

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Условия современной экономики характеризуются тем, что управление и работа с персоналом на предприятии уделяется значительное внимание, это ключевой позиций и ключевым элементом успешной предпринимательской деятельности предприятия.

Кроме того, процесс формирования кадровой стратегии в настоящее время является очень актуальной проблемой формирования и управления человеческими 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 политики на основе научно-обоснованного планирования.

Невозможно эффективно управлять организацией или предприятием, не создавая в нем атмосферы, когда весь персонал сосредоточен и заинтересован в достижении общих целей, каждый работник имеет свою личную причастность к победам и неудачам коллектива.

Результат деятельности любого предприятия и накопленный опыт работы с персоналом показывает, что решающим фактором эффективной деятельности является формирование производственного коллектива, а также обеспечения высокого качества человеческих ресурсов.

Актуальность данной работы заключается в том, что проблемы в области управления персоналом и повседневная работа с кадрами, а также разработка кадровой стратегии постоянно и будет в ближайшем будущем в центре внимания руководства каждого предприятия.

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

В соответствии с целью необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть сущность и содержание кадровой стратегии;

- оценить кадровую политику на предприятии;
- разработать кадровую стратегию предприятия.

Объектом исследования в данной работе является кадровая политика ОАО «ИФК «Солид».

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

Информационными источниками данной работы является финансовая и управленческая отчетность предприятия, а также работы отечественных и зарубежных авторов по стратегическому управлению и Управлению персоналом.

1. СОДЕРЖАНИЕ И СУЩНОСТЬ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ

1.1. Цели и задачи разработки кадровой стратегия

Долгосрочное планирование действий организации, ориентированное на достижение стратегических целей, может обеспечить компании устойчивый успех и дальнейшее развитие. Одним из ключевых мест в реализации гарантированного благополучия любой компании является кадровая стратегия. Она является определенным руководством компании, приоритетным направлением действий, необходимых для решения долгосрочной задачи создания высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива. [1]

Основными особенностями HR стратегии является:

- наличие ярко выраженного долговременного характера. Кадровая политика компании характеризуется определенными характерными показателями. Нет сомнений в том, что формирование и внедрение эффективной системы эффективной мотивации, создание устойчивых психологических установок и модернизация системы управления персоналом не могут быть реализованы в короткие сроки и требуют длительного времени; [2]
- прямая ссылка на стратегию организации. Любые изменения, вносимые в стратегию организации, требуют корректировки кадровой политики. Необходимо привести численность и структуру персонала в соответствие с

изменениями в стратегии, обеспечить наличие необходимых навыков и профессиональных качеств и пересмотреть стиль и методы управления в целом. [3]

Создание и обновление кадровой стратегии на постоянной основе. Взаимосвязь не только с краткосрочными планами и целями организации, но и со стратегическими целями на долгосрочную перспективу. Эффективным уточнением вопросов кадровой стратегии является стратегический план организации. Такие документы содержат перечень заданий и решений, выраженных в конкретных видах деятельности, с указанием лиц, ответственных за каждое задание, и сроков. При необходимости привлечения дополнительных ресурсов (информационных, финансовых) в стратегическом плане указывается сумма, необходимая для успешного решения проблемы.

Стратегия в области человеческих ресурсов призвана способствовать учету следующих факторов:

- повышение способности организации успешно противостоять конкурентам за счет эффективного использования человеческих ресурсов;
- усиление преимуществ организации перед конкурентами за счет позитивных изменений условий использования и динамичного развития персонала, а также формирование ответственной, компетентной и высококвалифицированной команды сотрудников;
- выявление и использование возможностей сотрудников для творческого самовыражения и развития, способствуют достижению как целей предприятия, так и целей самого работника. [4]

Разработка кадровой стратегии организации предполагает обязательный учет следующих важных факторов: экономических; политических; правовых; социальных; факторов воздействия внешней среды. [5]

Стратегический план организации, в результате уточнения кадровой стратегии должны отражать анализ всех пяти факторов и их возможное влияние на стратегию организации в целом. Углубленный анализ влияния как внешних, так и внутренних факторов должен быть, с учетом поставленных целей, положенный в основу концепции развития организации. [6]

Одним из основных вопросов разработки грамотной кадровой стратегии является выявление сильных и слабых сторон управления персоналом компании. Эти вопросы являются определяющими условиями успеха организации, поэтому для

выявления сильных и слабых сторон при анализе внутренней среды используются такие методы стратегического управления, как SWOT, создание профиля среды или матрицы угроз. [6]

Анализ факторов внешней среды методом SWOT позволяет выявить существующие сильные и слабые стороны организации в области управления персоналом. Кроме того, данная информация является самооценкой компании, что позволяет объективно сравнить вашу компанию с конкурентами и сделать выводы. Также анализ с помощью данного метода выявляет возможности и угрозы, которые существуют в организации. [8]

Информативную оценку функции управления персоналом и ряд других показателей можно получить с помощью использования конкурентного профиля предприятия. В данном методе оценка успешности Управления персоналом осуществляется экспертными методами. Остальные показатели оцениваются методом сравнительного анализа. [9]

Одним из важнейших факторов, который нужно учитывать при разработке стратегии управления персоналом, является существующий уровень фундаментальных проблем:

- структура дифференциальной команды управления;
- количественная оптимизация персонала с учетом текущей динамики;
- эффективность затрат на персонал с учетом заработной платы, различных видов оплаты труда, затрат на обучение и др.;
- динамика и направления развития персонала, включая адаптацию, карьерный рост и все виды обучения;
- социальные мероприятия и социальное обеспечение, включая защиту, страхование и гарантии;
- системы управления человеческими ресурсами; существование и развитие традиций и стандартов поведения, связанных с организацией. [10]

Считается, что стратегия работы с персоналом является составной частью экономической стратегии организации и одним из результатов планирования их деятельности в целом. На практике существуют различные варианты взаимодействия, среди которых Основные понятия кадровой стратегии можно выделить: кадровая политика и стратегия зависит от стратегии организации; стратегия организации зависит от стратегии работы с персоналом; взаимосвязь общей и кадровой стратегий организации; взаимная интеграция стратегий.

Но каким бы ни было взаимодействие стратегий, главной задачей функции управления персоналом является переход от аварийных методов к независимой интегрированной системы, что способствует реализации долгосрочных целей предприятия. [11]

Целостная система управления персоналом представляет собой гармоничное сочетание кадровой политики, стратегии и планирования. [12]

Кадровая политика предприятия позволяет определить, какая команда необходима организации как организовать работу персонала для успешной реализации стратегических планов и задач.

Кадровая стратегия предусматривает эффективные методы, с помощью которых организация сможет собирать и удерживать необходимый персонал. Планирование человеческих ресурсов представляет собой процесс разработки и осуществления ряда мероприятий, в рамках которых могут осуществляться политика и стратегия организации в области человеческих ресурсов. [13]

Что касается периода, то кадровое планирование можно разделить на стратегическое (долгосрочное), тактическое(среднесрочное) и оперативное (краткосрочное). Другими словами, кадровая политика, стратегия и планирование - это экстраполяция политики компании в целом на человеческий фактор. [14]

Система управления персоналом организации зависит от проработки составляющих ее элементов и их взаимосвязи. Принципы кадровой политики являются: [15]

- стратегическая направленность-учет влияния краткосрочных эффектов на дальнейшее развитие предприятия;
- комплексность мероприятий - разработка стратегий предприятия таким образом, чтобы они дополняли и помогали друг другу в процессе организации;
- системный подход - методические и системные изменения в вопросе управления персоналом, исключающие применение «лоскутных» мер;
- последовательность и последовательность методов - методы, используемые в стратегии HR, не могут быть противоречивыми. Их неукоснительное применение на практике должно осуществляться в заданной последовательности для получения желаемого результата;
- экономическая эффективность - эффективный процесс невозможен без баланса качества и стоимости труда: его следует использовать для решения задач оптимального качества человеческих ресурсов, соответствующего

уровня проблемы. [16]

1.2. Кадровые мероприятия и кадровая стратегия

Хоть и значительный, но все же лишь один из факторов, кадровая стратегия любой организации зависит от стратегии предприятия в целом. [17]

Основные стратегии организации заключаются в следующем:

- минимизация затрат - стратегия применима в массовом производстве, где не требуется высококвалифицированных рабочих с основным акцентом на численность. [18]

Принципы кадровой стратегии: основными из них являются внешние стимулы; производительность труда оценивается в краткосрочной перспективе; использования внешних источников труда; известное отсутствие карьерных возможностей; отсутствие гарантий трудоустройства; необоснованно ужесточенная иерархия; минимизация инвестиций в персонал;

- повышение качества - используется предприятиями, ориентированными на конкретную или уникальную продукцию, а также предоставления услуг высокого класса. [19]

Принципы: подбор готовых квалифицированных специалистов; разработка принципов мотивации привлечения и удержания работника; использование системы премирования для стимулирования повышения качества продукции; дифференцированное предоставление гарантий занятости в виде или трудового договора, или краткосрочных договоров; инвестирование в обучение персонала; [20]

- фокус-компания работает в рамках определенной рыночной ниши. При этом практически отсутствуют существенные требования к персоналу и работе с ним;
- инновационная - постоянное обновление услуг или продуктов.

Принципы: постоянная переподготовка кадров; определение и развитие принципов мотивации; адаптационные программы и развитие гибкости мышления; система как материального, так и морального поощрения для реализации потенциала работников.

Кроме стратегий организации, существует определенная зависимость кадровой стратегии от стратегии развития бизнеса в целом. В зависимости от типа стратегии развития бизнеса происходят изменения в работе с персоналом, отражают требования к сотрудникам и особенности управления и развития. [21]

Кадровые мероприятия – действия, направленные на достижение соответствия кадровых проблем организации труда, которые проводятся с учетом конкретных задач этапа развития организации. [22]

Рассмотрим основные кадровые мероприятия в зависимости от типа стратегии организации и уровня планирования. Что касается открытой и закрытой кадровой политики, то для удовлетворения по сути общих кадровых потребностей будет достаточно разных видов деятельности.

Таким образом, для успешного решения задач управления персоналом предприятию необходима не только хорошо разработанная кадровая политика и стратегическое планирование, но и жизненно важная кадровая стратегия, адекватная изменениям внешних и внутренних условий.

