния службы управления персоналом показала, что ОАО «ИФК «Союз» нуждается в совершенствовании системы управления персоналом, отвечающей стратегическим целям развития бизнеса.

### **3. РАЗРАБОТКА КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Стратегия прибыльности предполагает некоторые изменения в работе специалиста по персоналу и изменении кадровой стратегии. Основой данной стратегии должен стать не подбор и обучение нового персонала, а удержание в компании существующего персонала и повышение его мотивации. В рамках данной стратегии необходимо разработать оптимальную схему стимулирования труда и реализовать соответствующие программы[7].

Основные предложения, касающиеся разработки оптимальной схемы стимулирования труда, связаны с совершенствованием практики начисления заработной платы в ОАО «ИФК «Союз» и сводятся к двум составляющим (в отношении премиальной части):

- разработка системы основных показателей, характеризующих достижение целей и эффективность деятельности компании.
- разработка стратегии, в которой состав показателей сбалансирован по различным аспектам (финансовые - нефинансовые, срочные - отсроченные и т.д.).

Дело состоит в том, что к определенной заработной плате (оклад + премия) сотрудник быстро привыкает и это уже не является достаточным стимулом в работе.

Для повышения производительности труда человеку необходима цель, способ ее достижения и соответствующее вознаграждение, т.е. своим трудом, своим вкладом увеличить, подействовать на результат и соответственно получить свою долю в этом результате. На таком подходе основывается, предлагаемая система. Управление оплатой труда сотрудников предприятия достаточно сложная управленческая задача. Этот момент наиболее актуален для отделов и сотрудников, непосредственно не связанных с производственным процессом.

Практика показывает, что именно от управляющих, обслуживающих структурных подразделений (отделов) предприятия зависит достижение тех или иных результатов деятельности всего коллектива. Предлагаю систему оплаты, которая позволит установить размер премии работникам и таким образом стимулировать работу каждого специалиста. Системой предусматривается доля участия каждого

сотрудника в соответствующих результатах труда коллектива. При этом основную нагрузку по управлению премиальной частью оплаты труда подчиненных несут руководители высшего звена (начальники отделов)[\[8\]](#).

Такая система предназначена для формирования и распределения премии всем сотрудникам предприятия с учетом личного трудового вклада, доли в конечном результате. Определим для каждого отдела показатели, выполнение которых будет влиять на размер премии (таблица 5). Невыполнение какого-либо показателя на 5% влечет снижение размера премии на 1% пункт. В каждом отделе руководитель располагает 10% от премиального фонда для поощрения сотрудников, в зависимости от их вклада в достижение показателей отдела, который будет оцениваться через коэффициент трудового участия

Такой подход позволит объединить интересы всех отделов и сотрудников компании и нацелить их на увеличение этого самого результата. Изменение принципов формирования премии от конкретных показателей позволяет изменить ответственность персонала за результаты труда. Кроме всего прочего, зависимость зарплаты от результатов дает уверенность собственнику в том, что он платит заработанный деньги.

Таблица 5 Формирование премии по отделам в ОАО «ИФК «Союз» в зависимости от выполнения показателей, в % к окладной части

Наименование показателя	Администрация	Финансово-экономический отдел	Отдел по договорной работе	Отдел разработки программного обеспечения	Отдел разработки инвестиционных проектов
Исполнение бюджета текущих расходов	10	15	15	10	10

Выполнение плана по дебиторской задолженности	5	5	5	5	5
Отсутствие претензий и штрафных санкций со стороны контрагентов и контролирующих органов	10	5	5	5	5
Выполнение плана	10		10	10	10
Разработка предложений, направленных на повышение эффективности работы отдела и компании в целом		20	5	5	5
Соблюдение трудовой дисциплины и трудового распорядка	5	5	5	5	5
Итого	40	40	40	40	40

Система при управлении оплатой труда позволяет осуществлять:

- расчет доли каждого сотрудника в результатах труда и выдачу результатов на утверждение руководителю;
- размер премий на основе заложенных стартовых условий. Премии рассчитываются в динамике конечных результатов;
- установить с помощью заложенных механизмов простую, логичную и прозрачную систему мотивации персонала на предприятии.

Преимущества системы:

- обеспечивает взаимосвязь между уровнем заработной платы и эффективностью управления;
- вознаграждение всех работников непосредственно связано с результатами труда;
- мотивирует высокоэффективный, качественный, инициативный труд, раскрывает потенциал сотрудников;
- объединяет индивидуальные потребности с коллективными результатами;
- обеспечивает взаимосвязь и сотрудничество между отделами, подразделениями предприятия, регионов, страны, нацеленные на результат.
- легко воспринимается персоналом;
- закрепляет кадры, повышает уровень дисциплины;
- справедливость, социальная направленность и логика при распределении;
- укрепляет психологический климат в коллективе;
- эффективные управленческие решения на всех уровнях управления;
- объединяет интересы собственника и коллектива и государства;
- совокупный показатель результатов управленческого, непроизводственного труда;
- охватывает всех работников независимо от ранга;

- оптимизация расходов на заработную плату за счет увеличения конечных результатов.

