

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес процессами и экономики

Кафедра «Экономика и управление бизнес процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ Г.Ф. Каячев

« _____ » _____ 2016 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02. «Менеджмент»

Разработка проекта по совершенствованию кадрового потенциала предприятия
(на примере АО «ИСС» им. академика М.Ф. Решетнева)

Руководитель _____ доцент, канд.экон.наук М.А. Лихачев

Выпускник _____ В.Е. Салихова

Нормоконтролер _____ Л.В. Хисамутдинова

Красноярск 2016

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме: «Разработка проекта по совершенствованию кадрового потенциала предприятия (на примере АО «ИСС» им. академика М.Ф. Решетнева)» содержит: 73 страницы текстового документа, 6 рисунков, 15 таблиц, 3 формулы, 72 использованных источников, 2 приложения.

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА, КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, ПРОЕКТ, РЕЗУЛЬТАТ.

Объект исследования - АО «ИСС» им. академика М.Ф. Решетнева.

Целью бакалаврской работы является разработка по совершенствованию кадрового потенциала предприятия (на примере АО «ИСС» им. академика М.Ф. Решетнева).

В результате проведения исследования существующей кадровой политики АО «ИСС» были определены основные направления ее совершенствования; исследованы особенности формирования кадровой политики предприятия с учетом лучших современных практик; определены требования к проекту совершенствования кадровой политики; выявлены проблемы имеющиеся на предприятии.

В проектной части работы предложен проект кадровой политики, нацеленной на повышение эффективности управления персоналом, и, как следствие, улучшение результатов деятельности организации.

В итоге был разработан ряд рекомендаций и предложений, как малозатратных и быстрореализуемых, так и на перспективу. В качестве реализации одного из перспективных предложений произведен расчет проекта и показана его эффективность.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Методические аспекты формирования кадровой политики предприятия	7
1.1 Кадровая политика как ключевой фактор формирования кадрового потенциала предприятия и его конкурентоспособности.....	7
1.2 Ключевые факторы, определяющие содержание кадровой политики предприятия	13
1.3 Исследование лучших практик в области формирования кадровой политики предприятия.....	17
2 Исследование кадровой политики предприятия (на примере АО “ИСС”).....	23
2.1 Общая характеристика деятельности АО “ИСС”.....	23
2.2 Исследование кадровой политики АО “ИСС”.....	28
2.3 Основные проблемы и направления совершенствования кадровой политики АО “ИСС”.....	48
3 Разработка проекта совершенствования кадровой политики предприятия (на примере АО “ИСС”).....	52
3.1 Определение требований к проекту совершенствования кадровой политики АО “ИСС”.....	52
3.2 Разработка проекта совершенствования кадровой политики АО “ИСС”.....	58
3.3 Оценка разработанного проекта совершенствования кадровой политики АО “ИСС”	65
Заключение	68
Список использованных источников	73
Приложение А Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности.....	81
Приложение В Устав проекта.....	82

ВВЕДЕНИЕ

В современных экономических условиях, когда многим предприятиям приходится балансировать на грани рентабельности, а конкуренция на рынке обостряется, потери предприятий от неэффективного управления становятся особенно болезненными, и, зачастую, невосполнимыми. Многие руководители предприятий осознали необходимость «управлять по-новому», не командными методами, а вдумчиво подходя к построению и развитию системы управления. Именно эти ростки грамотного подхода к управленческому менеджменту предприятия могут стать основой для его дальнейшего развития.

Движущая сила всей деятельности организации – ее персонал. От уровня квалификации персонала зависит эффективность деятельности организации и степень достижения ее целей. Знания, умения, трудовые навыки персонала фирмы становятся все более важным стратегическим ресурсом по сравнению с финансовым и производственным капиталом. Работа в условиях рынка предъявляет высокие требования к уровню квалификации персонала, знаниям и навыкам работников, очень быстро изменяются как внешние условия, так и внутренние условия функционирования организации, что ставит большинство российских организаций перед необходимостью подготовки персонала к сегодняшним и к завтрашним изменениям.

Самым важным ресурсом любой компании являются её сотрудники. Однако далеко не все руководители понимают, как трудно управлять этим ресурсом. От того, сколь эффективным окажется труд сотрудников, зависит успех любой компании. Задача менеджеров состоит в том, чтобы максимально эффективно использовать возможности персонала. Какими бы сильными не были решения руководителей, эффект от них может быть получен только тогда, когда они удачно воплощены в дела сотрудниками компании. А это может произойти только в случае, если удачно разработана кадровая политика организации.

Таким образом, важный момент в оценке персонала – разработка эффективной кадровой политики. Рано или поздно руководству любой

организации неизбежно придется столкнуться с тем, что если не вкладывать деньги в повышение эффективности работы кадров, то отдача от человеческих ресурсов организации с каждым годом будет все меньше. Ответ на вопрос, как добиться от работников максимальной эффективности, лежит в основе любой кадровой политики. Цель кадровой политики — обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численности и качественного состава персонала в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Кадровая политика не всегда четко обозначена и представлена в виде документа, однако, независимо от степени выраженности, она существует в каждой организации.

Актуальность выбранной темы состоит в том, что кадровая политика на современном предприятии является мощнейшим инструментом обеспечения конкурентоспособности и развития. Грамотная кадровая политика позволяет не только контролировать текущую ситуацию, но и моделировать необходимые реорганизации структур управления, вытекающие из изменения потребностей предприятия.

Объектом исследования в работе выступает организация АО «ИСС».

Предмет исследования – кадровая политика АО «ИСС».

Целью бакалаврской работы является разработка проекта совершенствования кадровой политики предприятия (на примере АО «ИСС»).

Для достижения цели бакалаврской работы необходимо решить следующие задачи:

1) Исследовать особенности формирования кадровой политики предприятия с учетом лучших современных практик;

2) Провести исследование существующей кадровой политики АО «ИСС» и определить основные направления ее совершенствования;

3) Определить требования к проекту совершенствования кадровой политики АО «ИСС».

4) Разработать проект совершенствования кадровой политики АО «ИСС».

5) Оценить разработанный проект совершенствования кадровой политики АО «ИСС».

Проблема управленческой эффективности достаточно исследована. Среди российских исследователей следует выделить работы авторов И.Н.Герчиковой, А.Н.Романова, О.Виханского, в которых процесс формирования кадровой политики предприятия описан достаточно полно и комплексно, а также работы А.А.Ващенко, А.К.Семенова, в которых представлены конкретные пути и методы формирования кадрового потенциала. Следует отметить, что в российской среде всегда уделялось большое внимание вопросам культуры управленческой деятельности, деловому этикету. Этому, в частности, посвящены работы авторов В.О.Венедиктовой, Э.Соловьева, С.В.Шекшни. В зарубежных исследованиях выделяются работы Д.Трейси, И.Ансоффа, Ф.Котлера.

Тем не менее, в исследованиях по данной проблематике существует множество пробелов. Можно отметить, в частности – отсутствие устоявшейся терминологии, понимания цикла кадровой политики предприятия как единого процесса, единых подходов к трактовке понятия и составляющим цикла.

В проектной части работы предложен проект кадровой политики, нацеленной на повышение эффективности управления персоналом, и, как следствие, улучшение результатов деятельности организации.

Теоретической и методологической основой работы явились труды отечественных и зарубежных ученых, научно-методические и практические разработки ведущих экономистов по вопросам менеджмента и управления персоналом.

1 Методические аспекты формирования кадровой политики предприятия

1.1 Кадровая политика как ключевой фактор формирования кадрового потенциала предприятия и его конкурентоспособности

Исходя из определения, которое дает Е. П. Пархимчик: «Кадровая политика – это понятие, издавна применяемое в кадровой сфере нашей страны, под которым понимается отношение организации к персоналу и совокупность способов влияния на него ради достижения конкретных целей» [38, С.5].

В настоящее же время кадровая политика – это, безусловно, сознательная и целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который, в свою очередь, наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.

Цель кадровой политики — обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда [25, С.43].

Как утверждал Питер Друкер: «Менеджмент существует ради получения результатов. Он должен отталкиваться от желаемых результатов и организовывать ресурсы организации для их получения» [22]. И в первую очередь, это трудовые ресурсы, которые являются одними из основных ресурсов любой организации. При этом необходимо так организовать кадровую систему организации, чтобы процесс управления персоналом был закономерным и естественным.

Рассматривая сущность кадровой политики, необходимо говорить о том, в первую очередь, что она формирует.

Кадровая политика формирует:

- требования к рабочей силе на стадии ее найма (к образованию, полу, возрасту, стажу, уровню специальной подготовки);

- отношение к “капиталовложениям” в рабочую силу, к целенаправленному воздействию на развитие тех или иных сторон занятой рабочей силы;

- концепции оплаты труда, материального и морального мотивирования работников в сфере намеченной стратегии бизнеса;

- выбор путей привлечения, использования, сохранения и высвобождения кадров, помощи в трудоустройстве при массовых увольнениях;

- развитие социальных отношений;

- пути развития кадров, обучения, переобучения, повышения их квалификации или массовой переподготовки в связи с переходом к новым технологиям, продвижения, стимулирования досрочного выхода на пенсию лиц, не соответствующих изменившимся требованиям и не способных освоить новые направления и методы работы;

- отношение к внутриорганизационному движению кадров.

Как мы видим, кадровая политика формирует очень многие аспекты труда и найма работников. Говоря о назначении кадровой политики, мы будем иметь в виду своевременное формулирование цели в соответствии со стратегией развития организации.

Как мы и отметили, цель кадровой политики будет направлена на стратегию предприятия и будет сформирована следующим образом:

- сохранение и развитие кадрового потенциала;

- формирование высокоэффективного коллектива;

- создание благоприятных условий труда;

- выработка позиций фирмы по основным направлениям кадровой работы.

Итак, можно сделать вывод, что кадровая политика - это целостное явление, и она имеет определенную структуру, которая состоит из некоторых элементов.

Элементы кадровой политики можно представить в виде трехуровневой схемы: первый уровень охватывает цели управления персоналом, второй -

целевые задачи, раскрывающие средства достижения целей, указанных на первом уровне, и, наконец, третий уровень -главные принципы выполнения целевых задач представлены в таблице 1.1[38, С.26].

Таблица 1.1—Трехуровневая схема содержания кадровой политики

Первый уровень – цели системы управления персоналом	Второй уровень –целевые задачи (как условия реализации целей)	Третий уровень –основные принципы выполнения целевых задач
Использование персонала в соответствии с организационной структурой управления	Определение потребностей в персонале	Соответствие качества и количества персонала состоянию организации и направлениям ее развития
	Отбор персонала	Соответствие индивидуального трудового потенциала требованиям должности или рабочего места
	Выполнение сотрудниками своей профессиональной роли	Расстановка персонала и его интеграция в соответствии с организационной структурой и возможностями трудового потенциала
Использование персонала в соответствии с оргструктурой; повышение эффективности трудового потенциала организации	Обеспечение нормальных условий труда	Учет многофакторности условий труда и вариантности их воздействия
	Развитие персонала	Непрерывность и управляемость процесса развития персонала
Повышение эффективности трудового потенциала организации	Управление мотивацией трудовой деятельности	Рациональное сочетание монетарных и немонетарных побудительных систем на основе использования теорий мотивации

В зависимости от стадии формирования кадровой политики предприятия, выделяют различные принципы и требования к кадровой политике предприятия.

Например, А.П. Егоршин к основным принципам кадровой политики относит:

- принцип плановости предполагает прогнозирование потребностей в персонале, планомерную подготовку кадров к занятию управленческих должностей, совершенствование работы с резервом, планирование и развитие карьеры;
- принцип гуманизации трудовых отношений закрепляет права персонала на неприкосновенность сферы частной жизни, на защиту конфиденциальной информации о личности;
- принцип комплексной оценки личности при выдвижении на соответствующую должность;
- принцип соответствия должности и кандидата на должность подразумевает, что качества работника должны соответствовать требованиям, предъявляемым к должности. Реализация данного принципа возможна при условии наличия профессиограммы должности, а также дифференцированной подготовки персонала управления;
- принцип конкретности означает необходимость учета не только общего соответствия должности и кандидата, но и сложившейся ситуации в конкретных условиях организации (наличие подготовительного персонала на момент отбора, перспективы развития организации, постановка новых стратегических и тактических задач и т.д.);
- принцип компенсации предполагает подбор персонала, при котором отрицательные качества одного работника компенсируются соответствующими положительными качествами другого. В результате формируется работоспособный коллектив, представляющий собой единую управленческую команду;
- принцип отражения национальной структуры населения в составе руководящих кадров организации, предполагает обеспечение надлежащего и равного представительства наций и народностей;
- принцип сочетания при отборе на должности лиц, приглашенных со стороны, и подготовленного персонала организации.

Автор утверждает, что: «следование этим и другим принципам кадровой политики в их совокупности обеспечивает успех организации».

Но мы должны понимать, что эти принципы являются лишь отправными идеями для деятельности руководителей, их умения творчески применить эти основные правила в управлении персоналом в своей организации.

Существуют следующие виды кадровой политики:

1) В соответствии с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий:

- пассивная кадровая политика. Связана с отсутствием у руководства организации выраженной программы действий в отношении персонала. Кадровая политика сводится к ликвидации негативных последствий в сфере кадровой работы;

- реактивная кадровая политика. Руководство осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом и принимает меры по локализации проблем;

- превентивная кадровая политика. Характеризуется наличием у руководства обоснованных прогнозов развития ситуации и одновременно недостатком средств для оказания влияния на нее;

- активная кадровая политика. Характеризуется наличием у руководства не только обоснованных прогнозов развития ситуации, но и средств воздействия на нее.

2) В зависимости от степени открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава организации:

- открытая кадровая политика. Характеризуется прозрачностью организации для потенциальных сотрудников на любом уровне иерархии управления;

- закрытая кадровая политика. Отличается непроницаемостью для нового персонала на средних и высших уровнях управления.

Как говорил Анатолий Рас: «Один ум хорошо, а два не положено по штатному расписанию».

Кадровая политика реализуется через кадровую работу. Поэтому выбор кадровой политики связан не только с определением основной цели, но и с выбором средств, методов, приоритетов и т.д. Кадровая работа базируется на системе правил, традиций, процедур, комплексе мероприятий, связанных непосредственно с осуществлением подбора кадров, необходимой их подготовки, расстановки, использования, переподготовки, мотивации, продвижения и т.д. Так, например, нормативно-методическое обеспечение – это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач кадрового обеспечения организации и утвержденные в установленном порядке компетентным органом или руководством учреждения.

Группировка нормативно-методических материалов, характеристика их содержания, примеры документов представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2—Нормативно-методические документы системы кадрового обеспечения организации

Группы нормативно-методических документов	Содержание документов	Примеры нормативов и документов
Нормативно-методические документы	Включают нормы и нормативы, необходимые при решении задач организации и планирования труда в системе кадрового обеспечения организации	Нормы, установленные вышестоящими органами или в централизованном порядке (например, нормы налогообложения)
Документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера	Регламентируют задачи, функции, права, обязанности подразделений и отдельных работников системы кадрового обеспечения; содержат методы и правила выполнения работ	Законодательные акты по вопросам труда и кадров (Гражданский кодекс РФ, Кодекс законов о труде, Закон «О занятости населения РФ»);- Указы Президента РФ, постановления и распоряжения Правительства РФ; Приказы, положения, правила и другие документы, издаваемые руководителем

Таким образом, кадровая политика — это сознательная и целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива. Ее цель — обеспечить оптимальный баланс процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда. И формируется кадровая политика на основе нормативно-правовой базы.

Любая организация строит кадровую политику в соответствии с нормативно-методическими и правовыми документами, которые регулируют и создают условия для эффективного ее функционирования, для поддержания конкурентоспособности в сложных условиях кризиса экономики.

1.2 Ключевые факторы, определяющие содержание кадровой политики предприятия

На кадровую политику в целом, содержание и специфику конкретных программ и кадровых мероприятий влияют факторы двух типов — внешние по отношению к организации и внутренние.