2. ОЦЕНКА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОАО «ИНВЕСТИЦИОННО-ФИНАНСОВАЯ КОРПОРАЦИЯ «СОЛИД»

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

Полное наименование организации: Открытое акционерное общество «Инвестиционно-финансовая корпорация «Солид».

Сокращенное наименование организации: ОАО «ИФК «Солид».

Инвестиционно-финансовая корпорация «Солид» специализируется на прямых инвестициях в региональные инфраструктурные проекты.

Организация выбирает направления, имеющие наибольшее социальное значение для регионов, проводит комплексную оценку и структурирование проектов, привлекает инвесторов и партнеров и контролирует реализацию проекта на всех

этапах.

Организационная структура компании представлена на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1. Организационная структура объединения ОАО «ИФК «Солид»»

Основным структурным подразделением компании является отдел, который является самостоятельным подразделением предприятия, выполняющее определенную часть хозяйственного процесса.

Состав и количество цехов, их взаимосвязь определяют структуру предприятия. Основным структурным звеном и основным структурным элементом управления является рабочее место.

Анализ имущества компании и источников его формирования представлены в таблицах 2.1 и 2.2. Обзор качественных изменений, произошедших в структуре средств и их источников, а также динамике этих изменений можно получить с

помощью вертикального и горизонтального анализа отчетности. [23]

Таблица 2.1

Анализ аналитического актива ОАО «ИФК «Солид», тыс. руб.

Показатели	Абсолютные величины		Процент в общей величине активов		Изменения абсолютных величин	Процента в общей величине актива процента к изменению актива	
	На 31.12.16	На 31.12.17	На 31.12.16	На 31.12.17		7	8
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	4366067	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 этих данных видно, что за прошлый год компания изменила структуру баланса. Имущество компании уменьшилось на 8745002 тыс. руб., что на 59,6% ниже показателя прошлого года.

Большинство снижение обусловлено уменьшением размера краткосрочных финансовых вложений. Исходя из этого, можно судить о значительном снижении платежеспособности предприятия в целом по итогам 2017 года. [24]

По данным бухгалтерского баланса, доля внеоборотных активов компании за год увеличилась на 5,9 %, но абсолютная стоимость необоротных активов снизилась на 1437570 тыс. руб.

Оборотные средства компании сократились на 5,9% и составили на конец 2017 года 4366069 тыс. руб., что на 7307433 тыс. руб. меньше, чем на конец 2016 года

В составе имущественной массы текущих активов резко сократилась доля денежных средств и краткосрочных инвестиций от 77.44 до 66,55 %.

Таблица 2.2

Анализ анализа обязательств ОАО « ИФК «Солид», тыс. руб.

Показатели	Абсолютные величины	Процент в общей величине активов	Изменения
------------	---------------------	----------------------------------	-----------

На 31.12.16	На 31.12.17	На 31.12.16	На 31.12.17	абсолютные величин	Процента в общей величине актива		
					изменению актива	процента к изменению актива	
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

Запасы на предприятии отсутствуют.

Доля дебиторской задолженности увеличилась на 4,99 пункта и по итогам 2015 года составила 7,12%.

Увеличение валютного баланса на 8745002 тыс. руб. свидетельствует о снижении потенциала компании.

На основе таблицы 2.2 охарактеризуем источники формирования имущества общества.

На основании анализа в таблице 2.2 показано, что собственный капитал увеличился на 14059 тыс. руб. за счет прибыли, которая осталась нераспределенной.

Долгосрочные обязательства компании за год снизились на 4,71 %. Если говорить о краткосрочные обязательства, то они снизились в абсолютном выражении на 125001 тыс. руб., а доля увеличилась на 0,87 %. Кредиторская задолженность уменьшена на 1302741 тыс. руб.

Действующее Положение об оплате труда в ОАО «ИФК «Солид» система оплаты труда основного персонала определяется как повременно-премиальная (отдел договорной работы, отдел разработки программного обеспечения, отдел разработки инвестиционных проектов), для остальных сотрудников определяется как повременная (административный, финансово - экономический отдел, отдел рекламы и связей с общественностью).

Решение об установлении заработной платы, начисление премий по результатам работы за месяц работникам осуществляются генеральным директором организации и оформляются в виде решения о распределении заработной платы (заработной платы).

Главный бухгалтер должен подготовить решение о распределении заработной платы, подписанное генеральным директором, до 3 числа месяца, следующего за месяцем начисления заработной платы.

Основанием для принятия решения о распределении заработной платы:

- штатного расписания, утвержденного Генеральным директором организации;
- табель.

Размер месячной заработной платы без учета премий и иных поощрительных выплат любого, в том числе неквалифицированного, работника организации, полностью выполнил норму рабочего времени в нормальных условиях труда не может быть ниже минимальной заработной платы, установленной в Российской Федерации. [25]

2.2. Анализ основных элементов кадровой политики

Проанализируем основные элементы кадровой политики исследуемого предприятия.

ИФК «Солид» постоянно работает над совершенствованием структуры управления компанией с целью достижения ее полного соответствия целям и задачам, а также реагирования на внутренние и внешние факторы, влияющие на нее.