Таким образом, данная система позволит увязать оплату труда с конкретными показателями деятельности и повысит заинтересованность в достижении конечных результатов.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Одним из ключевых моментов в осуществлении гарантированного благополучия любой компании занимает кадровая стратегия. Она является определенным руководством компании, приоритетным направлением действий, необходимых для решения долгосрочной задачи по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива. Создание и корректировка кадровой стратегии осуществляется постоянно. Сказывается взаимосвязь не только с краткосрочными планами и задачами организации, но и с решением стратегических задач дальнейшей перспективы.

На основании исследования кадровой политики предприятия сделаны следующие выводы: - согласно рассмотренной выше классификации предприятие осуществляет предпринимательский вид стратегии. В соответствии с данной стратегией специалист по кадрам осуществляет подбор специалистов под конкретные проекты, создает банк кандидатов, осуществляет контакты с кадровыми агентствами.

На предприятии сформирован опытный коллектив, способный на высоком уровне решать поставленные задачи; - для дальнейшего роста компании необходимо осуществлять стратегию прибыльности, в рамках которой необходимо разрабатывать оптимальные схемы стимулирования труда и реализовывать соответствующие программы. Основные предложения, касающиеся разработки оптимальной схемы стимулирования труда, связаны с совершенствованием практики начисления заработной платы в ОАО «ИФК «Союз» и сводятся к двум составляющим (в отношении премиальной части): - разработка системы основных показателей, характеризующих достижение целей и эффективность деятельности компании. - разработка стратегии, в которой состав показателей сбалансирован по различным аспектам (финансовые - нефинансовые, срочные - отсроченные и т.д.).

Такой подход позволит объединить интересы всех отделов и сотрудников компании и нацелить их на увеличение этого самого результата. Изменение принципов формирования премии от конкретных показателей позволяет изменить ответственность персонала за результаты труда.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Знаменский, Д.Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации. Учебник для магистров / Д.Ю. Знаменский. - М.: Юрайт, 2016. - 638 с.
2. Кадровая политика и кадровый аудит организации. Учебник для бакалавров: моногр. . - М.: Юрайт, 2016. - 364 с.
3. Кибанов, А.Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2017. - 967 с.
4. Козак, Н. Н. Кадровая политика организации. Библиотека топ-менеджера / Н.Н. Козак. - М.: Издательские решения, 2018. - 233 с.
5. Кузнецова, Т.В. Кадровое делопроизводство / Т.В. Кузнецова, С.Л. Кузнецов. - М.: Интел-Синтез, 2017. - 400 с.
6. Кузьмина, Н. М. Кадровая политика корпорации / Н.М. Кузьмина. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 168 с.
7. Кузьмина, Н.М. Кадровая политика корпорации. Монография / Н.М. Кузьмина. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 641 с.
8. Лившиц, С.Б. Кадровая служба / С.Б. Лившиц, Н.С. Назаров, В.Ф. Суров. - М.: Лениздат, 2017. - 124 с.
9. Мельников, Илья Кадровик: разработка и реализация кадровой политики организации / Илья Мельников. - Москва: Наука, 2016. - 961 с.
10. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование. Учебник и практикум / Ю.Г. Одегов, М.Г. Лабаджян. - Москва: Наука, 2017. - 444 с.
11. Одегов, Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование в 2-х частях. Часть 2. Учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю.Г. Одегов. - М.: Юрайт, 2017. - 124 с.
12. Цырулева, О. Кадровая политика на государственном предприятии / Ольга Цырулева. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2017. - 112 с.

### **ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

Кадровые мероприятия, реализуемые в открытом и закрытом типе кадровой политики

Тип	Уровень планирования		
стратегии организации	долгосрочный (стратегический)	среднесрочный (управленческий)	краткосрочный (оперативный)

### **Открытая кадровая политика**

<b>Предпринимательская</b>	Привлечение молодых перспективных профессионалов.	Поиск перспективных людей и проектов, создание банка кандидатов на работу в организацию,	Отбор менеджеров и специалистов под проекты
	Активная политика информирования о фирме. Формирование требований к кандидатам	проведение конкурсов, выдача грантов. Установление контактов с кадровыми агентствами	



***Динамического роста***

Активная политика привлечения профессионалов

Разработка принципов и процедур оценки кандидатов и работы. Обучение управленцев — формирование горизонтальных и вертикальных управленческих команд. Планирование трудовых ресурсов