Факторы внешней среды могут быть объединены в две группы:

1) Нормативные ограничения. Например, присутствие в нормах некоторых стран запретов на применение тестов при приеме на работу вынуждает сотрудников служб управления персоналом быть очень изобретательными в проектировании программ отбора и ориентации персонала.

2) Ситуация на рынке труда. Ориентируясь на данный фактор, необходимо проанализировать наличие конкуренции, источники комплектования, структурный и профессиональный состав свободной рабочей силы.

Важно получить представление о профессиональных и общественных объединениях, в которые так или иначе вовлечены работники или кандидаты на работу. Стратегию деятельности подобных объединений, их традиции и при-

оритеты в средствах борьбы необходимо учитывать для создания и реализации эффективных кадровых программ.

Наиболее значимыми факторами внутренней среды представлены следующие:

- Цели предприятия, их временная перспектива и степень проработанности. Так, например, организации, нацеленной на быстрое получение прибыли и затем сворачивание работы, требуются совершенно иные профессионалы по сравнению с предприятием, ориентированным на постепенное развертывание крупного производства с множеством филиалов.

- Стиль управления, закрепленный, в том числе, и в структуре организации. Сравнение организации, построенной жестко централизованным образом, в отличие от предпочитающей принцип децентрализации показывает, что этим предприятиям требуется различный состав профессионалов.

- Условия труда. Как правило, наличие даже небольшого числа непривлекательных для работника условий требует от менеджера по персоналу специальных программ привлечения и удержания сотрудников в организации.

Приведем некоторые наиболее важные характеристики работ, привлекающие или отталкивающие людей:

- степень требуемых физических и психических усилий;
- степень вредности работы для здоровья;
- местоположение рабочего места;
- продолжительность и структурированность работы;
- взаимодействие с другими людьми во время работы;
- степень свободы при решении задач;
- понимание и принятие целей организации.

При формировании кадровой политики необходимо учитывать:

- Соответствие кадровой политики государственной социально-экономической политике, правовым и общественным нормам.

- Рассмотрение человека в единстве технологического, экономического, социального, организационного, демографического и других аспектов развития как цели и как средства этого развития.

- Ориентацию на достижение максимально возможных показателей работы в сочетании с реализмом кадровой политики.

- Сочетание в кадровой политике стратегических и текущих целей и средств их достижения.

- Обеспечение демократизма, гласности и динамизма кадровой политики.

Общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему:

1) Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.

2) Кадровая политика должно быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой – динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те ее стороны, которые ориентированы на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия.

3) Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из его реальных финансовых возможностей.

4) Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

В то время как кадровая политика связана с выбором целевых задач, рассчитанных на дальнюю перспективу, текущая кадровая работа ориентирована на оперативное решение кадровых вопросов. Между ними должна быть,

естественно, взаимосвязь, которая бывает обычно между стратегией и тактикой достижения поставленной цели.

Кадровая политика носит и общий характер, когда касается кадров предприятия в целом, и частный, избирательный, когда ориентируется на решение специфических задач (в пределах отдельных структурных подразделений, функциональных или профессиональных групп работников, категорий персонала). Кадровая политика формирует:

- Требования к рабочей силе на стадии ее найма (к образованию, полу, возрасту, стажу, уровню специальной подготовки и т.п.);
- Отношение к “капиталовложениям” в рабочую силу, к целенаправленному воздействию на развитие тех или иных сторон занятой рабочей силы;
- Отношение к стабилизации коллектива (всего или определенной его части);
- Отношение к характеру подготовки новых рабочих на предприятии, ее глубине и широте, а также к переподготовке кадров;
- Отношение к внутрифирменному движению кадров и т.п.

Кадровая политика должна увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем. Практика показывает, что среди приоритетных направлений кадровой политики часто называют:

- найм и использование персонала;
- мотивацию и стимулирование, социальное обеспечение;
- сотрудничество и управление;
- вопросы квалификации сотрудников;
- развитие сотрудников, выполняющих ответственные руководящие задачи;
- уровни и формы сотрудничества с представителями трудящихся.

Итак, кадровая политика разрабатывается с учетом внутренних ресурсов, традиций организации и факторов внешней средой.

К внешним факторам относятся: ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения); спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы; влияние профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников; состояние экономической конъюнктуры; перспективы развития рынка труда; требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом и др.

Внутренними факторами являются структура и цели организации; требования производства, стратегия развития предприятия; территориальное размещение; применяемые технологии; финансовые возможности предприятия, определяемый ими допустимый уровень издержек на управление персоналом; господствующая культура сложившиеся отношения и морально-психологический климат в коллективе; количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе.

Следует учитывать, что не только организация имеет цели. Свои собственные, индивидуальные цели имеет и каждый работник организации. Исходя из этого, А.Я. Кибанов формулирует основной принцип кадровой политики, который заключается в том, что «одинаково необходимо достижение индивидуальных и организационных целей». Это означает, что при возникновении конфликтов нужно искать справедливые компромиссы.

1.3 Исследование лучших практик в области формирования кадровой политики предприятия

Предприятия, действующие на территории России и отличающиеся эффективной кадровой политикой, помогающей удерживать стабильный кадровый состав, высокомотивированный на цели компании – это, как правило,

предприятия с достаточно стабильным финансовым ресурсом, имеющие возможность и желание не экономить на кадрах.

Одной из таких компаний является компания «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия».

Основные принципы и цели управления персоналом в компании прописаны в «Кодексе делового поведения» и в ряде политик.

«Кодекс делового поведения» – основной документ, который знакомит работников с ценностями и принципами Компании. Действие этого документа распространяется на всех работников, включая высшее руководство. Помимо Кодекса в Компании принят ряд политик, регламентирующих специфические аспекты трудовых отношений (Политика равных возможностей), Политика в области прав человека, Политика в области промышленной безопасности и охраны труда)и другие корпоративные документы. Для эффективного управления человеческими ресурсами Компания«Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» разработала миссии и ценности, которые требует неукоснительно выполнять:

- Преданность делу – максимальное стремление выполнять работу на самом высоком профессиональном уровне.

- Работа в команде – активное распространение лучших методов работы; оказании поддержки другим сотрудникам в достижении целей, поставленных как перед подразделением одной страны, так и перед Компанией в целом; эффективное использование ресурсов и опыта всей компании.

- Ответственность – индивидуальная и четко обозначенная ответственность каждого работника перед коллегами за достижение намеченных целей и выполнение поставленных задач.

- Люди – Создание коллектива из высококвалифицированных и заинтересованных в деле сотрудников, которым предоставляется отличная профессиональная подготовка, возможности дальнейшего роста, уважение, достойное вознаграждение, и которые умеют справляться с трудностями и получают удовольствие от своей работы.

- Качество – Стремление к достижению высокого качества всегда и во всем: в производстве продукции, уровне персонала, обслуживании клиента, функционировании внутренних подразделений, реализации продукции.

- Честность – Честное и открытое ведение дел компании в соответствии с самыми высокими этическими нормами.

Кадровая политика компании ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» направлена на увеличение возможности предприятия реагировать на изменяющиеся требования к технологии и рынку в ближайшем будущем. Она имеет целью создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу.

Задачи кадровой политики включают:

- поднятие престижа предприятия;
- исследование атмосферы внутри предприятия;
- анализ перспективы развития потенциалов рабочей силы;
- обобщение и предупреждение причин увольнения с работы.

Заявлено, что здоровье, безопасность и благополучие сотрудников — важнейшая часть философии системы «Кока-Кола».

Стратегия профессионального здоровья и безопасности компании базируется на исполнении на местах следующих программ, разработанных и управляемых централизованно:

Основные функции: Стимулирование и координация деятельности
Разработка стандартов и обучение.

Другой компанией, максимально привлекательной для соискателей в качестве надежного работодателя, и олицетворяющей собой пример стабильности кадрового состава, является АО «РЖД». Основными функциональными задачами кадровой политики АО «РЖД» являются:

- обеспечение высококвалифицированным персоналом;
- вовлечение персонала в эффективную реализацию корпоративных задач и совершенствование системы мотивации;

- непрерывное развитие персонала и переход к обучающейся организации;
- жизнеобеспечение персонала во внепроизводственной среде;
- проведение эффективной молодежной политики;
- совершенствование корпоративной социальной ответственности и социального партнерства;
- развитие корпоративной системы управления персоналом в Холдинге.

Большое внимание уделяется подготовке специалистов в вузах и техникумах. Филиалами АО "РЖД" работники направляются в вузы железнодорожного транспорта, в техникумы и колледжи.

Студентам и аспирантам учебных заведений железнодорожного транспорта присуждаются именные стипендии АО "РЖД" в размере от 1,5 до 4,5 тыс. рублей в месяц; выделяются гранты АО "РЖД" на разработку дипломных проектов в размере 35 тыс. рублей для студентов вузов и 25 тыс. рублей для студентов техникумов; установлены доплаты в размере от 1 до 2 тыс. рублей в месяц к государственной стипендии студентам-целевикам, обучающимся на "хорошо" и "отлично", а также относящимся к категории малообеспеченных и социально незащищенных граждан.

Компания ежегодно выделяет вузам и техникумам железнодорожного транспорта средства на проведение спартакиады студентов. С 2010 года работает Корпоративный Университет АО "РЖД", основной задачей которого является реализация концепции создания системы дополнительного корпоративного образования руководящего состава АО "РЖД".

Ежеквартально правление Компании подводит итоги сетевого соревнования среди коллективов железных дорог, других филиалов, структурных подразделений и работников АО "РЖД".

По итогам соревнований присваиваются почетные звания:

- Лучший руководитель среднего звена на железнодорожном транспорте;

- Лучший мастер на железнодорожном транспорте;
- Лучший по профессии на железнодорожном транспорте;
- Лучший коллектив бригады (колонны, участка, смены).

Можно сделать вывод, что общепринятые принципы кадровой политики в практике передовых предприятий:

1) Осознанность и последовательность.

Кадровая политика может осознаваться менеджментом и целенаправленно выстраиваться в соответствии с политиками маркетинга и инвестиций. Может, наоборот, вестись хаотично, без четкого понимания, что и зачем делается. Она не может лишь одного: не быть.

Что касается последовательности, то она - прямое продолжение осознанности. Если вы способны четко сформулировать те или иные положения своей кадровой политики, значит, сможете их реализовывать. И еще один важный момент: последовательность кадровой политики не должна становиться самоцелью. Кадровая политика может и должна меняться с развитием фирмы, изменением ее положения на рынке и другими факторами. То, что сегодня правильно, завтра может оказаться вредным.

2) Жесткость или либерализм.

Политика фирмы по отношению к персоналу может быть либеральной, демократичной, социально-ориентированной. Это означает не только отсутствие «драконовской» дисциплины, но и в целом примат личностного начала над организационным. В таких организациях каждый - сначала человек, потом уже сотрудник. Отсюда - значительные люфты в оплате труда, дисциплинарных требованиях, прочих организационных рамках. Однако, это не значит, что в компании царит анархия и все бездельничают: напротив, трудовой ритм может быть очень напряженным, а спрос за результаты - суровым.

Жесткая кадровая политика, наоборот, предполагает, что главное - организация, ее интересы, устои и правила. Человек же обязан вписаться в них, стать «винтиком». Отсюда - строгая дисциплина, много письменных регламентов, инструкций, приказов, а также высокие требования при отборе

новых сотрудников (в значительной мере - формальные). С сотрудников спрашивают не только за конечные результаты в работе, но и за соблюдение всех предписаний.

3) Дифференцированность.

Кадровая политика фирмы может относиться одинаково ко всем сотрудникам, а может, наоборот, быть очень разной в отношении к различным слоям и группам (очевидно, что целенаправленная и осознанная политика обычно дифференцирована). Возможна, например, ситуация, когда в большой многопрофильной компании по отношению к одним применяется либеральная политика, а к другим - жесткая. Чаще всего дифференциация проходит по оси должностной лестницы и/или стажа работы в компании. Есть организации, которые выделяют «золотой фонд» сотрудников, в который можно попасть не благодаря служебному положению, а исключительно по реальным заслугам и проявленной лояльности.

4) Порядочность.

По итогам исследования можно сделать следующие выводы. Кадровая политика должна опираться на такие принципы, как справедливость, последовательность, соблюдение трудового законодательства, равенство и отсутствие дискриминации. Хотя иногда она носит дискриминационный характер по возрастному, национальному, половому и т.п. признаку, т.е. противоречит действующему законодательству в сфере труда. В современных российских условиях, когда судебная власть и государственный контроль сферы трудовых отношений недостаточны, ситуация в этой области остается неблагоприятной.

Однако работодателям, ориентирующимся на сиюминутные выгоды, следует помнить, что в перспективе такая политика ущербна, поскольку ухудшает имидж организации, существенно снижает возможности выбора кадров, стимулирует их отток, может привести к ненужным судебным и иным разбирательствам.

2 Исследование кадровой политики предприятия (на примере АО «ИСС»)

2.1 Общая характеристика деятельности АО «ИСС»

АО «Информационные спутниковые системы» имени академика М.Ф. Решетнёва" (до марта 2008 г. — ФГУП „НПО ПМ им. академика М.Ф. Решетнева“) — ведущее предприятие космической промышленности России. Первым руководителем был академик Михаил Федорович Решетнев.

Адрес: 662990, Железногорск, Красноярский край, ул. Ленина, 52.

Основано в 1959 г. по инициативе Главного конструктора космической техники Сергея Павловича Королева, как небольшой филиал. За 44 года стало головным предприятием кооперации по созданию космических аппаратов и систем. Включает в себя более 200 передовых отечественных предприятий и расширяется за счет сотрудничества с зарубежными фирмами: Alcatel (Франция), NTSpace (Япония), ASTRIUM (Германия), AleniaSpazio (Италия) и др.

Сейчас фирма является ведущим российским разработчиком и производителем спутников связи, телевещания, навигации и геодезии. На НПО ПМ было спроектировано, изготовлено и запущено более 1000 космических аппаратов и на их основе создано более 30 космических систем и комплексов, которые обеспечивают потребности России в сферах обороноспособности, информационной безопасности, народного хозяйства, решения социальных задач, культуры, а также международного сотрудничества. Каждый третий отечественный спутник, выведенный на орбиту, сделан в НПО ПМ.

Исходя из государственных интересов, для АО «ИСС» определены следующие цели и задачи.

Цели:

- сохранение, модернизация и развитие научно-производственного потенциала в соответствии с задачами национальной безопасности, военного строительства и мобилизационной подготовки, установленными Федеральной космической программой (далее – ФКП), Государственной программой вооружения, Федеральной целевой программой (далее - ФЦП) «Глобальная навигационная система» и Государственным заказом;
- повышение конкурентоспособности продукции и услуг гражданского назначения на внешнем и внутреннем рынках, импортозамещение;
- устойчивое экономическое и социальное развитие Общества;
- повышение эффективности использования государственной собственности.

Задачи:

- переход научно-производственного потенциала АО «ИСС» на инновационный путь развития;
- техническое перевооружение (модернизация) производственно-технологической и экспериментальной базы Общества и формирование рационального состава и структуры основных производственных фондов;
- развитие коммерческого (в т.ч. экспортного) потенциала и реализация на основе его доходов перспективных корпоративных проектов;
- удержание и привлечение высококвалифицированных специалистов.

Для выполнения поставленных целей и задач структура Общества, его система управления нацелены на достижение максимальной эффективности работы каждого сотрудника АО «ИСС». Для этого необходимы:

- оптимизация структуры Общества;
- обеспечение учёта реальных затрат на каждом конкретном участке и при реализации каждого конкретного проекта;

- стимулирование направленной работы по сокращению издержек на всех уровнях;
- гармонизация во всех звеньях полномочий и ответственности за уровень технических, управленческих и финансовых решений, качество, сроки и затраты;
- конкретизация ответственности и устранение дублирований;
- усиление мотивации интенсивной работы персонала и роста его квалификации.

Один из главных показателей успешности фирмы - востребованность ее продукции, постоянный интерес со стороны потребителей.

