

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**Нововведения в управлении персоналом современной организации**

Выпускная квалификационная работа

обучающегося по направлению подготовки

38.03.03 Управление персоналом

заочной формы обучения,

группы 05001341

Чувакова Андрея Юрьевича

Научный руководитель:  
Доцент, к.э.н., Бабинцева Е.И

БЕЛГОРОД 2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ НОВВВЕДЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ .....	7
1.1 Понятие, сущность и роль нововведения в управлении персоналом.....	7
1.2 Организация нововведений в управлении персоналом на предприятии	14
1.3 Методы оценки эффективности нововведений в управлении персоналом предприятия .....	18
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ НОВВВЕДЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ ЗАО «ИЗОПЛИТ» .....	30
2.1 Организационно-экономическая характеристика ЗАО «Изоплит» .....	30
2.2 Анализ системы управления персоналом и использования трудового потенциала на предприятии .....	33
2.3 Оценка эффективности нововведений в управлении персоналом на предприятии.....	43
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ НОВВВЕДЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ ЗАО «ИЗОПЛИТ»	48
3.1 Система мероприятий по совершенствованию нововведений в управлении персоналом.....	48
3.2 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию нововведений в управлении персоналом.....	60
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	64
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	67
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность.** Путь к развитию компании напрямую зависит от инновационного управления в организации, а именно от деятельности управления кадрами или системой управления персоналом.

Кадровые инновации или инновационный менеджмент в кадровой службе относится к подсистеме целой системы управления инновационной деятельностью на предприятии. Управлением кадрами в любой организации занимается кадровая служба.

В настоящее время кадровая служба имеет перечень обязательных дел для исполнения.

Раньше кадровым службам достаточно было заниматься вопросами документационного обеспечения организации, но в настоящее время отдел кадров отвечает многим другим требованиям предприятия, так как сегодня большое внимание уделяется человеку в системе управления, а значит HR-менеджменту (управление человеческими ресурсами), который сложный в реализации и требует большого внимания.

Для достижения наилучших результатов в работе с кадрами ей необходимо придерживаться инновационных методов управления, без которых невозможно реализация программ работы с кадрами на данном этапе развития общества.

Существуют различные вариации инноваций в методах управления организации, реализация которых непосредственно зависит от решения руководителя организации и предоставленных ресурсов для осуществления инновационной деятельности.

Основной тенденцией HR-менеджмента является личностный подход к каждому сотруднику, учитывая его особенности, поэтому утверждение любой инновации напрямую зависит от принятия или непринятия ее работниками организации.

Но внедрение инноваций может быть воспринято персоналом отказом и сопротивлением. В связи с этим, прежде чем ввести инновацию, большинство авторов придерживаются мнения, что следует подготавливать персонал к нововведению.

**Степень научной разработанности темы.** Данная тема хорошо освещена в работах таких ученых, как Кириллов А.В., Клименко К.А., Колесников А.В., Корнеева Е., Корнеева Е.Н., Королева Е., Красностанова М.В., Кашпур А.К., Попова В.Г., Груздева Е.В., Крутова К.Ж., Зеленская Т.Н., Логутова А. В., Максимов Н. Н., Маслов М., Маслова В.М., Мехдиев Ш.З., Мыслякова Ю. Г., Новокупова И.Н., Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Пережогина К. А., Плеханов А.Г., Роздольская И. В., Синева Н. Л., Стукалов С. А., Федоров В.А.

**Предмет исследования** – нововведения в управлении персоналом современной организации ЗАО «Изоплит».

**Объект исследования** – ЗАО «Изоплит».

**Цель исследования** анализ нововведений в управлении персоналом современной организации ЗАО «Изоплит».

**Задачами** данного исследования являются:

1. изучить теоретические аспекты нововведений в управлении персоналом;
2. провести анализ нововведений в управлении персоналом в ЗАО «Изоплит»;
3. предложить систему мероприятий по совершенствованию нововведений в управлении персоналом;
4. провести оценку социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию нововведений в управлении персоналом.

**Практическая значимость исследования** заключается в применении предложенных мероприятий в области совершенствования нововведений управления персоналом на практике.

**Информационную базу исследования** составляют справочная литература по теме исследования, годовые и первичные документы от предприятия ЗАО «Изоплит» за 2014 – 2016 год.

**Методами исследования** являются эмпирические методы, методы обработки данных, методы интерпретации результатов исследования.