Компания четко осознает, что эффективность его работы и ее выживание в перспективе будет оцениваться адекватностью ее адаптации к новым условиям окружающей среды, и человеческие ресурсы, будут главным фактором в деятельности организации.

Начальник отдела рекламы и связей с общественностью занимается процедурой отбора и найма персонала в ОАО «ИФК «Солид».

Вот наиболее распространенные методы поиска персонала, используемые в объединении «ИФК «Солид»:

- отбор кандидатов через друзей. Руководитель отдела иногда сам обращается к сотрудникам с предложением приглашать своих друзей на работу, местами внутренней рекламы в учреждениях;
- использование внешних источников информации, служб занятости, рекламы в СМИ. Это один из самых распространенных методов, используемых на этом предприятии.

К недостаткам этого метода можно отнести необходимость дальнейшего отсева большого числа кандидатов, большинство из которых не отвечают предъявляемым требованиям.

Процесс подбора и отбора персонала на ОАО «ИФК «Солид» происходит следующим образом: при появлении вакансии руководитель отдела начинает процедуру подбора персонала.

Общепринятая процедура состоит из следующих этапов:

- формирование «профиля позиции» или « идеального образа кандидата».

При формировании этого образа, в первую очередь, четко определяются основные функции специалиста, обязательные и желательные требования. Требования к профессиональным знаниям и навыкам формируются на основе должностных инструкций соответствующей вакантной должности.

ОАО «ИФК «Солид» очень редко принимает людей без опыта работы, поэтому основным критерием отбора кандидатов является опыт работы в отрасли, личные качества;

- поиск кандидатов;
- оценка кандидатов.

Во-первых, предварительная оценка кандидатов на основе резюме. По его итогам конкурсного отбора тех кандидатов, которые изначально не подходят ряду очевидных параметров: уровень образования, опыт работы, возраст и т. д.;

- окончательное собеседование и принятие решений.

На данном этапе в присутствии руководителя профильного происходит беседа с двумя-тремя кандидатами, претендующими на определенную должность.

Окончательное решение о трудоустройстве принимает генеральный директор.

На основе анализа результатов собеседования руководитель соответствующего подразделения (с участием начальника отдела) выбирает кандидата, который, по его мнению, больше всего подходит на эту должность.

Адаптация-это процедура введения нового сотрудника в должность. ОАО «ИФК «Солид» для оказания помощи в адаптации вновь принятых на работу сотрудников назначены специалисты с большим опытом работы. Такого сотрудника называют наставником.

Выбор наставника очень тщательно. Это не просто опытный работник, обладающий серьезными знаниями и практическими навыками, но и человек, имеющий определенный авторитет и уважение в коллективе. Кроме того, наставник должен иметь практические навыки обучения.

В компании действует система доплат и компенсаций работникам. Сотрудников поощряют не только наградами, но и специальными дипломами и грамотами.

Рассмотрим подход к обучению персонала ОАО «ИФК «Солид». Следует отметить, что развитие персонала на предприятии является конкретной задачей и занимает важное место среди процедур, которые обслуживают бизнес-процессы

предприятия.

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

- профессиональное обучение вновь принятых рабочих и обучение вторым профессиям;
- каждому стажеру назначается опытный наставник из числа наиболее квалифицированных работников, который обучает своего подопечного специфике деятельности;- периодическая переаттестация / проверка знаний.

Постановка новых организационных целей порой кардинально меняет смысл работы различных категорий работников - от высшего руководства до рядового. В таких условиях обучение становится абсолютно необходимым:

- повышение квалификации менеджеров;
- повышение квалификации других сотрудников на открытых семинарах, тренингах, мастер-классах.

Обучение персонала организации осуществляется как на объектах предприятия (самостоятельно или с привлечением сторонних преподавателей), и во внешних образовательных и консультационных организациях.

Положительные и отрицательные стороны процесса подготовки кадров в ОАО « ИФК «Солид» заключаются в следующем:

- для обучения начинающих построена и налажена схема обучения с привлечением наставников и специалистов;
- регулярная переаттестация персонала;
- запланированная программа обучения менеджеров;
- специалисты привлекаются к обучению как на предприятии, так и за его пределами;
- нужна высокая компетенция специалистов и высокие временные затраты на обучение персонала;
- эффективность учебного плана оценивается только через анкетирование студентов, по результатам их работы.

Рассмотренная методика построения системы обучения персонала позволяет построить обучение как бизнес-процесс организации, преодолеть сопротивление сотрудников изменениям, сформировать положительный имидж обучения, повысить экономическую целесообразность вложения средств в обучение. И

главное - он успешно работает в рамках этого предприятия.

В соответствии с действующим законодательством ОАО « ИФК «Солид» самостоятельно определяет форму и систему оплаты труда, размеры и виды доплат, надбавок, премий и других видов материального стимулирования работников.

Условия оплаты труда работников, включая установленную в организации заработную плату, определяются трудовым договором (контрактом) и штатным расписанием организации.

Положения об оплате предусмотрены до зарплаты сотрудников:

- бонусы в размере 40% от зарплаты, которые начисляются на отдел договорной работы, отдел программного обеспечения и отдел разработки инвестиционных проектов;
- единовременные премии (для администрации и других ведомств), на которые начисляются за выполнение планов организацией, высокие производительность труда работника, проявление инициативы, своевременное и качественное выполнение обязанностей и т. д. размер премии каждого сотрудника определяется руководителем соответствующего направления и утверждается генеральным директором в абсолютном размере.