Основная задача, которую предстоит решить менеджменту АО «ИСС», - это сохранить позиции лидера среди российских предприятий отрасли и увеличить свою долю на мировом рынке телекоммуникационных спутников.

АО «ИСС» стремится соблюдать принцип социально-ответственного бизнеса, использовать только цивилизованные методы взаимодействия и тем самым формировать будущее на законной, устойчивой и взаимовыгодной основе. Иностранные партнеры АО «ИСС»:

- AlcatelSpace (Франция) — создание Сибирского-Европейского спутника — SESAT;
- SODERN, EADS Astrium — (Франция, Германия), NEC, NTSpace — (Япония);
- Alcatel/ThalesAleniaSpace (Франция) — полезная нагрузка Экспресс-AM33, Экспресс-AM44.

Имея относительно небольшие размеры и невысокую стоимость изготовления, такие спутники способны решать множество важных прикладных задач.

Основные показатели деятельности АО «ИСС» представлены в Приложении А.

Выручка предприятия ежегодно растет, связано это с тем фактором, что в условиях обострения взаимоотношений России со странами Запада

правительство более интенсивно развивает наукоемкие предприятия, связанные с обороной и космическими технологиями.

В 2014 году выручка выросла на 18,38%, однако более интенсивный темп роста затрат (на 22,75%) привел к тому, что прибыль от продаж снизилась на 21,36%.

В 2015 году выручка увеличилась на 7,24%, а затраты выросли всего на 6,96%, за счет относительной экономии затрат прибыль от продаж возросла на 11,25%.

Показатели рентабельности принимали свои лучшие показатели в 2013 году, в 2014 году из-за преимущественного роста затрат рентабельность продаж снизилась с 9,89% до 6,57%, а рентабельность продукции по чистой прибыли с 7,5% до 4,88%. В 2015 году показатели рентабельности растут, но не достигают значений базового 2013 года на рисунке 2.1.

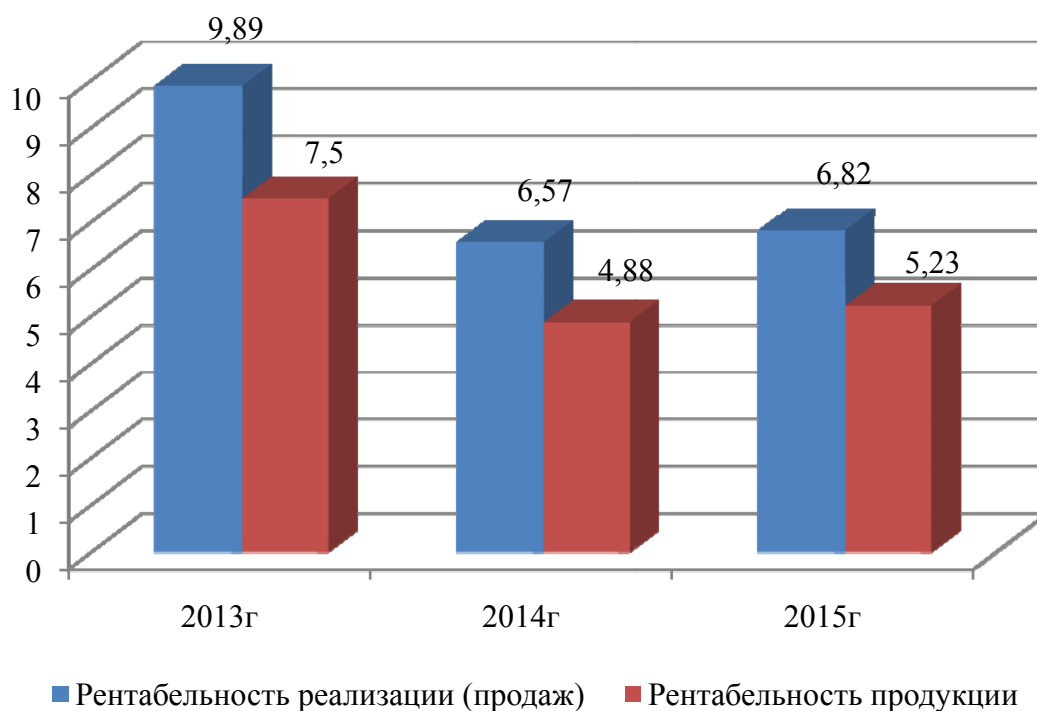


Рисунок 2.1 – Динамика показателей рентабельности, %

Среднемесячная численность работников имеет положительный темп роста – 7,4% в 2014 году и 5,97% в 2015 году. Средняя заработная плата тоже

ежегодно растет – на 15,48% в 2014г и на 5,44% в 2015г. В 2015 году в среднем на предприятии зарплата составила 34678 руб.

Зарплатоотдача снижается – в 2013 году каждый рубль, вложенный в ФОТ, давал 5,96 руб. выручки, в 2015 году – уже только 5,46 руб.

Растет зарплатоемкость – на каждый рубль выручки приходилось 16,8 копеек ФОТ в 2013 году, в 2015 году – уже 18,3 копейки.

Как положительный фактор можно отметить рост производительности труда – в 2013 году на каждого работника приходилось 2036 тыс.руб. выручки, в 2014 году – 2244 тыс.руб., в 2015 году – 2271 тыс.руб.

В АО «ИСС» в настоящее время трудятся около 8000 человек, организационная структура компании представлена в приложении 1.

Структурная схема управления по работе с персоналом АО «ИСС» представлена на рисунке 2.2.

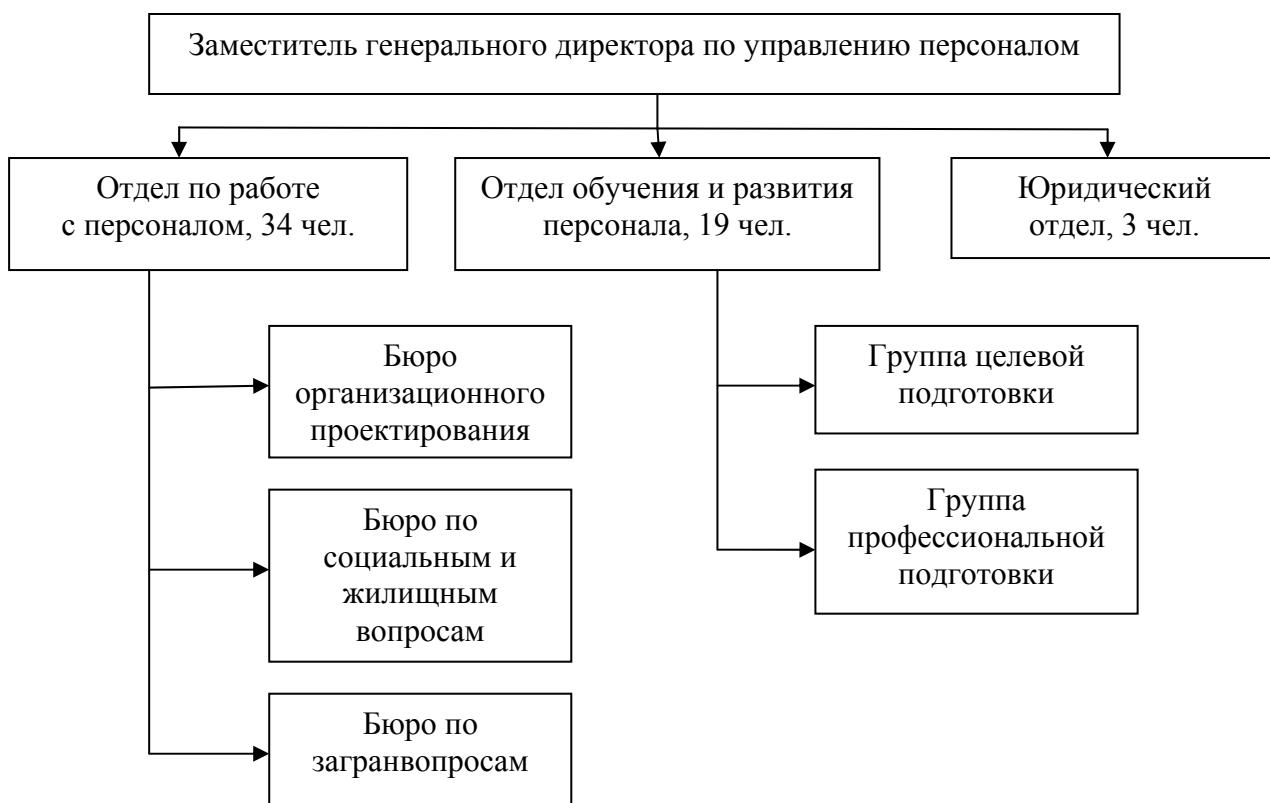


Рисунок 2.2—Структурная схема управления по работе с персоналом

Приоритетная задача управления по работе с персоналом – повышение эффективности работы, поддержание плодотворного сотрудничества между работниками и руководством объединения, включая:

- содействие в повышении профессионального уровня (повышение квалификации, профессиональная подготовка и переподготовка работников Общества, в том числе за рубежом);
- обеспечение достойного уровня заработной платы;
- оказание моральной и материальной поддержки при возникновении сложных жизненных ситуаций;
- содействие в вопросах сохранения здоровья и работоспособности кадров.

Выполнение поставленных целей и задач невозможно без мотивированного и высококвалифицированного персонала Общества. Под программы научно-технического и технологического развития АО «ИСС» закладывает программы развития, обучения и повышения квалификации коллектива Общества.

Комплекс мер, разработанный в АО «ИСС» и направленный на обеспечение охраны труда и промбезопасности, на организацию корпоративных мероприятий и культурного досуга сотрудников, успешно внедрен и планомерно развивается и расширяется путем введения новых программ и мероприятий.

2.2 Исследование кадровой политики АО «ИСС»

Кадровая политика АО «Информационные спутниковые системы» имени академика М.Ф. Решетнева» интегрирована со стратегией развития Общества, с его научно-технической, технологической, экономической, социальной политикой и политикой качества и предназначена для обеспечения АО «ИСС» квалифицированным персоналом.

Управление персоналом – важнейшее направление стратегии развития АО «Информационные спутниковые системы» имени академика М.Ф. Решетнева».

В АО «ИСС» представлена научная и инженерная элита современной России. Сотрудники Общества владеют всем спектром современных технологий для создания информационных спутниковых систем: от проектирования до управления космическими аппаратами на всех основных типах орбит.

Многолетние традиции и опыт персонала позволяют Обществу работать в условиях жесткой конкуренции на международном рынке. Квалификация сотрудников многократно подтверждена экспертами международных компаний.

Присущий АО «ИСС» командный дух, профессионализм и опыт персонала – это главные активы Общества и весомый залог его будущего успеха.

Концепция кадровой политики АО «ИСС» заключается в том, что инновационная направленность экономического роста Общества опирается на непрерывную профессиональную подготовку кадров, которая базируется на глубокой интеграции всех ступеней образования в условиях производства и основана на концентрическом принципе организации содержания профессиональных требований при дифференцированном походе к обучению и развитию персонала.

Приоритетной целью кадровой политики Общества является формирование высококвалифицированного и мотивированного коллектива, способного повысить конкурентоспособность и укрепить лидирующие позиции АО «ИСС» на рынке спутниковых услуг.

Основными задачами кадровой политики Общества являются:

- определение стратегии, целей управления персоналом, формирование идеологии кадровой работы;
- планирование потребностей Общества в персонале;

- поиск и привлечение персонала, отбор и обучение, руководство персоналом;
- формирование и работа с кадровым резервом на руководящие должности;
- оценка потенциала работников Общества;
- переподготовка и повышение квалификации персонала;
- определение рабочих мест, условий труда, построение рабочего процесса в целом.

Кадровая политика АО «ИСС» подразумевает максимальное использование трудового потенциала работников. Это является ключевым фактором для успешной деятельности Общества в условиях рыночных отношений.

Основные принципы кадровой политики АО «ИСС» представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 — Основные принципы кадровой политики АО «ИСС»

Принципы	Сущность принципов
Стратегический подход	Персонал является важнейшим ресурсом, а управление персоналом – ключевой функцией менеджмента компании. Каждый руководитель является безусловным менеджером по персоналу, несет ответственность за вверенных ему сотрудников и через управление персоналом решает стратегические задачи компании.
Партнерство	С сотрудниками в компании стремятся выстраивать партнерские отношения. Это выражается в том, что регулярно проводится мониторинг мнений трудовых коллективов относительно тех или иных принимаемых компанией решений, вовлекаются сотрудники в генерацию и принятие решений. Система мотивации сотрудников компании в своей основе содержит принцип солидарной ответственности за коллективные результаты, т.е. все задействованные сотрудники несут частью своей зарплаты солидарную ответственность за успехи и неудачи всего подразделения и Общества в целом.
Ориентация на лучший опыт и технологии	В компании изучают лучший международный опыт и современные технологии по управлению персоналом и используют его в работе.

Окончание таблицы 2.2

Принципы	Сущность принципов
Самостоятельность и индивидуальная ответственность работников	Партнерские отношения предполагают не только возможность разделить с Обществом успехи и заработать больший доход. В первую очередь ожидается от сотрудников высокая степень ответственности за вверенный участок работы, за все свои действия и бездействие, что непосредственно отражается на уровне заработной платы. Особенно это касается руководителей подразделений, которые должны всесторонне развивать и повышать эффективность своего направления деятельности.
Гибкость	Очень внимательно изучаются изменения внешней среды, в особенности рынка труда, и корректируется кадровая политика с учетом таких изменений. Все мероприятия по работе с персоналом направлены на обеспечение не только текущих, но и будущих результатов, соответствующих целям АО «ИСС».
Дифференцированный подход	Для различных групп сотрудников (различные по категории должности, по уровню иерархии, по результативности, по компетентности и т.д.) используются специфические технологии. К отдельным категориям сотрудников практикуется индивидуальный подход к мотивации и развитию.

Развитие кадрового потенциала, отвечающего потребностям и масштабам конкретных перемен Общества, является важнейшей структурной составляющей механизма реализации кадровой политики АО «ИСС». Решение задач эффективного функционирования, обеспечения конкурентоспособности Общества тесным образом связано с развитием его кадрового потенциала.

Специфические потребности в сотрудниках определенной квалификации, повышение социальной ответственности Общества за увеличение потенциала своих работников - все эти факторы обуславливают значимость развития кадрового потенциала.

Задачами Программы развития кадрового потенциала АО «ИСС» являются:

1) Создание механизмов обеспечения привлечения, закрепления и рационального использования научных, инженерно-технических и рабочих кадров, в том числе выпускников начальных, средних и высших образовательных учреждений.

2) Организация процессов непрерывного планирования потребности в кадрах.

3) Разработка мероприятий по обучению и профессиональному развитию работников, работа с резервом, развитие карьерного роста работников.

4) Создание условий для привлечения и закрепления талантливой молодежи в сфере науки и технологий и развитие системы мотивации и стимулирования деятельности работников – комплекса материальных и нематериальных стимулов, призванных обеспечить качественный и производительный труд работников.

5) Совершенствование механизмов мотивации и гарантий работникам Общества и лицам, направленным Обществом на обучение в образовательные учреждения и заключившим с АО «ИСС» ученический договор или контракт о целевой контрактной подготовке.

6) Организация работы по профориентации и взаимодействию со средними общеобразовательными учебными учреждениями, начальными, средними и высшими профессиональными учебными учреждениями для подготовки кадров по необходимым специальностям и профессиям и их привлечение в Общество.

7) Организация работы по информационному обеспечению кадровой политики Общества.

Являясь инновационной организацией, создающей наукоемкую продукцию, АО «ИСС» заинтересованно в сохранении и привлечении высококвалифицированной научной и инженерной элиты современной России. Спектр специальностей работников Общества уникален, многообразен и регулярно обновляется в зависимости от решаемых стратегических задач. Актуальным, в данном контексте, для Общества является создание условий для привлечения и закрепления талантливой молодежи на востребованные в Обществе специальности.

Процесс подбора и расстановки персонала строится на основе анализа потребности в персонале, исходя из стратегических целей и задач Общества.