**Структура исследования.** Данная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ НОВОВВЕДЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

## 1.1 Понятие, сущность и роль нововведения в управлении персоналом

Использование нововведений в управлении персоналом, в результате которых растут неопределенность и риск, одновременно расширяет многовариантность подходов к процессу обеспечения конкурентоспособности и эффективности предприятия в целом. Активизация человеческого фактора и ускорение научно-технического прогресса – это взаимосвязанные проблемы сбалансированности и динамичного развития факторов производства [4, с. 14].

С учетом вышеизложенного, изучение и анализ роли, значения и места нововведений в управлении персоналом приобретает особую значимость, данная проблематика характеризуется научной и практической ценностью, что обуславливает актуальность выбранной темы исследования [5, с. 5].

Весомый вклад в изучение вопросов совершенствования и развития кадровой политики, управления персоналом на современном этапе сделали такие экономисты и ученые, как К.В. Петренко, А. Перетяцько, А. Таряник, А. Бардадым, О. Могилевская, В. Мыца и др. Однако, учитывая динамичное развитие рыночных отношений, на современном этапе появляются новые инструменты кадровой политики, поэтому возникает необходимость изучения роли и значения нововведений в управлении персоналом [6, с. 11].

Таким образом, принимая во внимание вышеизложенное, цель статьи заключается в обозначении роли и значения нововведений в управлении персоналом на современном этапе.

Нововведения в управлении персоналом – это результат внедрения в практику кадровой политики предприятия кадровой инновации, которая заключается в изменении трудовых, межличностных и других отношений работников; повышении уровня трудового потенциала (знаний, умений,

навыков), морального и психологического климата организации; усовершенствовании функциональных взаимосвязей и функционального разделения труда, материального благосостояния работников, что вызывает в целом появление дополнительного экономического и социального эффекта [7, с. 2]. Инновационное развитие экономики базируется на прямых и обратных связях между наукой, производством, охраной здоровья, образованием, социальной защитой и подготовкой кадров. Иначе не может осуществляться непрерывный процесс разработки высоких технологий и продвижения новых видов промышленной продукции на рынки.

Вследствие этого основным принципом использования нововведений в управлении персоналом становится их четкое согласование с задачами инновационного промышленного производства и инновационного развития экономики.

В соответствии с этим принципом роль нововведений в управлении персоналом проявляется в:

- увеличении экономической и социальной эффективности инвестиций в человеческий капитал;
- повышении индивидуальных качеств человека, его социальной защищенности, лучших условиях самореализации, возможности получить более высокий доход;
- расширении рынка труда и уменьшении безработицы;
- развитию малого и среднего бизнеса;
- усилении роли инноваций в воспроизводстве человеческого капитала;
- повышении конкурентоспособности и увеличении доходов, вследствие чего происходит рост эффективности экономики и ВВП, увеличение национального дохода и качества жизни [8, с. 5].

Детализированное описание роли нововведений в управлении персоналом в разрезе вышеуказанных сфер (образование и наука, охрана

здоровья, социальная защита, повышение эффективности и продуктивности труда) представлено на рис. 1.1.



Рис. 1.1 Роль нововведений в управлении персоналом



Помимо рассмотрения роли нововведений в управлении персоналом через призму различных сфер приложения получаемых эффектов, представляется целесообразным проанализировать данную роль также с точки зрения субъектов, задействованных в использовании и реализации нововведений [9, с. 4].

В целом следует выделить три основных субъекта - государство, предприятия и индивиды. Каждый из них имеет собственные потребности, которые требуют осуществления и поддержки нововведений.

Государство инициирует внедрение нововведений в управление персоналом из-за необходимости роста конкурентоспособности экономики и обеспечения устойчивого экономического развития в условиях глобализации.

Предприятия применяют нововведения для повышения собственной конкурентоспособности и экономической эффективности, подъема производительности труда, снижения издержек и себестоимости продукции [10, с. 5].

Индивиды также заинтересованы в использовании нововведений, воспринимают и реализуют их, поскольку испытывают потребность в повышении собственной конкурентоспособности в целях обеспечения роста благосостояния и социальной защищенности, получения лучших условий труда и отдыха, помощи от работодателя, а также персонифицированных условий оплаты труда, премий, надбавок и т.п. [11, с. 18].

Рассмотрим более детально роль нововведений в управлении персоналом с точки зрения каждого субъекта, задействованного в данном процессе.

С точки зрения государства значение от внедрения нововведений в управление персоналом, через стимулирование науки и образования заключается в увеличении интеллектуального капитала нации, расширении роли инноваций в воспроизводстве человеческого капитала, обеспечении возможности свободного перемещения ученых, предпринимателей,

квалифицированных кадров в рамках международного сообщества, привлечении иностранного опыта [12, с. 20].