Бонусы начисляются при наличии средств у ФЛП. Сумма начисленных премий в 2017 году представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Распределение премии по отделам за 2017 год (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	8256

Проанализируем заработную плату, сравним ее фактическую сумму за 2017 год с суммой предыдущего года. Заполнить таблицу 2.4.

Согласно таблицы 2.4, можно сказать, что среднегодовая заработная плата одного работника ОАО «ИФК «Солид» в 2017 году увеличилась по сравнению с 2016 годом на 1,69 тыс. рублей. Несмотря на то, что средний рабочий день сократился на 0,1 часа, средняя почасовая заработная плата увеличилась на 0,02 тысячи рублей. Это положительный момент для работников ОАО «ИФК «Солид». Рост среднечасовой заработной платы был обусловлен увеличением размера премии из фонда материального поощрения и нерациональным использованием фонда оплаты труда.

Таблица 2.4

Анализ заработной платы профСолида ОАО «ИФК» «Солид»

Показатели	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

Разработана система мотивации в ОАО «ИФК «Солид». Всем сотрудникам компании предоставляется социальный пакет.

Кадровая политика ОАО «ИФК «Солид» имеет свои преимущества и недостатки.

Достоинство:

- организационная структура позволяет оптимально решать трудовые конфликты;
- стиль руководителя в ОАО «ИФК «Солид» позволяет наиболее рационально распределять полномочия, инициативу и ответственность между подчиненными. Каждый месяц проводится совещание для информирования членов команды по важным для них вопросам.
- руководитель стимулирует благоприятный психологический климат в коллективе.

Незащищенный:

- на данном этапе организационного развития необходимо совершенствовать управление персоналом
- сотрудник быстро привыкает к определенной зарплате (зарплата + премия) и это уже не является достаточным стимулом для работы.

Чтобы повысить производительность труда, человеку нужна цель, способ ее достижения и соответствующее вознаграждение, то есть своим трудом, своим вкладом увеличивать, действовать на результат и, соответственно, получать свою

долю в этом результате. Предлагаемая система основана на этом подходе.

Исходя из вышесказанного, можно сделать следующие выводы:

- согласно приведенной классификации, предприятие реализует стратегию предпринимательского типа. Согласно этой стратегии HR-специалист осуществляет подбор специалистов для конкретных проектов, создает банк кандидатов, контакты с кадровыми агентствами. В компании сформирована опытная команда, способная решать поставленные задачи на высоком уровне;
- для дальнейшего роста компании необходимо реализовать стратегию рентабельности, в рамках которой необходимо разработать оптимальные схемы стимулирования и реализовать соответствующие программы.

Развитие современных методов управления персоналом в ОАО «ИФК «Солид» идет медленно. Оценка текущего состояния службы управления персоналом показала, что ОАО «ИФК «Солид» требует совершенствования системы управления персоналом, отвечающей стратегическим целям развития бизнеса.

3. РАЗРАБОТКА КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Стратегия прибыльности предполагает некоторые изменения в работе HR-специалиста и изменения в HR-стратегии. В основе этой стратегии должен лежать не отбор и подготовка новых кадров, а содержание существующих работников и повышение их мотивации. В рамках этой стратегии необходимо разработать оптимальную схему стимулирования труда и реализовать соответствующие программы.

Основные предложения по разработке оптимальной схемы стимулирования труда связаны с совершенствованием практики начисления заработной платы в ОАО «ИФК «Солид» и сводятся к двум компонентам (по отношению к премиальной части):

- разработка системы ключевых 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 в том, что сотрудник быстро привыкает к определенной зарплате (зарплата + бонус) и это уже не является достаточным стимулом для работы.

Чтобы повысить производительность труда, человеку нужна цель, способ ее достижения и соответствующее вознаграждение, то есть своим трудом, своим вкладом увеличивать, действовать на результат и, соответственно, получать свою долю в этом результате. Предлагаемая система основана на этом подходе.

Управление заработной платой сотрудников является достаточно сложным управленческим задачам. Этот момент наиболее актуален для подразделений и сотрудников, не имеющих прямого отношения к производственному процессу. Практика показывает, что именно от руководителей, обслуживающих структурные подразделения (подразделения) предприятия, зависит достижение определенных результатов всей командой.

Предложим платежную систему, которая будет устанавливать размер премии сотрудникам и тем самым стимулировать работу каждого специалиста. Система предусматривает участие каждого сотрудника в соответствующих результатах работы команды. При этом основную нагрузку по управлению премиальной частью вознаграждения подчиненных несут старшие руководители (руководители подразделений).

Таблица 3.1

Формирование премии по подразделениям в ОАО «ИФК «Солид» в зависимости от показателей эффективности, в % к заработной плате

Наименование показателей	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
Выполнение плана	-	-	10	10	10
Разработка предложений, направленных на повышение эффективности работы отдела и компании в целом	20	5	5	5	5
Соблюдение трудовой дисциплины и трудового распорядка	5	5	5	5	5
Итого	40	40	40	40	40

Несоблюдение любого показателя на 5% приводит к снижению суммы премии на 1% пункт.