Совершенствование условий для получения дополнительного образования и занятий научной деятельностью способствуют развитию творческого потенциала коллектива. В настоящее время на предприятии работают 11 докторов технических наук, 44 кандидата наук, 11 профессоров, 15 доцентов. 137 человек проходят обучение в аспирантурах. Основные показатели представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Кадровый состав АО «ИСС»

Показатель	Численность, чел.			Темп роста, %	
	2013г	2014г	2015г	2014/ 2013	2015/ 2014
Списочная численность, в том числе:	6936	7449	7894	107,40	105,97
рабочих	3010	3188	3263	105,91	102,35
- основных	1143	1250	1280	109,36	102,37
- вспомогательных	1867	1938	1983	103,79	102,34
специалистов	2807	3057	3380	108,90	110,57
руководителей	945	975	1006	103,17	103,25
служащих	123	123	156	100,25	127,14
учеников	51	107	88	207,19	82,93
Средний возраст работников Общества	44,74	44,35	44,61	99,13	100,59
Молодежи до 30 лет включительно	1371	1731	1782	126,26	102,95
Аспирантов	70	110	137	157,14	124,55
Руководители и специалисты, имеющие ученые степени, в том числе:	77	78	81	101,30	103,85
доктор технических наук	10	12	11	120,00	91,67
кандидат технических наук	42	42	44	100,00	104,76
профессор	12	12	11	100,00	91,67
доцент	13	12	15	92,31	125,00

Планирование персонала как одна из важнейших функций управления персоналом Общества состоит в количественном и качественном определении потребностей в персонале, который необходим для достижения стратегических целей АО «ИСС». Планирование персонала следует рассматривать в прямой взаимосвязи с планированием кадрового потенциала организации и планированием карьеры ее сотрудников.

Целью планирования персонала является кратко-, средне- и долгосрочное определение потребностей в персонале, производимое в неразрывной количественной и качественной связи. Это включает в себя не только обоснование гарантии развития Общества, но и гарантии его экономического роста. Эти цели достигаются за счет оптимальной структуры персонала и наиболее успешной реализации потенциала сотрудников и кадрового потенциала Общества. Основу планирования персонала составляют надежные и четко разграниченные данные, отражающие текущие и перспективные потребности аппарата управления, структурных подразделений Общества во вновь привлекаемых трудовых ресурсах.

Маркетинг персонала в АО «ИСС» направлен на долговременное обеспечение Общества человеческими ресурсами. Эти ресурсы образуют стратегический потенциал, с помощью которого возможно решение конкретных целевых задач. Через использование современных методов исследования рынка в АО «ИСС» формируется база данных, как для стратегических, так и для оперативных решений.

Целью маркетинга персонала в АО «ИСС» является оптимальное использование кадровых ресурсов путем создания максимально благоприятных условий труда, содействующих повышению его эффективности, развитию в каждом сотруднике партнерского и лояльного отношения к Обществу.

Маркетинговой концепцией управления персоналом Общества является утверждение, согласно которому одним из важнейших условий достижения целей организации выступает четкое определение требований к персоналу, его социальных потребностей в процессе профессиональной деятельности и обеспечение удовлетворения этих требований и потребностей более эффективными, чем у конкурентов, способами.

Целью перспективного планирования является своевременное и квалифицированное пополнение качественного и количественного состава персонала на основе стратегии развития Общества. Для этого в АО «ИСС» регулярно проводятся работы по определению потребностей в персонале.

Сущность кадрового планирования заключается в создании условия для предоставления людям рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями бизнеса.

Рабочие места, с точки зрения производительности и мотивации, должны дать возможность работающим оптимальным образом развивать свои способности, повышать эффективность труда, отвечать требованиям создания достойных человека условий труда и обеспечения занятости.

Кадровое планирование осуществляется как в интересах организации, так и в интересах его персонала. Для организации важно располагать в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для решения задач организации, достижения ее целей. Кадровое планирование должно создавать мотивацию для более высокой производительности труда и удовлетворенности работой.

Исходя из стратегии развития Общества, его научно-технической, экономической и социальной политики были определены следующие задачи в области качественного и количественного планирования персонала:

- 1) Оптимизация численности сотрудников, за счет выведения в аутсорсинг непрофильных производств и обслуживающих подразделений.
- 2) Разработка и внедрение программ сохранения и передачи профессиональных знаний в процессе ротации персонала.
- 3) Совершенствование механизмов материального стимулирования работников, увольняющихся на пенсию по возрасту.
- 4) Совершенствование программы привлечения молодых кадров.
- 5) Программы сохранения и развития потенциала специалистов наиболее востребованных профессий.
- 6) Разработка и внедрение индивидуальных программ построения и развития карьеры перспективных специалистов.

7) Поощрение и стимулирование занятий научной деятельностью специалистов Общества, обеспечивающие повышение качества проработки технических решений. Доплаты и дополнительные оплачиваемые отпуска работникам, имеющим ученые степени.

8) Совершенствование условий для занятий научной деятельностью наиболее способных молодых специалистов.

Между работниками акционерного общества «Информационные спутниковые системы» имени академика М.Ф. Решетнёва», в лице их представителя - председателя первичной профсоюзной организации Общества с одной стороны и представителем работодателя, в лице генерального директора АО «ИСС» с другой стороны заключён коллективный договор.

Договор обговаривает условия труда, формы, систему и размер оплаты труда, вопросы занятости, переобучения, условия высвобождения работников. В договоре определены рабочее время и время отдыха, социальное обеспечение. Предусмотрены улучшение условий и охраны труда работников, охрана здоровья работников в Обществе, обеспечение нормальных условий деятельности профсоюзной организации Общества.

Также определены ответственные за выполнение условий договора.

В Обществе действует повременно – премиальная система оплаты труда с оплатой за фактически отработанное время, основанная на установлении окладов всем категориям работающих и премированием в соответствии с действующими положениями. Данные представлены в таблице 2.4.

Размеры окладов для всех категорий работников, дополнительные виды оплаты труда, компенсационные, стимулирующие выплаты и вознаграждения устанавливаются в соответствии с «Тарифным соглашением АО «ИСС».

Представитель работодателя выплачивает работникам заработную плату не реже, чем каждые полмесяца: 27 числа каждого месяца - в размере 50% от установленного оклада работника (аванс) и 12 числа следующего месяца - в размере оставшейся части заработной платы за предыдущий месяц.

Таблица 2.4 – Система оплаты труда в АО «ИСС»

Параметр	Характеристика
Система оплаты труда	Повременно – премиальная
Выплаты	Оклады, дополнительные виды оплаты труда, компенсационные, стимулирующие выплаты и вознаграждения
Аванс	27 числа каждого месяца - в размере 50% от установленного оклада работника
Выплата зарплаты	12 числа следующего месяца
График работ	40-часовая рабочая неделя

При нарушении представителем работодателя установленного срока выплаты заработной платы, оплаты отпуска, выплат при увольнении и других выплат, причитающихся работнику, представитель работодателя обязан выплатить их с уплатой процентов (денежной компенсации) в размере одной трехсотой действующей в это время ставки рефинансирования Центрального банка РФ от невыплаченных в срок сумм за каждый день задержки, начиная со следующего дня после установленного срока выплаты по день фактического расчета включительно.

Молодёжи (лицам в возрасте до 30 лет) процентная надбавка к заработной плате за стаж работы в отдельных районах Красноярского края, устанавливается в полном размере с первого дня работы. Выплата указанной процентной надбавки в полном размере сохраняется и по достижении 30 лет до момента выработки работником трудового стажа необходимого для получения указанной процентной надбавки в полном размере в соответствии с действующим законодательством РФ.

Представитель работодателя обеспечивает занятость и переобучение, по необходимости, работников в соответствии с действующим законодательством и установленным в Обществе режимом рабочего времени.

При сокращении численности или штата работников Общества преимущественное право на оставление на работе предоставляется работникам с более высокой производительностью труда и квалификацией. При равной

производительности труда и квалификации, помимо случаев, предусмотренных Трудовым Кодексом РФ, предпочтение в оставлении на работе отдается:

- одиноким матерям или отцам (опекунам), не состоящим в браке и имеющим детей (опеку над детьми) в возрасте до 16 лет;
- работникам предпенсионного возраста (два и менее года до наступления права на пенсию, в том числе льготную пенсию).

При сокращении численности или штата работников Общества не допускается увольнение одновременно 2-х супругов, работающих в Обществе.

В Обществе установлена 40-часовая рабочая неделя. В случаях, установленных законодательством РФ, отдельным категориям работников устанавливается сокращенная продолжительность рабочего времени. Работникам Общества предоставляются два выходных дня в неделю: суббота и воскресенье. В самостоятельных структурных подразделениях работникам, работающим по графику сменной работы, выходные дни предоставляются в соответствии с графиком сменной работы. Режим рабочего времени структурных подразделений (продолжительность ежедневной работы (смены), время начала и окончания работы, время перерывов в работе, число смен в сутки) определен «Режимом рабочего времени структурных подразделений АО «ИСС». Режим рабочего времени работникам Общества определен «Правилами внутреннего трудового распорядка для работников акционерного общества «Информационные спутниковые системы» имени академика М.Ф. Решетнёва» (далее ПВТР АО «ИСС»).

Работникам Общества предоставляется ежегодный оплачиваемый отпуск продолжительностью 28 календарных дней. Работникам некоторых отделов и работающим инвалидам установлена продолжительность ежегодных оплачиваемых отпусков 30 календарных дней. До принятия правительством РФ окончательного решения о порядке предоставления дополнительных оплачиваемых отпусков в отдельных регионах РФ, работникам Общества к основному отпуску предоставлять 8 календарных дней дополнительного оплачиваемого отпуска. Представитель работодателя выплачивает отпускные

работникам не позднее, чем за 3 дня до начала отпуска. В случае задержки выплаты отпускных работник вправе продолжить работу до получения отпускных, предупредив об этом письменно руководителя подразделения. В этом случае руководитель подразделения должен оформить приказ о переносе отпуска работнику.

Работникам, занятым на работах с вредными условиями труда, предоставляется дополнительный оплачиваемый отпуск; за полный рабочий месяц пребывания в командировке на полигоне «Байконур», работнику к ежегодному оплачиваемому отпуску, в соответствии с Постановлением Правительства РФ №1282 от 11.12.1993г., предоставляется 1 день дополнительного отпуска, оплачиваемый из прибыли Общества, но не более 7 дней; одному из родителей, имеющих детей–инвалидов в возрасте до 18 лет, ежегодно предоставляется дополнительный отпуск продолжительностью 14 календарных дней, оплачиваемый из прибыли Общества.

Работникам, осваивающим программы подготовки научных кадров в аспирантурах образовательных организаций по направлению работодателя с заключением соответствующего договора, обучающимся по очной форме, в период обучения предоставлять один свободный от работы день в неделю с сохранением 50 % средней заработной платы.

В соответствии с действующим законодательством представитель работодателя осуществляет обязательное медицинское страхование своих работников. Оформление и получение полисов обязательного страхования производится работниками самостоятельно в соответствии с действующим законодательством.

Представитель работодателя оплачивает работникам прохождение первичного медицинского осмотра при трудоустройстве, при внутреннем перемещении (переводе), при присвоении 2-ой или смежной профессии.

АО «ИСС» обеспечивает доставку работников очистных сооружений на работу в ночное время транспортом Общества по заявкам подразделений.

Представитель работодателя организует оздоровление и отдых работников и детей работников Общества: в санатории/ профилактории «Звёздный»; в пансионате «Альтаир». Для оздоровления и отдыха детей работников Общества приобретаются путёвки в оздоровительные лагеря в соответствии с ежегодным бюджетным планом Общества. Решения о количестве путёвок и их стоимости для работников Общества, о распределении путёвок между структурными подразделениями Общества принимается ежегодно представителем работодателя с учетом мнения профсоюзной организации Общества. Для доставки работников Общества и их детей на отдых в пансионат «Альтаир» представитель работодателя предоставляет транспорт с оплатой проезда за счёт средств отдыхающих.

Каждому работнику при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска выплачивается единовременная материальная помощь в размере 15% от минимальной заработной платы для работников Общества. При предоставлении в течение года второго отпуска, не предоставленного ранее по производственной необходимости, материальная помощь выплачивается по отдельному приказу. За нарушение трудовой дисциплины, независимо от меры дисциплинарного взыскания, работник лишается права на получение материальной помощи к отпуску сроком на 1 год или до досрочного снятия взыскания.

Представитель работодателя поощряет работников, проработавших в Обществе не менее 20 лет (общего стажа) за безупречный труд и активное участие в жизни коллектива с оформлением приказа по Обществу и выплатой денежной премии из прибыли Общества в размере:

- 50 % должностного оклада по случаю 50-летия;
- 100 % должностного оклада по случаю 60-летия мужчинам и 55-летия женщинам, а также по случаю 60-летия женщинам, не получавшим материальное поощрение по случаю 55-летия и продолжающим работу в Обществе.

АО «ИСС» оказывает неработающим пенсионерам, имеющим звание «Заслуженный ветеран труда», состоящим на учёте в Совете ветеранов АО «ИСС», материальную помощь в размере 2650 (две тысячи шестьсот пятьдесят) рублей с выплатой один раз в полгода к Дню космонавтики и Дню машиностроителя (по представлению Совета ветеранов) с учётом ежегодной индексации; оказывает неработающим пенсионерам, имеющим звание «Ветеран труда», состоящим на учёте в Совете ветеранов АО «ИСС», материальную помощь в размере 1330 (одна тысяча триста тридцать) рублей с выплатой каждые полгода ко Дню космонавтики и Дню машиностроителя (по представлению Совета ветеранов) с учётом ежегодной индексации; оказывает неработающим пенсионерам, имеющим звание «Кадровый работник» состоящим на учёте в Совете ветеранов АО «ИСС», материальную помощь в размере 800 (восемьсот) рублей с выплатой каждые полгода к Дню космонавтики и Дню машиностроителя (по представлению Совета ветеранов) с учётом ежегодной индексации.

Ежегодно к празднованию Дня Космонавтики представитель работодателя проводит присвоение почётных званий работникам Общества в соответствии с Приложением №1 к ПВТР АО «ИСС». Ветеранам ВОВ и ветеранам труда военных лет, награждённым медалями «За Победу над Германией в Великой Отечественной войне 1941-1945гг.» и «За доблестный труд в годы Великой Отечественной войны 1941-1945гг.», ветеранам, исполнявшим интернациональный долг, ветеранам труда РФ, а также бывшим работникам, ушедшим на заслуженный отдых из Общества, и имеющим непрерывный рабочий стаж не менее 15 лет, награжденным одним из почётных званий Общества, выплачивается единовременное материальное вознаграждение из прибыли Общества в размере 1060 (одна тысяча шестьдесят) рублей по случаю 70-летия для мужчин и 65-летия для женщин, и далее кратно пяти годам (по представлению Совета ветеранов АО «ИСС») с учётом ежегодной индексации.

При расторжении трудового договора с работниками, уходящими на заслуженный отдых впервые по возрасту или инвалидности, выплачивается единовременная материальная помощь из расчёта средней заработной платы работника и стажа работы в Обществе (количество полных лет на дату увольнения), используя дифференцированный коэффициент. Данные представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Выплаты при расторжении трудового договора с работниками, уходящими на заслуженный отдых

Увольняющиеся работники	Дифференцированный коэффициент
мужчины, имеющие суммарный трудовой стаж в Обществе не менее 20 лет и возраст:	
- до 61 года включительно	0,2
- до 63 лет включительно	0,18
- до 65 лет включительно	0,16
- после 65 лет	2,5 среднемесячных заработных плат
женщины, имеющие суммарный трудовой стаж в Обществе не менее 15 лет и возраст:	
- до 56 лет включительно	0,2
- до 58 лет включительно	0,19
- до 60 лет включительно	0,18
- после 60 лет	2,5 среднемесячных заработных плат
имеющим суммарный трудовой стаж в Обществе не менее 10 лет	в размере 1-ой среднемесячной заработной платы

Одиноким матерям и вдовам (вдовцам) не вступившим в повторный брак, имеющим детей в возрасте до 16 лет включительно (учащихся, не имеющих стипендии в возрасте до 18 лет) при доходе на каждого члена семьи менее минимального размера заработной платы в Обществе, ежемесячно оказывать материальную помощь в виде доплаты до минимального размера заработной платы в Обществе на каждого члена семьи. Одинокой матерью считается женщина, не состоящая в браке и родившая ребенка, в свидетельстве о рождении которого отсутствует запись об отце или такая запись произведена по заявлению матери. При определении совокупного дохода семьи и дохода на

одного члена семьи учитываются только мать и дети, имеющие указанный статус (родившиеся вне брака).