Для конкретного предприятия роль нововведений в управлении персоналом заключаются в следующем: во-первых, благодаря использованию нововведений развиваются творческие, новаторские качества персонала, что способствует постоянному использованию результатов творческой активности работников в хозяйственной деятельности.

Во-вторых, нововведения способствуют формированию группы инноваторов предприятия, которые имеют наилучшие результаты.

Эта группа, по сути, представляет собой инновационную элиту предприятия, его «золотой фонд» и один из важнейших конкурентных ресурсов.

Группа инноваторов предприятия представлена квалифицированными кадрами, способными творчески мыслить, рисковать, генерировать идеи, разрабатывать способы их материализации и практического использования. Потеря каждого работника инновационной элиты, как правило, приводит к значительным потерям конкурентоспособности предприятия [13, с. 14].

В-третьих, использование нововведений, которые позволяют создать надлежащие условия труда, стимулируют работников к творческому развитию и самореализации, что повышает эффективность использования человеческого капитала и в свою очередь раскрывает потенциальные возможности роста инновационного потенциала предприятия.

С точки зрения работников значение и важность нововведений в управлении персоналом проявляется, прежде всего, в повышении их конкурентоспособности, как профессионалов, а именно:

– увеличивается экономическая активность работников, которая выражается в поиске экономически важной информации, усилении мотивации к повышению качества своей работы, миграции сотрудников и их семей с целью улучшения условий трудоустройства;

– усиление мотивации работников, которая зачастую сопровождает нововведения, приводит к их развитию и самосовершенствованию, поскольку именно дополнительные доходы, полученные по результатам мотивации, стимулируют, побуждают сотрудников ко вложениям в охрану собственного здоровья, последипломное образование, профессиональную переподготовку, в увеличение, накопление новых знаний, навыков и мотиваций, то есть, побуждают к реинвестированию [14, с. 16].

Образование и нормальное состояние здоровья увеличивают способность человека формировать свою жизнь, повышают его способности приспосабливаться к окружающим изменениям, что является предпосылками для роста его роли, как на предприятии, так и в обществе в целом и непосредственного обеспечения собственного благосостояния.

Качественное обновление через реинвестирование обеспечивает формирование на необходимом уровне новых черт человека и работника, которые необходимы постиндустриальному обществу [15, с. 11].

Однако, помимо положительных результатов и позитивной роли использования нововведений в управлении персоналом, отдельный акцент необходимо сделать на отрицательных и противоречивых последствиях.

Некоторые нововведения, в первую очередь направлены на снижение трудозатрат, что уменьшает потребность в определенных видах профессий, особенно связанных с неквалифицированным трудом.

Кроме того, во многих случаях возрастает степень опасности выполнения тех или иных производственных операций, усиливается социальная изоляция работников, что приводит к появлению на некоторых предприятиях технологической и структурной безработицы [16, с. 14].

Так, на промышленных предприятиях существенно уменьшается удельный вес транспортных рабочих и грузчиков, станочников, сборщиков.

Сокращается численность старших мастеров, работников служб планового и технического бюро, бюро цехового контроля и отделов

заработной платы, а также вспомогательных рабочих: распределителей, кладовщиков, транспортных рабочих, контролеров [17, с. 12].

Такие негативные последствия использования нововведений в кадровой политике, нацеленные на технологическое развитие предприятия, вступают в противоречие с концепцией гуманизации труда, которая получает широкое распространение в индустриально развитых странах, и становятся главным объектом нововведений, разрабатываемых с целью совершенствования организации труда и производства.

Таким образом, эффективное функционирование производства требует рабочей силы высокой квалификации, с навыками управления современными техническими средствами и с соответствующим интеллектуальным уровнем. Способствует формированию высококачественного кадрового потенциала внедряемые на разном уровне управления нововведения.

В процессе исследования определена роль нововведений в управлении персоналом с точки зрения сфер приложения получаемых эффектов, а именно: образование и наука, охрана здоровья, социальная защита, продуктивность труда.

Также детализировано значение нововведений через призму участников, принимающих роль в их внедрении, использовании и реализации – государство, предприятия, работники.