В каждом отделе менеджер имеет 10% бонусного фонда для поощрения сотрудников, в зависимости от их вклада в достижение показателей департамента, которые будут оцениваться через коэффициент участия в трудовой деятельности

Такой подход позволит объединить интересы всех подразделений и сотрудников компании и направить их на увеличение этого результата. Изменение принципов формирования бонусов по конкретным показателям позволяет изменить ответственность персонала за результаты работы.

Кроме прочего, зависимость заработной платы от результатов дает владельцу уверенность в том, что он платит заработанные деньги.

Система в управлении заработной платой позволяет:

- расчет доли каждого работника в результатах работы и выдача результатов на утверждение руководителю;
- размер премий исходя из заложенных стартовых условий. Премии рассчитываются в динамике конечных результатов;
- создать простую, логичную и прозрачную систему мотивации персонала на предприятии с помощью установленных механизмов.

Преимущества системы:

- обеспечивает связь между уровнем заработной платы и эффективности управления;
- оплата труда всех работников напрямую связана с результатами работы;
- мотивирует высокоэффективную, качественную, инициативную работу, раскрывает потенциал сотрудников;
- сочетает индивидуальные потребности с коллективными результатами;
- обеспечивает взаимодействие и сотрудничество между подразделениями, департаментами, регионами, странами, ориентированное на результат;
- легко воспринимается персоналом;
- исправляет персонал, повышает уровень дисциплины;
- справедливость, социальная направленность и логика распределения;
- укрепляет психологический климат в коллективе;
- эффективные управленческие решения на всех уровнях управления;
- объединяет интересы собственника и команды и государства;

- совокупный показатель результатов управленческой, непроизводственной работы;
- охватывает всех сотрудников независимо от ранга;
- оптимизация расходов на заработную плату за счет увеличения конечных результатов.

Таким образом, система будет связывать выплату с конкретными показателями деятельности и повышать заинтересованность в достижении результатов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Одним из ключевых моментов в реализации гарантированного благополучия любой компании является кадровая стратегия. Она является определенным руководством компании, приоритетным направлением действий, необходимых для решения долгосрочной задачи создания высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива.

Создание и обновление кадровой стратегии на постоянной основе. Взаимосвязь не только с краткосрочными планами и целями организации, но и со стратегическими целями на долгосрочную перспективу.

На основе исследования кадровой политики предприятия сделаны следующие выводы:

- согласно приведенной классификации, предприятие реализует стратегию предпринимательского типа. Согласно этой стратегии HR-специалист осуществляет подбор специалистов для конкретных проектов, создает банк кандидатов, контакты с кадровыми агентствами. В компании сформирована опытная команда, способная решать поставленные задачи на высоком уровне;
- для дальнейшего роста компании необходимо реализовать стратегию рентабельности, в рамках которой необходимо разработать оптимальные схемы стимулирования и реализовать соответствующие программы.

Основные предложения по разработке оптимальной схемы стимулирования труда связаны с совершенствованием практики начисления заработной платы в ОАО «ИФК «Солид» и сводятся к двух компонентов (по отношению к премиальной части):

- разработка системы ключевых 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 подразделений и сотрудников компании и направить их на увеличение этого результата. Изменение принципов формирования бонусов по конкретным показателям позволяет изменить ответственность персонала за результаты работы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Александрова А.В., Курашова, С.А. Стратегический менеджмент: учебник / А.В. Александрова, С.А. Курашова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 320 с.
2. Андреев С.В., Волкова В.К. Оплата труда. - М.: Альфа-Пресс, 2017. -514с.
3. Архипова Н.И. Менеджмент (Управление персоналом) / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 351с.
4. Аширов Д.А. Управление персоналом. - М.: ТК Велби, 2015. - 510 с.
5. Аширов Д.А. Организационное поведение. - М.: Проспект, 2018. - 533 с.
6. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента М.: Финансы и статистика, 2016. - 280 с.
7. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 365 с.
8. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М.: Юрист, 2015. - 241с.
9. Деркач А.А., Калинин И.В. Стратегия подбора и формирование управленческой команды. - М: Изд-во РАГС, 2014.- 471с.
10. Дорофеев В.Д. Менеджмент: учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопап. - ИНФРА-М, 2016. - 397с.
11. Егоров С.Н. Управление персоналом. - Изд.: ПГУ Пенза, 2017. - 417с.
12. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. - 3-е изд.Н. Новгород: НИМБ, 2016. - 541с.
13. Журавлев П.В., Карташов С.А., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджеров. - М.: Экзамен, 2015. - 410с.
14. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2018. - 528 с.

15. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 854с.
16. Кнорринг В.И. Искусство управления: учебник для вузов. - М., 2017. - 288 с.
17. Кныш М.И. Организация труда персонала. - СПб, 2013. - 315 с.
18. Крейнина М.Н. Финансовый менеджмент: учебное пособие. - М.: Издательство «Дело и Сервис», 2017. - 400 с.
19. Куприянчук, Е.В. Щербакова Ю.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: РИОР, 2018. - 255 с.
20. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. - М.: ЗАО»Бизнес-школа «Интел-синтез», 2015. - 511 с.
21. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 320 с.
22. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. - М.: Юрайт, 2016. - 561 с.
23. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. - М.: Вильямс, 2018. - 928 с.
24. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. - М., 2016. - 144с.
25. Хаксевер К., Рендер Р., Рассел Р., Мердик Р. Управление и организация в сфере услуг, 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. В.В.Кулибановой. - СПб.: Питер, 2017. - 752 с.
26. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник./ Под. ред. Е.С. Стояновой. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Перспектива, 2016. - 574с.
27. Фомин В. Поиск персонала мгновенно / В. Фомин // Управление персоналом. - 2015. - №4. - 71с.
28. Шеремет, А.Д.Комплексный экономический анализ деятельности предприятия / А. Д. Шеремет. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 480 с.
29. Шилков В.И. Стратегический менеджмент: учебник / В.И. Шилков. - М.: Форум, 2018. - 304 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Бухгалтерская отчетность за 2012-2017 гг.

1. Бухгалтерский баланс

Наименование показателя	Код	31.12.17	31.12.16	31.12.15	31.12.14	31.12.13	31.12.12
------------------------------------	------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

АКТИВ

I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ

Нематериальные активы	1110 97	115	134	152	170	1
Основные средства	1150 55 061	111 136	163 887	169 438	59 057	63 522
Доходные вложения в материальные ценности	1160 0	55 680	0	0	0	0
Финансовые вложения	1170 116 191	132 351	132 351	84 030	134 030	139 800
Отложенные налоговые активы	1180 23 155	44 782	42 848	52 874	20 230	16 010
Прочие внеоборотные активы	1190 1 138	0	0	90	0	0
Итого по разделу I	1100 195 642	344 064	339 220	306 584	213 487	219 333

II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ

Запасы	1210	2 074	1 394	1 722	920	933	633
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	0	0	0	0	208	535
Дебиторская задолженность	1230	77 390	88 977	79 458	78 293	131 002	3 389 542
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	552 636	1 032 325	1 745 133	1 097 875	752 683	381 902
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1 845 497	959 198	909 154	473 886	988 686	1 430 288
Итого по разделу II	1200	2 477 597	2 081 894	2 735 467	1 650 974	1 873 512	5 202 900
БАЛАНС	1600	2 673 239	2 425 958	3 074 687	1 957 558	2 086 999	5 422 233

ПАССИВ

III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ

Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000
Переоценка внеоборотных активов	1340	24 478	100 220	101 753	102 665	0	0
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	72	72	72	72	72	72
Резервный капитал	1360	22 500	22 500	22 500	22 500	22 500	22 500
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	260 039	197 185	147 327	120 841	239 430	423 223
Итого по разделу III	1300	457 089	469 977	421 652	396 078	412 002	595 795

IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

Отложенные налоговые обязательства	1420	409	15 976	3 974	6 365	2 098	5 567
Итого по разделу IV	1400	409	15 976	3 974	6 365	2 098	5 567

V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

Заемные средства	1510	67 733	46 615	427 303	129 968	35 511	326 791
Кредиторская задолженность	1520	2 140 917	1 884 531	2 211 796	1 416 427	1 626 620	4 482 474
Оценочные обязательства	1540	7 091	8 859	9 962	8 720	10 768	11 606
Итого по разделу V	1500	2 215 741	1 940 005	2 649 061	1 555 115	1 672 899	4 820 871
БАЛАНС	1700	2 673 239	2 425 958	3 074 687	1 957 558	2 086 999	5 422 233

2. Отчет о финансовых результатов

Наименование показателя	Код	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Выручка	2110	34 807 310	52 009 315	99 537 999	253 192 692	35 874 538	125 506 266
Себестоимость продаж	2120	(34 544 540)	(52 145 837)	(99 394 717)	(254 456 710)	(35 796 272)	(125 117 544)
Валовая прибыль (убыток)	2100	262 770	(136 522)	143 282	(1 264 018)	78 266	388 722
Управленческие расходы	2220	(238 780)	(248 445)	(187 815)	(177 005)	(260 139)	(265 319)

Прибыль (убыток) от продаж	2200	23 990	(384 967)	(44 533)	(1 441 023)	(181 873)	123 403
Доходы от участия в других организациях	2310	23 229	4 194	3 697	12 944	11 635	7 847
Проценты к получению	2320	39 886	72 573	117 187	102 229	45 444	56 305
Проценты к уплате	2330	(41 058)	(19 668)	(74 595)	(31 950)	(35 767)	(59 541)
Прочие доходы	2340	2 156 935	2 571 916	1 929 914	2 177 288	5 851 477	2 107 577
Прочие расходы	2350	(2 096 952)	(2 172 373)	(1 885 334)	(963 469)	(5 855 487)	(2 197 405)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	106 030	71 675	46 336	(143 981)	(164 571)	38 186
Текущий налог на прибыль	2410	(27 825)	(5 127)	(5 005)	(2 985)	(264)	(13 728)
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	12 851	1 234	(2 573)	(4 399)	(30 040)	775
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	15 567	(12 001)	2 390	(3 715)	2 917	(5 435)
Изменение отложенных налоговых активов	2450	(21 627)	1 934	(8 209)	32 092	(7 773)	10 804