Женщинам (одиноким отцам), работающим в Обществе и имеющим детей – школьников 1-ых классов, предоставлять оплачиваемый выходной день 1 сентября для участия в мероприятиях, посвященных Дню знаний (в случаях, когда 1 сентября выпадает на рабочий день).

Женщинам (одиноким отцам), работающим в Обществе и имеющим детей в возрасте до 3-х лет включительно, в целях разностороннего развития ребёнка, предоставляется один оплачиваемый день в неделю.

С целью привлечения и поддержки молодых специалистов и молодых рабочих в Обществе: молодым специалистам, устраивающимся в Общество по направлению после окончания учебных заведений, и молодым рабочим в возрасте до 30 лет, вернувшимся в Общество после службы в Вооруженных силах РФ, выплачивается единовременное пособие в размере 2-х установленных должностных окладов; молодым специалистам, трудоустроенным и устраивающимся в Общество непосредственно после окончания высшего учебного заведения, в течение первых трех лет работы в Обществе, устанавливается ежемесячная доплата в размере:

- 4500 руб. в течение первого года работы в Обществе;
- 3000 руб. в течение второго года работы в Обществе;
- 1500 руб. в течение третьего года работы в Обществе.

Оплата студентам высших учебных заведений, направленных в Общество для прохождения всех видов практик, дипломирования и обучения на базовых кафедрах, филиалах кафедр Общества, устанавливается в размере 0,5 ставки техника; выплачивается ежемесячная персональная надбавка к должностному окладу руководителям стажировки молодых специалистов в размере 10% должностного оклада на период руководства стажировкой; молодым специалистам, имеющим после окончания ВУЗа или техникума диплом с отличием, устанавливается коэффициент 1,1 к должностному окладу.

При трудоустройстве на работу молодому специалисту выплачивают разовую стипендию в размере, указанном в направлении из ВУЗа, техникума; оплачивается иногородним молодым специалистам проезд от постоянного места жительства до места работы; молодым специалистам, имеющим семью, устанавливается ежемесячную дополнительную надбавку в размере одного минимального размера оплаты труда в РФ, а имеющим детей в размере полутора минимальных размеров оплаты труда в РФ.

Молодым рабочим при трудоустройстве в Общество выплачивается единовременное пособие в размере 1,5 должностных окладов.

Работникам Общества и неработающим пенсионерам, имеющим на момент ухода на заслуженный отдых из Общества непрерывный стаж в Обществе не менее 15 лет и не имеющим прав на получение ЕДВ (ежемесячных денежных выплат), выделяется материальная помощь на возмещение расходов, связанных с приобретением по рецептам врачей КБ №51 дорогостоящих, жизненно необходимых лекарств. Кроме того, неработающим пенсионерам, имеющим на момент ухода на заслуженный отдых из Общества непрерывный стаж не менее 15 лет выделяется материальная помощь на возмещение расходов на протезирование по расценкам КБ №51 в пределах бюджетного плана.

По отдельному решению пенсионерам, проработавшим в Обществе не менее 15 лет и ушедшим из Общества на заслуженный отдых, и несовершеннолетним детям работников Общества частично оплачивают расходы, связанные с прохождением жизненно необходимого медицинского обследования, лечения и операций в медицинских учреждениях России по направлению КБ № 51 в соответствии с утвержденной сметой.

С целью заботы о здоровье матери и её будущего ребёнка в АО «ИСС» предоставляется беременной женщине один дополнительный выходной оплачиваемый день в неделю, начиная со второй половины срока беременности, до получения листка нетрудоспособности по беременности и родам.

Семье работника Общества, умершего в результате несчастного случая на производстве, выплачивается единовременное пособие в размере 60-ти минимальных размеров оплаты труда по РФ сверх установленной законодательством нормы.

В случае смерти родственника работника Общества (родители, жена, муж, дети, родные брат и сестра) выплачивается ему на основании личного письменного заявления и подтверждающих документов материальную помощь в размере 5000 (пять тысяч) рублей с учётом ежегодной индексации и бюджетного плана. Предоставляются дополнительные оплачиваемые дни на время организации и проведения похорон продолжительностью не более пяти рабочих дней.

На основании соответствующих документов оплачиваются семье умершего работника Общества или неработающего пенсионера, проработавшего в Обществе не менее 15 лет и ушедшего из Общества на пенсию, расходы на изготовление оградок, но не более 5200 (пять тысяч двести) рублей с учётом ежегодной индексации и бюджетного плана.

По заявлению в бухгалтерию с предъявлением подтверждающих документов (свидетельство о смерти или телеграмма) работнику авансом предоставляют 2-х месячную заработную плату на погребение родственника, с погашением в течение 4-х месяцев. В частных случаях, в связи с тяжёлым материальным положением, длительным лечением и дорогостоящими операциями, работнику, на основании его личного письменного заявления и в соответствии с утверждённой сметой по отдельному решению, может быть оказана материальная помощь.

Представитель работодателя выделяет средства на организацию и проведение спортивно-оздоровительной и культмассовой работы в Обществе в пределах средств, предусмотренных на эти цели ежегодным бюджетным планом.

Представитель работодателя по заявкам профсоюзной организации предоставляет коллективам подразделений автотранспорт для выезда в театры,

музеи и другие спортивно-оздоровительные и культурные учреждения города Красноярска с оплатой проезда за счёт средств выезжающих на мероприятие работников Общества.

АО «ИСС» ежегодно осуществляет добровольное медицинское страхование (ДМС) работников со стажем работы в Обществе не менее одного года. При этом объём предоставления медицинских услуг по зубопротезированию (включая подготовку к зубопротезированию) в рамках договора добровольного медицинского страхования устанавливается в размере не более 9000 (девяти тысяч) рублей, но не чаще 1 раза в течение 12-ти календарных месяцев. В случае повышения цен за услуги зубопротезирования КБ №51, размер выплаты за медицинские услуги увеличивается.

Представитель работодателя ежегодно осуществляет добровольное медицинское страхование работников со стажем работы в Обществе не менее одного года и гарантирует им в соответствии с условиями заключенного договора льготное предоставление медицинских услуг по прохождению жизненно-необходимого обследования, лечения и операций, при этом объём предоставления медицинских услуг в рамках договора добровольного медицинского страхования устанавливается в размере не более 4000 (четырёх тысяч) рублей, но не чаще 1 раза в течение 12-ти календарных месяцев.

При рождении ребёнка представитель работодателя оказывает материальную помощь семье работника Общества в размере 1,25 минимального размера оплаты труда, установленного в АО «ИСС». Работнику Общества в случае рождения его ребёнка предоставляется оплачиваемый выходной день на дату выписки новорождённого из медицинского учреждения, в случае если этот день совпадает с рабочим днём.

Представитель работодателя для оздоровления бывших работников Общества, находящихся на заслуженном отдыхе и зарегистрированных в Совете ветеранов АО «ИСС» выделяет в течение всего летнего оздоровительного сезона, определенную квоту на путёвки в пансионат «Альтаир» на озере Шира, предоставляет частичную компенсацию стоимости

самостоятельно приобретённых путёвок на санаторно-курортное лечение на территории России.

Выдача спецодежды, спецобуви и других средств индивидуальной защиты производится в соответствии с «Положением о порядке обеспечения работников АО «ИСС» специальной одеждой, специальной обувью и другими средствами индивидуальной защиты». Выдача смывающих и (или) обезвреживающих средств производится в соответствии с «Положением о порядке обеспечения работников АО «ИСС» смывающими и (или) обезвреживающими средствами.

Выдача молока и других равноценных пищевых продуктов производится в соответствии с «Нормами и условиями бесплатной выдачи работникам, занятым на работах с вредными условиями труда, молока или других равноценных пищевых продуктов, порядка осуществления компенсационной выплаты в размере, эквивалентном стоимости молока или других равноценных пищевых продуктов, и перечнем вредных производственных факторов, при воздействии которых в профилактических целях рекомендуется употребление молока или других равноценных пищевых продуктов.

Представитель работодателя проводит ежегодную противогриппозную вакцинацию работников подразделений Общества, входящих в группу риска. Средства, выделяемые на приобретение вакцины, ежегодно индексируются. Работодатель обеспечивает проведение вакцинации от клещевого энцефалита работников подразделений, работающих на площадке АФУ, в зонах, расположенных в лесном массиве, в устье реки Курья, на очистных сооружениях, на территориях 61/2Б и антенного полигона в соответствии со списком, утвержденным ГД. Средства, выделяемые на приобретение вакцины, ежегодно индексируются.

За каждый процент утраты трудоспособности вследствие повреждения здоровья по вине работодателя (в том числе при смешанной вине) выплачивать пострадавшему единовременное пособие в размере 20% от минимальной

заработной платы в Обществе сверх установленной действующим законодательством РФ нормы.

Таким образом, можно сделать вывод, что кадровая политика АО «ИСС» нацелена на то, чтобы работникам организации было комфортно в организации, чтобы условия труда способствовали максимальной производительности работников, а каждый работник ощущал себя нужным, чувствовал заботу и поддержку своего работодателя, имел возможность защитить свои интересы через профсоюзную организацию.

2.3 Основные проблемы и направления совершенствования кадровой политики АО «ИСС»

Анализ кадровой политики показал, что в АО «ИСС» тщательно подходят к планированию кадров, подбор кадров осуществляется через внутренние резервы, молодых специалистов готовят, начиная со школы, оплачивая перспективным выпускникам учебу в лучших ВУЗах страны, заключая с ними контракт, что после окончания ВУЗа они должны отработать на предприятии 5 лет.

Однако, несмотря на ряд мер, предпринимаемых для удержания молодых специалистов, средний возраст работников предприятия продолжает оставаться на уровне 45 лет. Данные представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Структура кадрового состава АО «ИСС»

Показатель	Численность, чел.			Структура, %		
	2013г	2014г	2015г	2013г	2014г	2015г
Списочная численность, в том числе:	6936	7449	7894	100,00	100,00	100,00
рабочих	3010	3188	3263	43,39	42,79	41,33
- основных	1143	1250	1280	16,48	16,78	16,21
- вспомогательных	1867	1938	1983	26,91	26,01	25,12
специалистов	2807	3057	3380	40,47	41,04	42,82
руководителей	945	975	1006	13,62	13,09	12,75
служащих	123	123	156	1,77	1,65	1,98
учеников	51	107	88	0,74	1,43	1,12

Окончание таблицы 2.6

Показатель	Численность, чел.			Структура, %		
	2013г	2014г	2015г	2013г	2014г	2015г
Средний возраст работников	44,74	44,35	45,01	х	х	х
Молодежи до 30 лет включительно	1371	1731	1782	19,77	23,24	22,57
Аспирантов	70	110	137	1,01	1,48	1,74
Руководители и специалисты, имеющие ученые степени, в том числе:	77	78	81	1,11	1,05	1,03
доктор технических наук	10	12	11	0,14	0,16	0,14
кандидат технических наук	42	42	44	0,61	0,56	0,56
профессор	12	12	11	0,17	0,16	0,14
доцент	13	12	15	0,19	0,16	0,19

Отрицательными тенденциями в структуре кадрового состава являются:

- снижение доли молодежи до 22,57% в 2015г (в 2014 году их доля составляла 23,24%);
- рост среднего возраста сотрудников (в 2014 году – 44,35, в 2015г – 45,01);
- снижение доли руководителей и специалистов, имеющих ученые степени (в 2013 году их доля составляла 1,11%, в 2014г – 1,05%, в 2015г – 1,03%).

Данные представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Коэффициенты движения кадров

Наименование показателя	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Абсолютное изменение	
				2014 - 2013	2015 - 2014
1. Среднесписочная численность работников, чел.	6936	7449	7894	513	445
2. Число принятых работников, чел.	818	779	803	-39	24
3. Число уволенных работников, чел.. В т.ч.	256	275	274	19	-1
3.1 по собственному желанию, чел.	168	204	197	36	-7
3.2 по производственной необходимости, чел.	88	71	77	-17	6

4. Коэффициент оборота по приёму, ед.	0,118	0,105	0,102	-0,013	-0,003
5. Коэффициент оборота по выбытию, ед.	0,037	0,037	0,035	0,000	-0,002
6. Коэффициент текучести кадров, ед.	0,024	0,027	0,025	0,003	-0,002

Предприятию более присущ приток кадров, чем его отток. Коэффициент текучести кадров низок, это свидетельствует о том, что работники дорожат своим рабочим местом. Кадровый состав стабилен, однако присущи следующие минусы: люди с большим стажем и с предпенсионным или пенсионным возрастом не хотят увольняться, при этом их творческий потенциал зачастую уже выработан, а молодые люди с большим научным потенциалом ищут места, где будет более высокая зарплата и более быстрый карьерный рост (руководящие должности часто заняты людьми предпенсионного и пенсионного возраста).

Таким образом, для того, чтобы достичь «омоложения» кадрового состава, следует разработать ряд действий, которые помогут удержать перспективные молодые кадры, а кадры, выработавшие свой потенциал, достойно проводить на заслуженный отдых.

Для молодых специалистов важна проблема жилья, поэтому предлагается:

- оказывать помощь в погашении ипотечных кредитов (возмещать часть процентов по кредитам);
- компенсировать затраты на аренду жилья молодым специалистам;
- начать строительство благоустроенного общежития для молодых сотрудников.

Для того, чтобы пенсионеры, отработавшие на предприятии много лет, могли спокойно уходить на пенсию, предусмотреть выплаты в размере нескольких окладов при увольнении, а так же разработать систему поддержки вышедших на пенсию сотрудников, отдавших предприятию более 20 лет работы.

По итогам исследования можно сделать выводы, что особенно актуальным для АО «ИСС» является вопрос повышения эффективности

формирования интеллектуального ресурса. Кадровая политика должна максимально этому способствовать.

3 Разработка проекта совершенствования кадровой политики предприятия (на примере АО «ИСС»)

3.1 Определение требований к проекту совершенствования кадровой политики АО «ИСС»

Основным направлением совершенствования кадровой политики АО «ИСС» должно стать повышение эффективности формирования интеллектуального ресурса. Согласно А.Н. Козыреву, интеллектуальный ресурс – «это, прежде всего, люди и знания, которыми они обладают, а также их навыки, связи и все то, что помогает эффективно использовать знания и навыки» Знания – основной фактор развития. Знания и то, что с ними связано, формируют интеллектуальный ресурс организации. Под термином «интеллектуальный ресурс» отечественные ученые В.П. Багов, Е.Н. Селезнёв, В.С. Ступаков подразумевают «интеллектуальное богатство организации, предопределяющее ее творческие возможности по созданию и реализации интеллектуальной и инновационной продукции». Интеллектуальный ресурс состоит из двух тесно взаимодействующих частей: кадрового ресурса и интеллектуальной собственности в соответствии с рисунком 3.1.