В результате согласованных действий, обозначенных выше субъектов, растет конкурентоспособность человеческого капитала; обеспечивается расширенное воспроизводство и эффективное функционирование предприятий, которое в свою очередь влияет на социально-экономическое развитие государства через повышение производительности труда, развитие малого и среднего бизнеса, расширение рынка труда и уменьшение безработицы; повышается благосостояние, реальные доходы и качество жизни работников.

## **1.2 Организация нововведений в управлении персоналом на предприятии**

Многие ведущие экономисты считают, что инновационный потенциал некоторых предприятий используется не более чем на 5-9%. Данное заключение можно отнести как к инновациям в производстве, так и к инновациям в кадровой сфере.

Несмотря на это, многие современные экономические теории убеждают нас в том, что инновации способствуют развитию предприятия только в том случае, если этому будут способствовать одновременно несколько условий:

- осознание необходимости инновации;
- активность использования инновации;
- благоприятная среда.

Достаточно часто невозможно использовать инновационный потенциал предприятия и внедрить инновационный проект по причине сопротивления некоторых работников или, в отдельных случаях, даже всего коллектива. Это является проблемой т.к., непринятие инноваций может стать причиной стагнации предприятия, что может привести к потере конкурентных преимуществ.

По мнению Кибанова А.Я. «управление нововведениями в кадровой работе — это целенаправленная деятельность руководителей организации и специалистов подразделений службы управления персоналом по обеспечению эффективных темпов и масштабов обновления кадровой работы на основе внедрения в практику кадровых нововведений в соответствии с текущими и перспективными целями организации».

Управление кадровыми инновациями опирается на теорию, методы и принципы инновационного менеджмента.

Работники должны адаптироваться к инновациям, как во внутренней, так и во внешней среде, для повышения конкурентных преимуществ предприятия.

Внедрение кадровых инноваций позволит решать некоторые проблемы по управлению человеческими ресурсами, а именно:

- разработать долгосрочную инновационную концепции управления человеческими ресурсами;
- определить направления совершенствования кадровой работы, внедрение инновационных проектов в кадровую работу;
- разработать, внедрить курировать кадровую инновацию;
- проводить все кадровые мероприятия (подбор, адаптацию, развитие и т.п.) в соответствии с графиком внедрения кадровой инновации;
- создать необходимые условия для инновационной управленческой деятельности.

Основной проблемой преобразования системы управления человеческими ресурсами является тот факт, что при введении инновации трудовой процесс не останавливается, а непрерывно движется.

Особенность заключается в том, что персоналом организации является специфическим ресурсом, изменение качественных характеристик которого моментально невозможно, для этого требуется время, человек должен адаптироваться к определенным трудовым условиям.

Параллельно с этим, есть еще несколько причин невозможности быстрых внедрений кадровых инноваций. Данные причины представлены на рисунке 1.2.



Рис. 1.2 Классификация причин, сдерживающих внедрение кадровых инноваций

Таким образом, исходя, из данной классификации можно сделать вывод о невозможности резких внедрений кадровых инноваций.

Перед руководителями различных организаций стоят сразу несколько задач:

- подготовка системы управления человеческими ресурсами к нововведениям;
- не прерывая производственный процесс, который частично действует по прежним правилам, параллельно вводить новую систему;
- выстроить план перехода «от старого» к «новому» типу управления.

Управление нововведениями в кадровой работе - это целенаправленная деятельность руководителей организации и специалистов подразделений по обеспечению эффективных темпов и масштабов обновления кадровой работы на основе нововведений в соответствии с перспективными и текущими целями развития организации.

Эта деятельность базируется на использовании теоретических основ, принципов и методов инновационного менеджмента и должна обеспечивать адаптацию персонала к изменениям во внутренней и внешней среде с целью повышения конкурентоспособности организации.

Управление нововведениями в кадровой работе позволяет решать более эффективно следующие задачи по управлению персоналом:

1. выработка стратегической инновационной концепции управления персоналом в соответствии с долгосрочными целями развития организации;
2. определение направлений развития кадровой работы и формирование инновационных проектов и программ нововведений в кадровой работе;
3. организация разработки, внедрения и сопровождения нововведений в кадровой работе;
4. подбор, расстановка, адаптация, использование и развитие персонала в соответствии с программой реализации нововведений и кадровой работе;
5. создание и улучшение условий для новаторской деятельности.