Прочее	2460 129	(153)	0	0	12 629 *	(8 766)
Чистая прибыль (убыток)	2400 72 274 56 328 35 512	(118 589)	(157 062)	21 061		

СПРАВОЧНО

Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510 0	3 530	7 165	102 665	0	0
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520 0	0	(17 103)	(102 665)*	0	0
Совокупный финансовый результат периода	2500 72 274 59 858 25 574	(118 589)	(157 062)	21 061		

3. Отчет о движении денежных средств

Наименование показателя	Код	2017	2016	2015	2014	2013	2012
-------------------------	-----	------	------	------	------	------	------

Денежные потоки от текущих операций

		773	524	1 654	595	841	1 248
Поступления — всего	4110	989	560	462	236	386	170
		463	725	954	331	805	754
в том числе:				42	68		
от продажи продукции, товаров, работ и услуг	4111	24 145	118 502	745 018	895 644	144 060	233 617

арендных платежей, лицензионных платежей, роялти, комиссионных и иных аналогичных платежей	4112	74 090	12 737	13 682	7 896	37 742 211	3 173 418
от перепродажи финансовых вложений	4113	0	0	0	0	285 373	116 647 880
прочие поступления	4119	773 891 228	524 429 486	1 611 704 254	526 332 791	803 215 161	1 128 115 839
Платежи — всего	4120	(773 196 313)	(524 463 062)	(1 654 011 514)	(594 048 318)	(843 021 171)	(1 248 261 025)
в том числе:							
поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги	4121	(109 838)	(93 172)	(72 847)	(73 845)	(170 092)	(243 909)
в связи с оплатой труда работников	4122	(137 222)	(113 961)	(79 907)	(10 143)	(109 980)	(140 718)
процентов по долговым обязательствам	4123	(0)	(0)	(0)	(1 055)	(0)	(59 509)
налога на прибыль организаций	4124	(3 885)	(17 892)	(4 863)	(7 498)	(5 608)	(13 355)
прочие платежи	4129	(772 945 368)	(524 238 037)	(1 653 853 897)	(593 955 777)	(842 735 491)	(1 247 803 534)

Сальдо денежных потоков от текущих операций	4100	793 150	97 663	451 440	1 188 013	(1 634 366)	(90 271)
---	------	------------	-----------	------------	--------------	----------------	-------------

Денежные потоки от инвестиционных операций

Поступления — всего	4210	256 979	1 170 898	1 124 716	2 179 492	1 617 394	1 198 555
---------------------	------	------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

в том числе:

от продажи внеоборотных активов (кроме финансовых вложений)	4211	101 996	4 201	10 469	7 521	0	0
---	------	------------	-------	-----------	-------	---	---

от продажи акций других организаций (долей участия)	4212	0	0	5	411	490	0
---	------	---	---	---	-----	-----	---

от возврата предоставленных займов, от продажи долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам)	4213	103 440	1 156 245	1 076 911	1 946 827	1 556 740	1 188 656
--	------	------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

дивидендов, процентов по долговым финансовым вложениям и аналогичных поступлений от долевого участия в других организациях	4214	33 786	10 452	37 331	224 733	57 079	8 029
--	------	-----------	-----------	-----------	------------	-----------	-------

прочие поступления	4219	17 757	0	0	0	3 085	1 870
--------------------	------	-----------	---	---	---	-------	-------

Платежи — всего	4220	(153 273)	(1 164 320)	(1 140 889)	(3 856 594)	(218 128)	(496 267)
-----------------	------	--------------	----------------	----------------	----------------	--------------	--------------

в том числе:

в связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов 4221 (3 393) (11 215) (2 533) (13 402) (3 453) (17 941)

в связи с приобретением акций других организаций (долей участия) 4222 (127 200) (0) (0) (0) (0) (0)

в связи с приобретением долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам), предоставление займов другим лицам 4223 (0) (1 153 105) (1 138 356) (1 005 572) (35 767) (296 685)

процентов по долговым обязательствам, включаемым в стоимость инвестиционного актива 4224 (0) (0) (0) (2 837 620) (0) (2 733)

прочие платежи 4229 (22 680) (0) (0) (0) (178 908) (178 908)

Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций 4200 103 706 6 578 (16 173) (1 677 102) 1 399 266 702 288

Денежные потоки от финансовых операций

Поступления — всего 4310 0 0 0 0 66 873 0

в том числе:
получение кредитов и займов 4311 0 0 0 0 66 873 0

Платежи — всего	4320 (0)	(10 000)	(0)	(25 711)	(261 375)	(342 400)	
на уплату дивидендов и иных платежей	4322 (0)	(10 000)	(0)	(0)	(4 000)	(0)	
по распределению прибыли в пользу собственников (участников) в связи с погашением (выкупом) векселей и других долговых ценных бумаг, возврат кредитов и займов	4323 (0)	(0)	(0)	(25 711)	(257 375)	(342 400)	
Сальдо денежных потоков от финансовых операций	4300 0	(10 000)	0	(25 711)	(194 502)	(342 400)	
Сальдо денежных потоков за отчетный период	4400	896 856	94 241	435 267	(514 800)	(429 602)	269 617
Величина влияния изменений курса иностранной валюты по отношению к рублю	4490	(10 557)	(44 196)	0	0	0	0