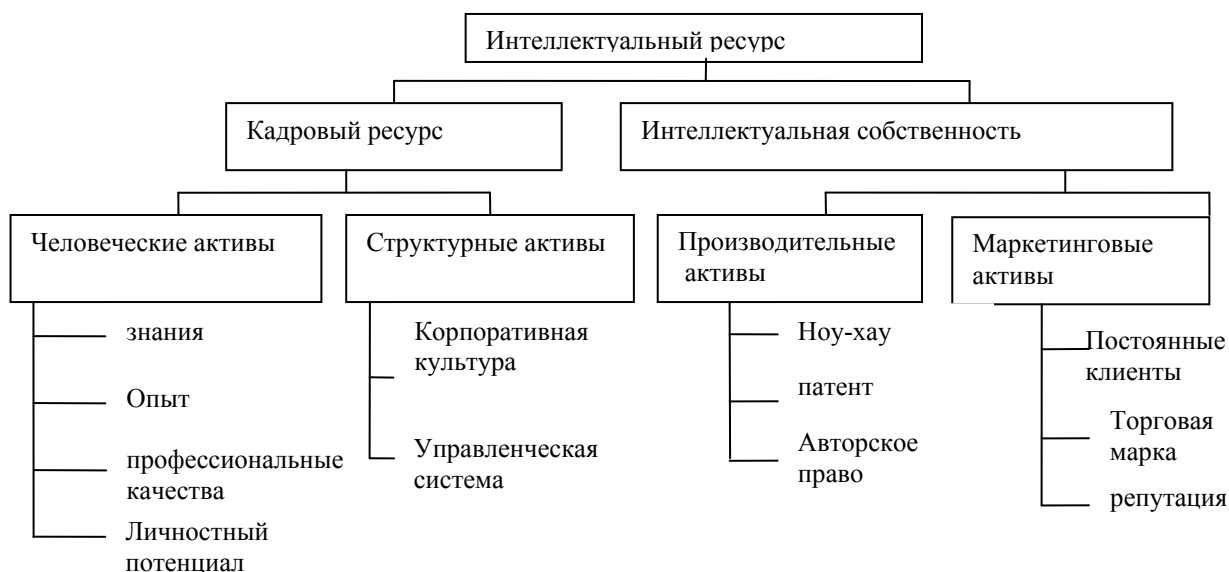


Рисунок 3.1— Структура интеллектуального ресурса Е.Н. Селезнёва

Человеческие активы— это знания, опыт (навыки) и профессиональные качества сотрудников организации, специалистов, которые наделены природой определенными способностями и характером, получили то или иное воспитание и имеют соответствующий культурный уровень. Именно эта часть интеллектуального ресурса является его базовой составляющей и представляет собой инструментарий, обеспечивающий создание производительных интеллектуальных активов и маркетинговых интеллектуальных активов.

Структурные активы определяют тот потенциал творческой активности коллектива сотрудников, который обеспечивает успешное и полное использование человеческих активов организации таким образом, что результат коллективной работы становится больше, чем просто сумма результатов отдельных специалистов. При этом чем выше уровень структурных активов, тем больше синергический эффект коллективной работы.

Эта составляющая определяется корпоративной культурой, общей культурой взаимодействий в коллективе и способствует накоплению знаний, приобретению новых навыков, обогащению опыта и совершенствованию профессиональных качеств специалистов.

Таким образом, для наукоемкого предприятия АО «ИСС» в плане развития интеллектуального ресурса в части кадрового ресурса важно:

- Усилить корпоративную культуру в части содействия развитию интеллектуального ресурса;
- Способствовать мотивации на накопление знаний сотрудников;
- Предоставлять возможности для развития, обмена знаниями, накопления опыта, развития профессиональных качеств;
- Проводить мероприятия, способствующие развитию личностного потенциала работника.

При создании и реализации инновационной продукции происходит взаимодействие всех составляющих интеллектуального ресурса организации. Результаты научных исследований воплощаются в качестве знаний в человеческих активах интеллектуального ресурса организации. Человеческие

активы, взаимодействуя со структурными активами, которые в свою очередь были созданы работниками организации, на выходе дают производительные интеллектуальные активы. На них так же воздействуют и маркетинговые интеллектуальные активы, которые сами явились результатом взаимодействия вышеназванных элементов и внешней среды. Таким образом создаются инновационные товары, а именно опытные, промышленные образцы. Именно в них заключена потребительская ценность и технологическое совершенство. Дивиденды на этом этапе выражаются в вознаграждении за разработку наукоемким предприятиям. Следующий этап – реализация инновационной продукции. На рынок выходит уникальный товар. Дивидендами будут являться сверхприбыли полученные производителями от продажи данной продукции. Здесь также играют свою роль маркетинговые интеллектуальные активы. Далее происходит передача технологий в массовое производство. И дивидендами для организаций-производителей товаров является прибыль от массового производства товаров, в основе производства которых лежит новая технология.

Известный зарубежный учёный Э. Брукинг, применяя термин «интеллектуальный ресурс» для обозначения нематериальных активов организации («это термин для обозначения нематериальных активов, без которых компания теперь не может существовать»), предлагает подразделить их на четыре части: рыночные активы, интеллектуальная собственность, человеческие активы и инфраструктурные активы, в соответствии с рисунком 3.2.

Таким образом, выделяемые составляющие интеллектуального ресурса и являются факторами его развития. При целенаправленном воздействии на каждый из элементов, изменяется и состояние других элементов и всего комплекса в целом соответственно, т.е. интеллектуального ресурса. Важно выявить каким образом произойдет изменение, в какой степени каждый элемент способен повлиять на состояние интеллектуального капитала в целом. Посредством метода экспертных оценок заключим, что для наукоемкого предприятия наибольшее значение имеют человеческие активы,

производительные интеллектуальные активы как показатель эффективности использования человеческих активов, а также структурные активы. Маркетинговые активы играют меньшую роль для наукоемких предприятий.



Рисунок 3.2 — Модель интеллектуального ресурса по Э.Брукингу

В целом отметим, что в основе интеллектуального ресурса лежит знание. Ценность интеллектуального ресурса состоит в результативности и эффективности использования знания. Использование интеллектуального ресурса направлено на создание более ценного актива.

Управляя элементами интеллектуального ресурса, осуществляется его развитие. Наибольшее значение необходимо отводить элементам человеческих активов, структурных активов.

Немаловажным фактором для развития научных работников и обеспечения высокой производительности научного труда является социально-психологический климат в компании.

Исследование социально-психологического климата в АО «ИСС» было проведено на основе социометрического метода. Термин «социометрия» означает измерение межличностных взаимоотношений в группе. Совокупность

межличностных отношений в группе составляет, по Дж. Морено, ту первичную социально-психологическую структуру, характеристики которой определяют не только целостные характеристики группы, но и душевное состояние человека, что является характеристикой организационной культуры.

Наиболее общей задачей социометрии является изучение неофициального структурного аспекта социальной группы и царящей в ней психологической атмосферы. Социометрическая процедура проводится с целью:

- измерение степени сплоченности-разобщенности в группе;
- выявление «социометрических позиций», т.е. соотносительного авторитета членов группы по признакам симпатии-антипатии, где на крайних полюсах оказываются «лидер» группы и «отвергнутый»;
- обнаружение внутригрупповых подсистем, сплоченных образований, во главе которых могут быть свои неформальные лидеры.

Проанализировав социометрическое исследование, можно сделать вывод о довольно напряженном социально-психологическом климате в коллективе компании, поскольку в коллективе роли научного персонала распределились так:

- 31%- «отверженные»;
- 14%- «белые вороны»;
- 3 %- «изолированные»;
- 9 %- «лидеры»;
- 43%- «принятые».

Наглядно видно, коллектив научных работников АО «ИСС» как бы разделен на два лагеря. Только половину от общего числа опрошенных работников можно назвать командой, в которой поддерживаются не только деловые, но и межличностные отношения, и которая имеет своих неформальных лидеров.

«Отверженными» в данном случае считаются работники, с которыми общение сведено к минимуму, исключительно в рамках производственных

отношений. Между собой «отверженные» тоже общаются только на формальном уровне.

«Белые вороны» – это сотрудники, которые в силу разных причин, довольно резко выделяются своим поведением от общего окружения и не всегда следуют общепринятым правилам организации ИП Ахмедов Н.Б.. Также необходимо отметить, что между ними и остальными работниками Концерна часто вспыхивают конфликты, что приводит к дополнительной напряженной психологической обстановке в коллективе.

Изолированный человек выявился только один, у которого явно выражена тенденция к обособленности в своем поведении, и которого просто недолюбливают остальные работники, поэтому с ним практически никто не общается даже на работе.

Таким образом, проведенный анализ показал, что коллектив нельзя назвать очень сплоченным, а социально-психологический климат - «здоровым», т.е. комфортным.

Для коллектива научных работников такая ситуация не способствует высоким показателям производительности труда, поскольку для работы над инновационными научными проектами важно трудиться в команде, обмениваясь мыслями, идеями.

Для того, чтобы создать максимально благоприятную среду для развития интеллектуального капитала в части кадрового ресурса предприятия, важно:

- обеспечить благоприятную психологическую атмосферу в организации, максимально эффективно управлять конфликтами, способствовать сплоченности коллектива;
- обеспечивать возможности для обучения на рабочих местах и для обмена опытом с работниками других наукоемких организаций страны;
- стимулировать на самообучение и собственное личностное развитие.

Так же для предприятия важно проводить политику «омоложения» кадрового состава, поскольку для максимально эффективного использования

человеческого ресурса на наукоемких предприятиях очень важно иметь кадровый состав, способный быстро меняться, подстраиваться под инновационные изменения и технологии; при этом люди более старшего возраста по психологическим качествам более склонны к традиционным формам работы, как правило, зачастую значительно консервативны.

3.2 Разработка проекта совершенствования кадровой политики АО «ИСС»

Целью проекта совершенствования кадровой политики будет являться создание условий для максимально эффективного развития интеллектуального капитала АО «ИСС» в части кадрового ресурса.

На рисунке 3.3 представлено дерево целей - главная цель в виде структуры подцелей.

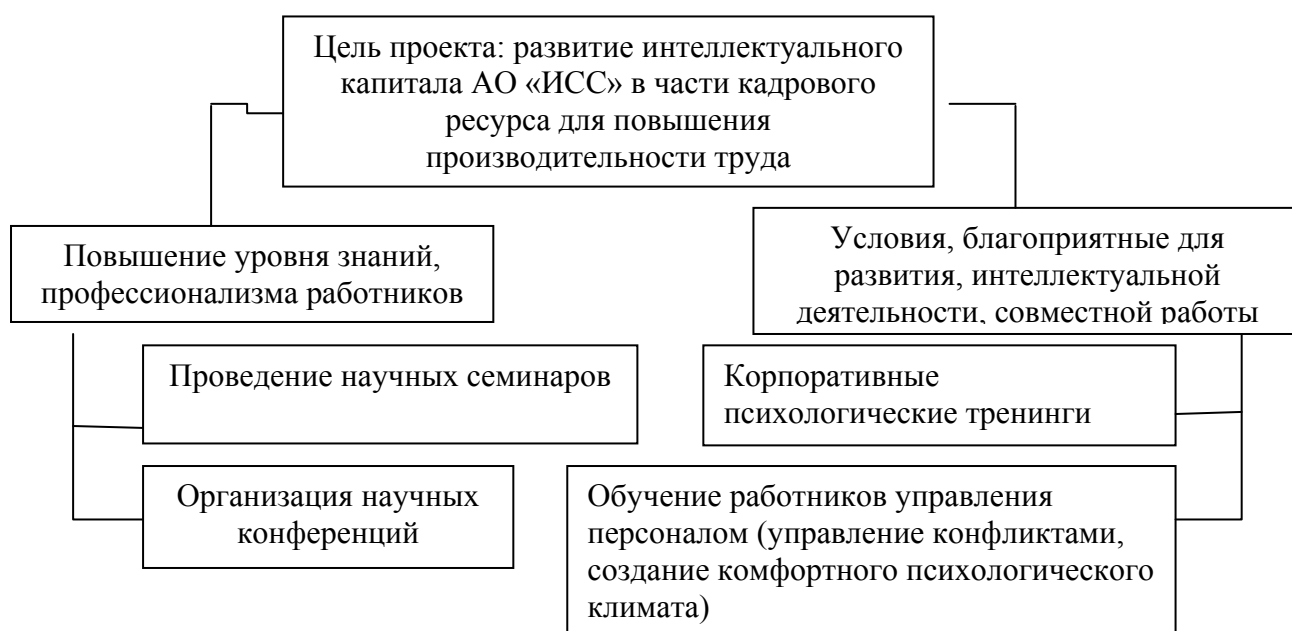


Рисунок 3.3 – Дерево целей проекта

На рисунке 3.4 представлена декомпозиция целей проекта.

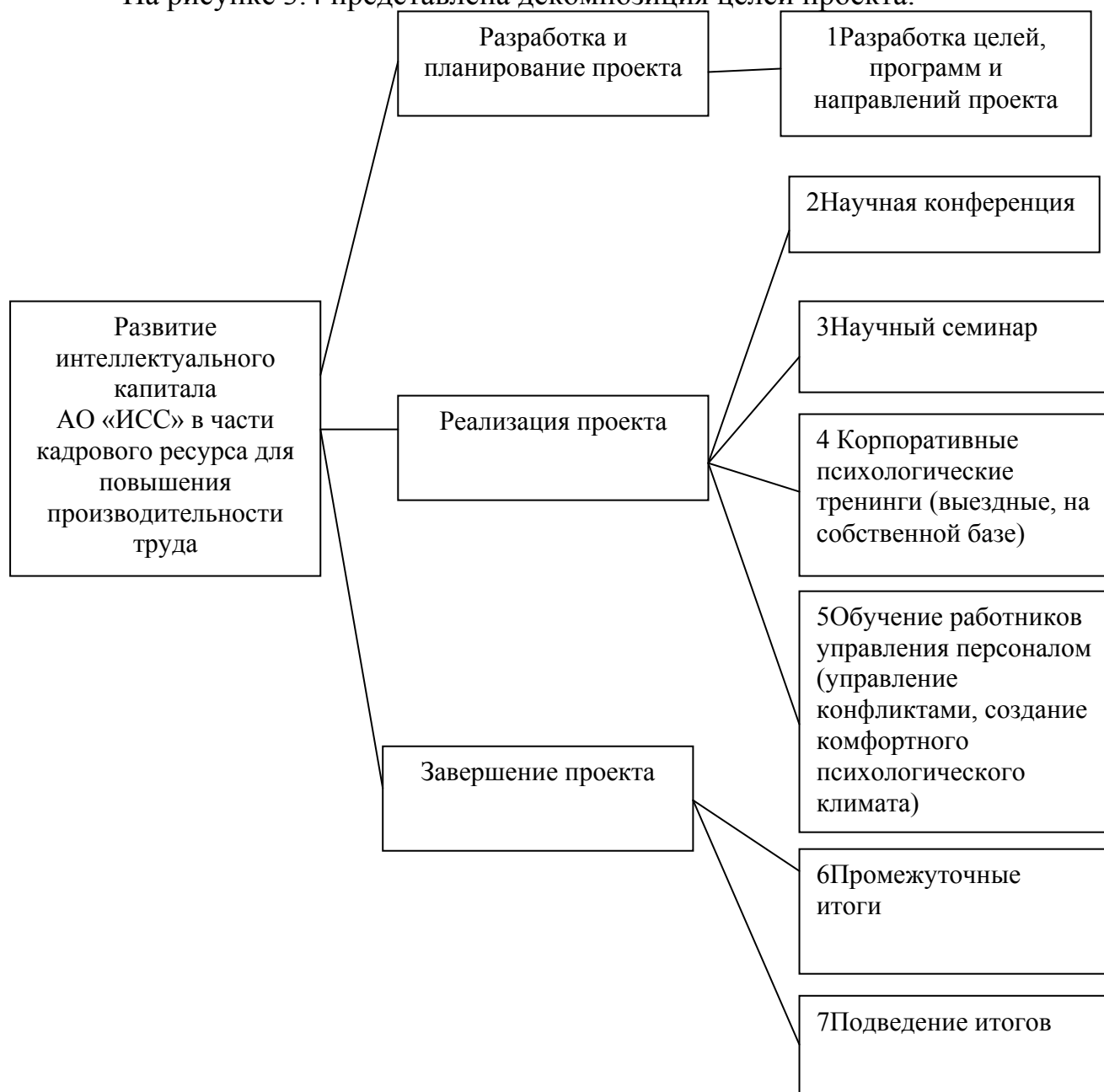


Рисунок 3.4 – Декомпозиция целей проекта

Устав проекта приведен в приложении В.