Таблица 1.1

## Принципы управления нововведениями в кадровой работе

Наименование принципа	Содержание принципа
Целедостижение	Возможность достижения целей управления персоналом с помощью приемов и методов инновационного менеджмента
Научность	Управление нововведениями в кадровой работе должно базироваться на достижениях инновационного менеджмента в области управления инновациями и изменяться по мере развития рыночных отношений в экономике
Комплексность	Сочетание методов инновационного менеджмента и методов управления персоналом в процессе разработки и реализации нововведений в кадровой работе
Экономичность	Использование методов инновационного менеджмента должно обеспечивать наиболее эффективную организацию кадровой работы путем снижения доли затрат на систему управления персоналом в общих затратах на единицу выпускаемой продукции или услуг.
Адаптивность	Приспособляемость методов инновационного менеджмента к изменяющимся целям управления персоналом
Конкурентоспособность	Использование методов инновационного менеджмента при реализации нововведений в кадровой работе должно повышать конкурентоспособность и эффективность использования кадрового потенциала организации
Оптимальность	Многовариантная проработка различных сочетаний методов инновационного менеджмента и методов управления персоналом и выбор наиболее эффективного варианта организации кадровой работы для конкретных условий

В заключении хотелось бы сказать, что управлением кадровыми инновациями, несомненно, должен заниматься руководитель, провести реорганизацию системы управления человеческими ресурсами ежесекундно невозможно, а также необходимо устранить причины, которые препятствуют внедрению кадровых инноваций.

### 1.3 Методы оценки эффективности нововведений в управлении персоналом предприятия

Основными подходами к оценке эффективности нововведений в управлении персоналом являются [5, с. 44]:

1. оценка эффективности нововведений на основе показателей, характеризующих эффективность деятельности предприятия в целом; в т.ч. посредством ранжирования совокупности отдельных показателей, характеризующих деятельность предприятия;

2. оценка с помощью комплексного показателя – общего критерия эффективности системы управления, представляющего собой отношение  $\text{Эс}/\text{Эп}$ , т.е. объединяющего характеристики, как экономичности системы ( $\text{Эс}$ ), которая определяется в виде отношения затрат на управление к стоимости основных производственных фондов и оборотных средств, так и эффективности производства ( $\text{Эп}$ ), который исчисляется как отношение производительности труда к численности работающих;

3. оценка экспертным методом с использованием качественных критериев, набор которых достаточно разнообразен (затраты на содержание аппарата управления, общие и конкретные цели и функции управления, организационная структура управления, характеристика процесса управления, методы управления и разработка управленческих решений и т.д.);

4. оценка на основе функции целевой Р/Ц и ресурсной Р/З эффективности:

$$\text{Э} = f(\text{Р/Ц}; \text{Р/З}), \quad (1.1)$$

где Р – результат функционирования деятельности предприятия;

Ц – плановые показатели;

З – затраты предприятия.

5. Оценка эффективности нововведений на основе трех взаимосвязанных групп показателей: ресурсной эффективности; качественных параметров, характеризующих организацию и содержание процесса управления; параметров, позволяющих судить о рациональности

организационной структуры и ее технико – организационном уровне. Ю. Г. Мысляковой [6, с. 44] приводится система показателей для оценки нововведений: IR – интегрированный показатель, отражающий информационную результативность; интегрированный показатель, отражающий организационную результативность УИ (OR); интегрированным показателем, определяющим социальную результативность управленческой инновации, является (SP); интегрированный показатель, обобщающий производственную результативность УИ (PR); Вышеизложенная интегрированная система показателей отражает результативность внедрения нововведения и способствует выбору направления последующих преобразований, связанных с данным нововведением и развитием инновационной управленческой стратегии в целом.

На основе анализа трудов по оценке эффективности нововведений были выявлены следующие методики:

1. способ оценки эффективности компенсации посредством нововведений энтропии системы, в основе которого большая оценка цены энтропии, соотносимая с изменением показателей эффективности функционирования организации;

2. подход, предполагающий оценку по следующим нововведений для изменения результативности работы конкретной инновационной цепочки;

3. ресурсно – потенциальный подход, согласно которому интегральная эффективность функционирования системы в целом есть функция реализации потенциала системы;

4. комплекс методик, нацеленных на определенные качества управления и его частных составляющих:

- косвенных показателей эффективности управленческого труда;
- интегральной эффективности информационной подсистемы;
- подхода к оценке инновационной восприимчивости;

- комплекса методик, реализующих на принципах разработки ключевых показателей эффективности нововведений.