Разработка штатного расписания. Создание должностных инструкций. Описание политики фирмы в документах и правилах. Набор персонала под конкретные виды работ. Адаптация персонала

***Прибыльности***

Разработка новых форм организации труда под новые технологии

Разработка оптимальных схем стимулирования труда, увязанных с получением прибыли организацией. Анализ и рационализация рабочих мест

Реализация программ оценки и стимулирования труда персонала. Набор эффективных менеджеров (управляющих)

<b>Ликвидационная</b>	Не рассматривается	Создание нормативных документов по кадровому аспекту ликвидации предприятия. Установление контактов с фирмами по трудоустройству	Оценка персонала с целью сокращения. Консультирование персонала по вопросам профессиональной ориентации, программам обучения и трудоустройству. Использование схем частичной занятости
-----------------------	--------------------	--	--

<b>Круговорота</b>	Оценка потребности в персонале для различных этапов жизни организации	Поиск перспективных специалистов	Консультационная помощь персоналу (в первую очередь, психологическая). Реализация программ социальной помощи
--------------------	---	----------------------------------	--

### **Закрытая кадровая политика**

<b>Предпринимательская</b>	Создание собственных (фирменных) институтов	Поиск перспективных студентов, выплата стипендий, стажировка на предприятии	Привлечение друзей, родственников и знакомых
----------------------------	---	---	--

<b>Динамического роста</b>	Планирование карьеры. Разработка нетрадиционных способов найма (пожизненный — Япония)	Проведение внутрифирменных программ обучения с учетом личных потребностей в обучении.  Разработка программ стимулирования труда в зависимости от вклада и выслуги лет	Набор сотрудников с высоким потенциалом и способностью к обучению.  Проведение программ адаптации персонала
<b>Прибыльности</b>	Разработка схем оптимизации труда, сокращения трудовых затрат	Реализация программ обучения управленческого персонала.  Разработка социальных программ	Создание кружков “качества”, активное включение персонала в оптимизацию деятельности организации. Использование ресурсов “внутреннего найма” — совмещение

## **Ликвидационная**

Не  
рассматривается

Проведение  
программ  
переподготовки

Поиск рабочих мест  
для  
перемещаемого  
персонала.  
Увольнение в  
первую очередь  
новых сотрудников

## **Круговорота**

Создание  
“инновационных”  
отделов.  
Разработка  
программ  
стимулирования  
творческой  
активности  
сотрудников.  
Проведение  
конкурсов  
проектов

Разработка  
программ  
частичной  
занятости по  
основному  
направлению с  
возможностью  
реализовать  
активность  
сотрудников в  
направлениях,  
полезных фирме

Культивирование  
“философии  
фирмы”.  
Включение  
персонала в  
обсуждение  
перспектив  
развития  
организации

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Бухгалтерский баланс ОАО «Инвестиционно-финансовая корпорация «Союз» Тys. руб.

Image not found or type unknown



## ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Отчет о финансовых результатах ОАО «Инвестиционно-финансовая корпорация «Союз»

image not found or type unknown



#### ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Премии, начисленные в 2017 году (тыс. руб.)

Наименование отдела	Окладная часть	Премии по Положению об оплате труда	Единовременные премии	Итого
Администрация	780	368		1148
Финансово-экономический отдел	1344	318		1662
Отдел по договорной работе	732	293		1025
Отдел разработки программного обеспечения	900	360		1260
Отдел разработки инвестиционных проектов	1812	725		2537
Отдел рекламы и связей с общественностью	480	144		624
Всего	6048	1378	830	8256

1. Кузнецова, Т.В. Кадровое делопроизводство / Т.В. Кузнецова, С.Л. Кузнецов. - М.: Интел-Синтез, 2017. - 400 с. [↑](#)
2. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование. Учебник и практикум / Ю.Г. Одегов, М.Г. Лабаджян. - Москва: Наука, 2017. - 444 с. [↑](#)
3. Кузьмина, Н.М. Кадровая политика корпорации. Монография / Н.М. Кузьмина. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 641 с. [↑](#)
4. Кузьмина, Н.М. Кадровая политика корпорации. Монография / Н.М. Кузьмина. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 641 с. [↑](#)
5. Козак, Н. Н. Кадровая политика организации. Библиотека топ-менеджера / Н.Н. Козак. - М.: Издательские решения, 2018. - 233 с. [↑](#)
6. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование. Учебник и практикум / Ю.Г. Одегов, М.Г. Лабаджян. - Москва: Наука, 2017. - 444 с. [↑](#)
7. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование. Учебник и практикум / Ю.Г. Одегов, М.Г. Лабаджян. - Москва: Наука, 2017. - 444 с. [↑](#)
8. Кибанов, А.Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2017. - 967 с. [↑](#)