Команда проекта представлена четырьмя сотрудницами Управления по работе с персоналом.

Представленные данные в таблице 3.1 систематизируют инструментарии проекта совершенствования кадровой политики АО «ИСС», с помощью которых планируется и разрабатывается проект.

Таблица 3.1— Инструментарий планирования проекта

Инструмент планирования /вопрос	Вопрос	Этап планирования	Результат
Дерево целей	Зачем?	Разработка целей проекта	Декомпозиция главной цели на уровни с локальными целями
Матрица ответственности	Что?	Определение набора необходимых работ	Структура разбиения работ
	Кто?	Определение команды проекта	Формирование команды проекта и распределение по работам
Сетевой график	Когда и в какой последовательности?	Определение последовательности работ	Последовательность и время выполнения работ, критический путь
Диаграмма Ганта	Что, когда, кто и сколько стоит?	Назначение ресурсов по видам работ, определение стоимости работ	Последовательность и время выполнения работ, критический путь, назначение ресурсов, стоимость

В таблице 3.2 представлена матрица ответственности по проекту «Совершенствование кадровой политики».

Таблица 3.2 – Матрица ответственности

Работы над проектом	Команда проекта			
	Смирнова Ю.А.	Калинина А.А.	Лалетина В.Г.	Камина Е.Е.
Разработка целей, программ и направлений проекта	О	К	К	У
Научная конференция	К	О	К	У
Научный семинар	К	О	К	У
Корпоративные психологические тренинги (выездные, на собственной базе)	О	У	К	К
Обучение работников управления персоналом (управление конфликтами, создание комфортного психологического климата)	О	У	К	К

Окончание таблицы 3.2

Работы над проектом	Команда проекта			
	Смирнова Ю.А.	Калинина А.А.	Лалетина В.Г.	Камина Е.Е.
Промежуточные итоги	К	К	О	У
Подведение итогов	К	К	О	У
Условные обозначения: О – отвечает; У – утверждает; К – консультирует.				

Этапы проекта представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Этапы проекта

Этап	Длительность, нед.
Разработка целей, программ и направлений проекта (предварительный этап)	3 недели (05.09.2016г – 25.09.2016г)
Осуществление проекта	47 недель(26.09.2016г – 20.08.2017г)
Контроллинг (промежуточные итоги, корректировки программ)	В течение всего проекта, каждые 10 недель
Заключительный этап (подведение итогов, определение, достигнута ли цель, подготовка выводов и заключений)	2 недели (21.08.2017г – 04.09.2017г)

Программы проекта и планы по их реализации представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Программы проекта и планы их реализации

Программа	Мероприятия	Ожидаемые результаты
Разработка программ стимулирования самообучения и саморазвития	1 Выплата премий за предоставление сотрудником в отдел управления персоналом документов, подтверждающих участие в конкурсах, научных семинарах, за опубликование статей и пр. 2 Предоставление дополнительных отпусков за активное саморазвитие	Стимулирование работников на личностный рост, заинтересованность в участии в различных конкурсах, конференциях. Увеличение научных публикаций работников.

Окончание таблицы 3.4

Программа	Мероприятия	Ожидаемые результаты
<p>Разработка программы обучения и обмена опытом научных работников</p>	<p>1 На базе детского лагеря «Орбита» организовывать регулярные научные мероприятия с приглашением гостей из других городов. 2 Для сотрудников, защитивших диссертации (магистерскую, кандидатскую, докторскую), выплачивать денежную компенсацию и предоставлять дополнительный отпуск. 3 Предусмотреть программу обмена опытом с аналогичными по профилю наукоемкими предприятиями – направлять своего сотрудника в обмен на сотрудника этой организации на определенный срок.</p>	<p>Будут созданы возможности для активного обмена опытом научных работников. Будут организованы обучающие программы. В процессе проведения научных конференций, семинаров будет организован так же досуг, чтобы люди умственного труда могли пообщаться между собой в том числе на свободные темы – это будет способствовать улучшению психологического климата. Денежные выплаты защитившим диссертацию будут способствовать ускорению процесса работы над диссертационными проектами.</p>
<p>Определение направлений по созданию и поддержанию комфортного психологического климата в коллективе</p>	<p>1 Организовывать корпоративные психологические тренинги, тщательно выявлять возможные конфликтные ситуации для их предотвращения, работать по конфликтным ситуациям с целью их устранения. 2 Повышать уровень работников управления персоналом в части психологической подготовки и умений.</p>	<p>Будет улучшен психологический климат в коллективе. Сотрудники смогут общаться между собой более активно в процессе работы, доверие и коллективная поддержка будут способствовать повышению эффективности научной деятельности.</p>

Длительность проекта: один год. По результатам проекта будут сделаны выводы, достигнута ли цель проекта: повысилась ли эффективность и производительность труда научных работников за счет увеличения их интеллектуального капитала в условиях создания для этого комфортных условий.

На рисунке 3.5 представлена диаграмма Ганта для проекта по совершенствованию кадровой политики АО «ИСС».

Диаграмма Ганта – один из самых популярных методов планирования проектов.

Такая диаграмма визуализирует план проекта и наглядно показывает, что именно должно быть сделано, сколько времени займет выполнение каждой задачи, в каком порядке они будут выполняться.

Таблица 3.5 – Диаграмма Ганта

	2016г					2017 г			
	05.09 -25.09	03.10 -07.10	07.11 -09.11	14.11 -18.11	17.12 -18.12	23.01 -27.01	20.02 -22.02	03.03 -05.03	21.08 -04.09
Разработка целей, программ и направлений проекта									
Научная конференция									
Научный семинар									
Корпоративные психологические тренинги (выездные, на собственной базе)									

Окончание таблицы 3.5

	2016г					2017 г			
	05.09 -25.09	03.10 -07.10	07.11 -09.11	14.11 -18.11	17.12 -18.12	23.01 -27.01	20.02 -22.02	03.03 -05.03	21.08 -04.9
Обучение работников управления персоналом (управление конфликтами, создание комфортного психологического климата)									
Промежуточные итоги									
Подведение итогов									

Таким образом, были определены основные направления проекта по совершенствованию кадровой политики АО «ИСС», изменения в кадровой политике будут нацелены на развитие интеллектуального капитала в части кадрового ресурса, и за счет этого на повышение производительности труда. Создание условий для постоянного обучения, обмена опытом научных работников, а так же улучшение психологического климата в коллективе будут направлены на рост эффективности научной деятельности, и, соответственно, рост производительности труда. Далее оценим проект с точки зрения эффективности.

3.3 Оценка разработанного проекта совершенствования кадровой политики АО «ИСС»

Оценка разработанного проекта осуществляется с позиции определения финансовых затрат на его осуществление, а так же путем определения ожидаемого результата от осуществления данного проекта.

В таблице 3.6 представлена плановая стоимость разработанных в рамках проекта мероприятий.

Таблица 3.6 – Оценка стоимости проекта

Мероприятие	Стоимость, тыс.руб.	Пояснение
1 Выплата премий за предоставление сотрудником в отдел управления персоналом документов, подтверждающих участие в конкурсах, научных семинарах, за опубликование статей и пр. По итогам месяца.	168	Средняя выплата - 2 тыс.руб. Среднее ожидаемое количество претендентов на выплату - 7 чел. в месяц. Расчет: 2 тыс.руб.*7 чел.*12 мес.
2 Предоставление дополнительных отпусков за активное саморазвитие	0	Средняя продолжительность дополнительного отпуска: 5 дней. Среднее количество получателей в год - 10 человек. Текущие расходы на оплату труда.
3 На базе детского лагеря «Орбита» организовывать регулярные научные мероприятия с приглашением гостей из других городов.	360	Среднее количество мероприятий за время проекта - 2 (научная конференция и научный семинар). Среднее количество участников - 60 человек. Средняя стоимость расходов на 1 участника - 3 тыс.руб. (организация доставки собственным транспортом, организация питания, обеспечение материалами)
4 Для сотрудников, защитивших диссертации (магистерскую, кандидатскую, докторскую), выплачивать денежную компенсацию и предоставлять дополнительный отпуск.	0	За магистерскую диссертацию - выплата 3000 руб. За кандидатскую диссертацию - 15000 руб. За докторскую диссертацию - 50 тыс.руб. За время проекта защит не ожидается.
5 Предусмотреть программу обмена опытом с аналогичными по профилю наукоемкими предприятиями.	240	За время проекта - 2 обмена на 30 дней. Дополнительные расходы: командировочные (суточные, проживание и пр.) в размере 4000 руб. в сутки.

6Организовывать корпоративные психологические тренинги, тщательно выявлять возможные конфликтные ситуации для их предотвращения, работать по конфликтным ситуациям с целью их устранения.	120	За время проекта - 2 корпоративных выезда на базу. Количество участников в среднем - 30 человек. Затраты на 1 участника - 2000
---	-----	--

Окончание таблицы 3.6

Мероприятие	Стоимость, тыс.руб.	Пояснение
7Повышать уровень работников управления персоналом в части психологической подготовки и умений.	30	Направление на тренинги для работников управления персоналом. За время проекта - 1 раз, 3 человека, стоимость 10 тыс. на человека.
Итого:	918	

Таким образом, для осуществления проекта целесообразно выделить 918 тыс.руб. Эффективность проекта будет выражена повышением производительности труда, по оценкам экспертов, на 1%.

В таблице 3.7 представлены планируемые результаты предприятия по итогам реализации проекта по совершенствованию кадровой политики.

Таблица 3.7— Планируемые результаты предприятия

Наименование показателя	Значение показателя		Изменение	Темп роста, %
	2015г	2015г		
Выручка от реализации продукции, тыс.руб.	17927866	18107145	179279	101,00
Постоянные расходы, тыс.руб.	9746165	9747083	918	100,01
Переменные расходы, тыс.руб.	6959637	7029233	69596	101,00
Прибыль от продаж, тыс.руб.	1222064	1330829	108765	108,90
Чистая прибыль, тыс.руб.	873164	960176	87012	109,97

Производительность труда ожидаемо повысится вследствие того, что работники научного труда в более комфортных условиях смогут наиболее эффективно работать над проектами, в том числе и коммерческими. За счет повышения производительности труда есть резерв увеличения чистой прибыли на 16,34%.

Планируемая чистая прибыль увеличится на 87012 тыс.руб., данный показатель характеризует эффект от совершенствования кадровой политики.

Вложенные в проект средства окупятся в течение первого же месяца, поскольку затраты будут носить текущий характер, инвестиционных вложений в проект не требуется.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кадровая политика АО «Информационные спутниковые системы» имени академика М.Ф. Решетнева» интегрирована со стратегией развития Общества, с его научно-технической, технологической, экономической, социальной политикой и политикой качества и предназначена для обеспечения АО «ИСС» квалифицированным персоналом.

Управление персоналом – важнейшее направление стратегии развития АО «Информационные спутниковые системы» имени академика М.Ф. Решетнева».

В АО «ИСС» представлена научная и инженерная элита современной России. Сотрудники Общества владеют всем спектром современных технологий для создания информационных спутниковых систем: от проектирования до управления космическими аппаратами на всех основных типах орбит. Многолетние традиции и опыт персонала позволяют Обществу работать в условиях жесткой конкуренции на международном рынке. Квалификация сотрудников многократно подтверждена экспертами международных компаний. Присущий АО «ИСС» командный дух, профессионализм и опыт персонала – это главные активы Общества и весомый залог его будущего успеха.

Концепция кадровой политики АО «ИСС» заключается в том, что инновационная направленность экономического роста Общества опирается на непрерывную профессиональную подготовку кадров, которая базируется на глубокой интеграции всех ступеней образования в условиях производства и основана на концентрическом принципе организации содержания профессиональных требований при дифференцированном походе к обучению и развитию персонала.

Приоритетной целью кадровой политики Общества является формирование высококвалифицированного и мотивированного коллектива,

способного повысить конкурентоспособность и укрепить лидирующие позиции АО «ИСС» на рынке спутниковых услуг.

Основными задачами кадровой политики Общества являются:

- определение стратегии, целей управления персоналом, формирование идеологии кадровой работы;
- планирование потребностей Общества в персонале;
- поиск и привлечение персонала, отбор и обучение, руководство персоналом;
- формирование и работа с кадровым резервом на руководящие должности;
- оценка потенциала работников Общества;
- переподготовка и повышение квалификации персонала;
- определение рабочих мест, условий труда, построение рабочего процесса в целом.

Кадровая политика АО «ИСС» подразумевает максимальное использование трудового потенциала работников. Это является ключевым фактором для успешной деятельности Общества в условиях рыночных отношений. Развитие кадрового потенциала, отвечающего потребностям и масштабам конкретных перемен Общества, является важнейшей структурной составляющей механизма реализации кадровой политики АО «ИСС». Решение задач эффективного функционирования, обеспечения конкурентоспособности Общества тесным образом связано с развитием его кадрового потенциала.

Специфические потребности в сотрудниках определенной квалификации, повышение социальной ответственности Общества за увеличение потенциала своих работников - все эти факторы обуславливают значимость развития кадрового потенциала.

Являясь инновационной организацией, создающей наукоемкую продукцию, АО «ИСС» заинтересованно в сохранении и привлечении высококвалифицированной научной и инженерной элиты современной России. Актуальным, в данном контексте, для Общества является создание условий для

привлечения и закрепления талантливой молодежи на востребованные в Обществе специальности.

Предприятию более присущ приток кадров, чем его отток. Коэффициент текучести кадров низок, это свидетельствует о том, что работники дорожат своим рабочим местом. Кадровый состав стабилен, однако присущи следующие минусы: люди с большим стажем и с предпенсионным или пенсионным возрастом не хотят увольняться, при этом их творческий потенциал зачастую уже выработан, а молодые люди с большим научным потенциалом ищут места, где будет более высокая зарплата и более быстрый карьерный рост (руководящие должности часто заняты людьми предпенсионного и пенсионного возраста).

Таким образом, для того, чтобы достичь «омоложения» кадрового состава, следует разработать ряд действий, которые помогут удержать перспективные молодые кадры, а кадры, выработавшие свой потенциал, достойно проводить на заслуженный отдых.

Для того, чтобы пенсионеры, отработавшие на предприятии много лет, могли спокойно уходить на пенсию, предусмотреть выплаты в размере нескольких окладов при увольнении, а так же разработать систему поддержки вышедших на пенсию сотрудников, отдавших предприятию более 20 лет работы.

Основным направлением совершенствования кадровой политики АО «ИСС» должно стать повышение эффективности формирования интеллектуального ресурса. Для наукоемкого предприятия АО «ИСС» в плане развития интеллектуального ресурса в части кадрового ресурса важно:

- Усилить корпоративную культуру в части содействия развитию интеллектуального ресурса;
- Способствовать мотивации на накопление знаний сотрудников;
- Предоставлять возможности для развития, обмена знаниями, накопления опыта, развития профессиональных качеств;

- Проводить мероприятия, способствующие развитию личностного потенциала работника.

Был разработан проект совершенствования кадровой политики АО «ИСС». Проект рассчитан на 35 недель, стоимость проекта 918 тыс.руб. Эффективность проекта будет выражена повышением производительности труда, по оценкам экспертов, на 1%.

Производительность труда ожидаемо повысится вследствие того, что работники научного труда в более комфортных условиях смогут наиболее эффективно работать над проектами, в том числе и коммерческими. За счет повышения производительности труда есть резерв увеличения чистой прибыли на 16,34%.

Планируемая чистая прибыль увеличится на 87012 тыс.руб., данный показатель характеризует эффект от совершенствования кадровой политики.

Вложенные в проект средства окупятся в течение первого же месяца, поскольку затраты будут носить текущий характер, инвестиционных вложений в проект не требуется.

По итогам исследования можно сделать вывод о целесообразности проекта по совершенствованию кадровой политики, мероприятия проекта будут направлены на развитие интеллектуального ресурса, а так же будут способствовать установлению более комфортного психологического климата среди научных работников, что положительно повлияет на процесс сотрудничества при научных разработках, повысит эффективность работы.

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

АО «ИСС»– Акционерное Общество « Информационные Спутниковые Системы»

АО РЖД – Акционерное Общество « Российские Железные Дороги»

ВУЗ – Высшее учебное заведение

ГД – Генеральный директор

ДМС – Добровольное медицинское страхование

ЕДВ – Единовременные денежные выплаты

КБ № 51 – Клиническая больница № 51

ПВТР – Правила внутреннего трудового распорядка

Пл. АФУ – Площадка Антенно-фидерного устройства

РФ – Российская федерация

СИЗ– Средства индивидуальной защиты

ФКП – Федеральная космическая программа

ФЦП– Федеральная целевая программа

Тыс. руб. – Тысяч рублей

Т.д. – так далее

Т.е. – то есть

Д.р. – другое

Т.п. – тому подобное

Ул. – улица

Руб. – рубли

Чел. – человек

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Трудовой кодекс Российской Федерации : N 197-ФЗ от 30.12.2001 (ред. от 30.12.2015) – Москва: ОТиСС, 2002. – 142 с.
- 2 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) [Электронный ресурс]: N 51-ФЗ от 30.11.1994 (ред. от 30.12.2015) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
- 3 Федеральный закон [Электронный ресурс]: № 82-ФЗ от 19.06.2000 (ред. от 14.12.2015) «О минимальном размере оплаты труда» // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
- 4 Абрамовских, Т. А. Формирование системы управления мотивацией профессионального развития персонала средствами нематериального стимулирования / Т.А. Абрамовских // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук, 2015. – № 5-2. – С. 50–55
- 5 Андреев, В.И. Саморазвитие менеджера / В.И. Андреев. – Москва: Дело, 2014. – 275 с.
- 6 Алавердов, А.Р. Управление персоналом/ А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедов, О.В. Нестерова – Москва: МФПУ Синергия, 2013. – 192с.
- 7 Современные кадровые технологии на государственной гражданской службе: монография / Ю. Ю. Антропова, Г. А. Банных, Е. И. Васильева, Л. И. Воронина, Т. Е. Зерчанинова, С. Н. Костина, А. В. Ручкин — Екатеринбург : Уральский федеральный университет, 2015. – 174 с.
- 8 Арзуманова, Т.И. Экономика организации / Т.И. Арзуманова – Москва: Дашков и Ко, 2013. – 240 с.
- 9 Беляев, А.М. Производственный менеджмент: Учебник для бакалавров / И.Н. Иванов, А.М. Беляев, В.В. Лобачев– Москва :Юрайт, 2013.– 574 с.

- 10 Березняк, Е. Е. Вопросы оплаты труда: теория и практика /Е.Е. Березняк // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития, – 2015. – № 21. – С.144–148
- 11 Берсенева, К. В. Место кадрового планирования в стратегическом управлении промышленным предприятием: Менеджмент в России и за рубежом /К.В. Берсенева, Д.В. Чумачков , В.Н. Островская –2014. –№ 3. –С. 24–30
- 12 Битулева, Н. Д. Потеря мотивации, или Как настроить персонал на длительную работу/ Н.Д. Битулева // Банковский ритейл,2014. –№ 3. –С. 52 – 58
- 13 Борисова, Н. А. Инновационный аспект мотивационной стратегии управления персоналом /Н.А. Борисова // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2014. – № 10. – С. 96 – 104
- 14 Бухалков, М.И. Организация производства и управление предприятием/ М.И. Бухалков// Учебник. – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 506 с.
- 15 Бухарова, Н. В. Стимулирование в системе мотивации труда / Н.В. Бухарова // Социально-политические науки, 2014. – № 1. – С. 59 – 65
- 16 Варданын, И. А. Зарубежный и российский опыт управления мотивацией персонала/ И.А. Варданын.// Кадровик, 2014. – № 3. – С. 76 – 81
- 17 Вахрамеева, Л. Стандарты и качество. / Л. Вахрамеева – 2014. – № 5. – С. 98–100
- 18 Веснин, В. Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. / В. Р. Веснин – Москва : Проспект, 2013. – 688 с.
- 19 Веснин, В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р.Веснин – Москва: Проспект, 2013 – 320 с.
- 20 Вишняков, Я.Д. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / Я.Д. Вишняков, К.А. Кирсанов, С.П. Киселева – Москва :КноРус, 2013. – 326 с.
- 21 Вырупаева, Т. В. Менеджмент в России и за рубежом/ Т.В.Вырупаева – 2013 – С.16 – 19

- 22 Вырупаева, Т. В. Планирование потребности в кадрах в системе управления карьерой на государственной службе / Т.В. Вырупаева //Кадровик, 2013 – № 1, – С.116–121
- 23 Герасюта, Е.В. Проблемы реализации кадровой политики на коммерческом предприятии // Психология, социология и педагогика. - 2015. - №3 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.korunb.nlr.ru>
- 24 Гонтарева, И.В. Управление проектами: Учебное пособие / И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. – Москва: ЛИБРОКОМ , 2013. – 384 с.
- 25 Гунин, В. К. Использование оптимизационно-квалиметрической модели для формирования и оценки эффективности кадровой политики организации /В.К. Гунин // Российское предпринимательство,2015. – № 17. – С. 2749 – 2754
- 26 Гущина, И. Технология развития персонала /И. Гущина// Служба кадров и персонал, 2015. – № 8. – с. 52–58
- 27 Данько, Т.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: Учебник / Т.П. Данько, М.П. Голубев – Москва: ИНФРА-М , 2013. – 416 с.
- 28 Друкер, П.Ф. Практика менеджмента.Издательство «Манн, Иванов, Фербер». 2015 [Электронный ресурс] / Издательство «Манн, Иванов, Фербер» - Режим доступа: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru>
- 29 Егоршин, А.П. Основы управления персоналом / А.П. Егоршин – Москва: Инфа-М, 2014. – 117с.
- 30 Еремина, И. Ю. Классификация методов проактивной адаптации подготовки молодых кадров / И. Ю. Еремина // Нефть, газ и бизнес, 2014. – № 10. – С. 42 – 48
- 31 Еремина, И. Ю. Закономерности функционирования и развития аудита трудового потенциала организации / И. Ю. Еремина, // Нефть, газ и бизнес, 2015. – № 6. – С. 40–43

- 32 Жук, С. С. Влияние кадровой политики предприятия на формирование и развитие качества человеческих ресурсов / С. С. Жук // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2015. – № 6. – С. 43 – 46
- 33 Жуков, А. Л. Сущность стимулирования труда и мотивации персонала, цель и задачи их аудита /А.Л. Жуков // Нормирование и оплата труда в промышленности, 2013. – № 4. – С. 38 – 43
- 34 Зайцев, Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием: Учебное пособие / Н.Л. Зайцев – Москва: ИНФРА-М , 2012. – 455 с.
- 35 Зубарева, А. А. Классификация кадровых рисков на "входе" в организацию / А. А. Зубарева // Нефть, газ и бизнес, 2015. – № 2. – с. 47 – 50
- 36 Бартенев, С.А. Инновационный подход к кадровой политике компании / С. А. Бартенев // Российский внешнеэкономический вестник, 2014. – № 10. –С. 111–115
- 37 Ипатова, Ю. Нетрадиционные ценности для эффективного бизнеса / Ю.Ипатова // Бизнес:организация, стратегия, системы, 2015. –№ 11. – С. 14–22
- 38 Коваленко, С.П. Управление проектами: Пректическое пособие / С.П. Коваленко. – Минск: Тетралит, 2013. –192 с.
- 39 Кожухар, В.М. Инновационный менеджмент: Практикум / В.М. Кожухар – Москва: Дашков и К ,2013. – 200 с.
- 40 Коновалова, В. Г.Управление персоналоморганизации/ В.Г. Коновалова, Е. Митрофанова // Маркетинг, 2014. – № 1 (134). – С. 108–126
- 41 Корзенко, Н. И. Стимулирование и мотивация труда в организации /Н.И. Корзенко // Вестник ЧелГУ, 2015. – № 1 (356). – С. 127 – 128.
- 42 Королева, Г.Об аудите персонала икадровойполитикепредприятия / Г. Королева,// Общество и экономика, 2015. – № 3. – с. 134 – 143
- 43 Ларсон, Э.У. Управление проектами: Учебник / Э.У. Ларсон– Москва: ДиС, 2013. –784 с.

- 44 Лахман, Р. М. Рейтинг способов мотивации труда, выгодных как для компании в налоговом плане, так и для работников. / Р. М. Лахман // Российский налоговый курьер, 2013. – № 4. – С. 62 – 73.
- 45 Либерман, К. А. Материальная мотивация. / К. А. Либерман // Кадровый вопрос, 2014. – № 3. – С. 8 – 17.
- 46 Лич, Л. Вовремя и в рамках бюджета: Управление проектами по методу критической цепи / Л. Лич – Москва: Альпина Пабл., 2010. –354 с.
- 47 Лукинова, Л. Г. Нетрадиционные режимы труда работников. / Л. Г. Лукинова // Услуги связи: бухгалтерский учет и налогообложение, 2014. – № 6. – С. 73 – 78.
- 48 Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе: Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. – Москва: Проспект, 2012. –72 с.
- 49 Ляшенко, Е. Развитие российского бизнеса и деловой культуры через совершенствование собственного научно-технологического и кадрового потенциала / Е. Ляшенко // Эксперт, 2015. – № 41. – С. 64 – 65
- 50 Мамонов, Е. Чему и как учить руководителя: Служба кадров и персонал/Е. Мамонов – 2014. – № 12. – С. 60– 67
- 51 Нехайчук, Ю.М. Мотивация персонала / Ю.М. Нехайчук // Финансы: планирование, управление, контроль, 2014. – № 6. – С. 10 – 17.
- 52 Никифорова, Л. Х., Проектирование программ нематериального стимулирования. / Л. Х. Никифорова // Справочник по управлению персоналом, 2014. – №1.
- 53 Ньютон, Р. Управление проектами от А до Я / Р. Ньютон; Пер. с англ. А. Кириченко. – Москва: Альпина Пабл., 2013. – 180 с.
- 54 Обучение сотрудников научно-производственных предприятий навыкам ведения патентно-лицензионной работы // Интеллектуальная собственность: Промышленная собственность, 2015. – № 1. – С. 76– 77

- 55 Одегов, Ю.Г. Кадровая политики и кадровое планирование: учебник для вузов. / Одегов Ю.Г. ЛабоджанМ.Г – Москва: Юрайт , 2014. – 79с.
- 56 Орлова, А. Н. Кадровая политика на основе угрозы увольнения / Орлова А. Н. // Российское предпринимательство, 2014. – № 13 (259). – С. 165 – 176
- 57 Пархимчик, Е.П. Кадровая политика в организации: учебное пособие/ Е.П. Пархимчик – Минск: ГИУСТ БГУ , 2013. – 105с.
- 58 Полковников, А.В. Управление проектами. Полный курс МВА / А.В. Полковников, М.Ф. Дубовик. – Москва: Олимп-Бизнес , 2013. – 552 с.
- 59 Раманкулов, К. С. Трудовая мотивация как психологическая система сферы правового регулирования труда / К. С. Раманкулов // Трудовое право в России и за рубежом, 2014. – № 2. – С. 14 – 17.
- 60 Романова, М.В. Управление проектами: Учебное пособие / М.В. Романова – Москва: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 256 с.
- 61 Санников, С. В. Модификация форм заработной платы в современных условиях. / С. В. Санников // Актуальные проблемы авиации и космонавтики, 2014. – № 10. – С. 326– 327
- 62 Сергеев, И.В., Веретенникова.: экономика организации (предприятия) –Москва : Юрайт, 2013. – С.672
- 63 Симонова, И. Ф. От чего зависит и к чему приводит текучесть кадров организации / И. Ф. Симонова, Н. Ф. Терегулова // Нефть, газ и бизнес, 2014. – № 11. – С. 53– 55
- 64 Иодко,А. Соотношение мотивации и лояльности: значение системного фактора /А. Иодко// Управление персоналом, 2014. – № 8. – С.50 – 53.
- 65 Сотавов, А. К.Оценка научно-технического уровня инновационныхпроектов: организационно-управленческий аспект/ А. К. Сотавов // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета, 2016. –№ 2. – С. 126-130

- 66 Степанова, Л. В. Анализ методов оценки условий труда. / Л. В. Степанова // Europeanresearch, 2015. – № 2 (3). – С.19 – 23.
- 67 Стрыгина, М. А. Оптимизация трудовых ресурсов. / М. А. Стрыгина // Лизинг, 2014. – № 7. – С. 10 – 15.
- 68 Терехина, И.Е. Согласование кадровой политики со стратегией организации /И.Е.Терехина// Студенческие научные исследования, 2014. –№ 2.
- 69 Травин, В.В. Управление инновациями / В.В. Травин// Учебно-практическое пособие –Москва : ИД Дело РАНХиГС , 2013. –104 с.
- 70 Улей, И. А. Интеграция траекторий социального развития организаций посредством кадровой политики / Гулей И. А. // Менеджмент в России и за рубежом, 2014. – № 6. – С. 103– 108
- 71 Хожемпо, В. В: Библиографическое описание/В.В. Хожемпо// Основные направления формирования кадровой политики в современных компаниях, 2014. – №2. – С.58.
- 72 Эсаулова, И. А. Для чего нужны стимулы: анализ действующей системы мотивации. / И.А. Эсаулова // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2014. – № 1. – С. 1 – 10

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности

Наименование показателя	Единицы измерения	Значение показателя			Изменение		Рост, %	
		2013г	2014г	2015г	2014-2013	2015-2014	2014/2013	2015/2014
Выручка от реализации продукции	тыс.руб.	14121502	16717698	17927866	2596196	1210168	118,38	107,24
Полная себестоимость реализованной продукции	тыс.руб.	12724665	15619253	16705802	2894588	1086549	122,75	106,96
Прибыль от продаж	тыс.руб.	1396837	1098445	1222064	-298392	123619	78,64	111,25
Чистая прибыль	тыс.руб.	954317	761976	873164	-192341	111188	79,85	114,59
Фонд оплаты труда	тыс.руб.	2370614	2939971	3284978	569357	345006	124,02	111,74
Зарплатоотдача	руб./руб.	5,96	5,69	5,46	-0,27	-0,23	95,46	95,98
Зарплатоемкость	руб./руб.	0,168	0,176	0,183	0,008	0,007	104,76	104,19
Среднесписочная численность работников за год	чел.	6936	7449	7894	513	445	107,40	105,97
Производительность труда	тыс.руб./чел.	2036	2244	2271	208	27	110,23	101,19
Среднемесячная заработная плата	руб.	28482	32890	34678	4408	1788	115,48	105,44
Затраты на 1 рубль реализованной продукции	руб.	0,90	0,93	0,93	0,03	0,00	103,69	99,74
Рентабельность реализации (продаж)	%	9,89	6,57	6,82	-3,32	0,25	66,43	103,74
Рентабельность продукции	%	7,50	4,88	5,23	-2,62	0,35	65,05	107,14

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Устав проекта

1) Требования: совершенствование кадровой политики АО «ИСС» с целью повышения ее эффективности.

2) Целями проекта являются:

- повышение уровня знаний, профессионализма работников;
- создание условий, благоприятных для развития, интеллектуальной деятельности, совместной работы коллектива.

3) Команда проекта состоит из 4 сотрудниц Управления по работе с персоналом.

4) Расписание контрольных событий:

Срок проведения проекта с 5 сентября 2016 года по 04 сентября 2017 года.

- Разработка целей, программ и направлений проекта – с 05.09.2016г по 25.09.2016г;
- Научная конференция – 03.03.2017г по 05.03.2017г;
- Корпоративные психологические тренинги (выездные, на собственной базе) – с 17.12.2016г по 18.12.2016г и с 20.02.2017г по 22.02.2017г;
- Обучение работников управления персоналом (управление конфликтами, создание комфортного психологического климата) – с 03.10.2016г по 07.10.2016г.

5) Стоимость проекта 918 тыс.руб.

6) Окупаемость средств – 1 месяц.