Одним из важнейших факторов, оказывающих влияние на процесс внедрения управленческих нововведений является одна из специфичных систем менеджмента – организационная культура, представляющая собой определенную философию, идеологию, ценностные ориентации, нормы, традиции, убеждения, установки и допущения, принятые внутри организации, определяющие поведение и действия людей в ней и выполняющая важные регулирующие функции в управлении производственным поведением персонала, так как мотивирует персонал к действиям, достижению определенных целей; сплачивает его и помогает преодолеть сложные ситуации и неудачи; мобилизует интеллектуальные и физические ресурсы на решение определенных задач; придает дополнительный смысл трудовой деятельности.

Нововведения несут собой изменения не только организационной структуры организации, но и в должностных обязанностях, полномочиях и т.д., что, как правило, вызывает сопротивление, поэтому необходимо разработать меры по снижению сопротивляемости, что позволит повысить скорость и качество инновационного процесса.

Элементами организационной культуры являются ценности, культура управления и труда, поведения и коммуникации, символы, герои, традиции, ритуалы, каждый из которых в определенный промежуток времени оказывает влияние на инновационную деятельность и на ее развитие.

Из вышеизложенного следует, что одним из важных аспектов организационной культуры является ее связь с идеологией, управлением и управлением персоналом, выражающиеся в трех взаимосвязанных подсистемах: идеологической, управленческой и персонала, представляющие собой звенья единого управленческого процесса, где подсистема управления – это субъект управления, подсистема персонала – объект управления, подсистема идеологии – идеологические основы взаимоотношений и

взаимодействий субъекта и объекта управления, а также произвести ее деление на три вида: управленческую, отличающуюся ведущей ролью управленческого сектора, основным элементом которого являются личностные характеристики субъекта управления, идеологическую, где ведущим сектором является идеологический, формирующийся целенаправленно, с ориентацией на объективные требования функционирования организации и демократическую, где ведущая роль отводится сектору персонала, основанного на характеристиках объекта управления.

На наш взгляд, для целей инновационного развития предприятия, важным аспектом является управленческая культура, которая, относится к роли, статусу, способу бытия, моделям поведения и мышления личности руководителя и охватывает инструменты и методы, обеспечивающие, эффективную адаптацию к деятельности, предполагающей планирование, прогнозирование, координацию деятельности людей, принятие решений, подбор и психологическую оценку персонала, учет и контроль, обеспечение должной подготовки исполнителей, стимулирование и мотивирование.

В результате взаимодействия личности с управленческой средой возникает новое качество, являющееся управленческой культурой, которая как адаптивная среда выполняет не только функцию стабилизации и самосохранения, но и созидательно – адаптирующую, из которой можно выделить такие стадии адаптации как формирование адекватных когнийций как самоинструкций, используемых при развитии управленческих навыков; переоценка ценностей, ознакомление с системой ценностей управленческой культуры; становление управленческой толерантности; отказ от своих прежних ценностей, не соответствующих содержанию управленческой деятельности, понимание культурных норм, которые определяют культурно – детерминированное поведение и креативность в исполнении своей роли, осознанное усвоение системы ценностей управленческой среды, усвоение когнитивных стратегий и действий, т.е. адаптационный потенциал

управленческой культуры обеспечивает интеграцию и целостность; служит источником развития; способствует генерации нововведений, ориентируя тем самым на инновационное развитие.

Среди финансовых методов оценки инвестиционных проектов можно выделить следующие:

1. Упрощенные:

1.1. Метод расчета периода окупаемости инвестиций. Позволяет оценить срок возврата вложенных средств.

1.2. Метод определения бухгалтерской рентабельности инвестиций. Позволяет оценить сумму номинальной прибыли на 1 руб. вложенных средств.

2. Методы, основанные на дисконтировании денежных потоков:

2.1. Метод расчета чистой текущей стоимости. Расчет суммы поступлений, скорректированный на временную стоимость денег.

2.2. Метод расчета рентабельности инвестиций: Позволяет рассчитать сумму прибыли на 1 руб. вложенных средств с учетом временной стоимости денег.

2.3. Метод расчета внутренней нормы прибыли. Позволяет оценить риск проекта, сравнить с процентной ставкой. У рассмотренных методов есть некоторые ограничения и недостатки.

При использовании метода расчета периода окупаемости инвестиций, необходимо учитывать следующие особенности:

1. все сопоставляемые с его помощью проекты должны иметь одинаковый срок жизни;

2. все проекты должны предполагать разовое вложение первоначальных инвестиций;

3. после завершения вложения средств инвестор начинает получать примерно одинаковые ежегодные денежные поступления на протяжении всего периода инвестиционного проекта;

4. игнорирование различия ценности денег во времени.

При использовании метода определения бухгалтерской рентабельности инвестиций необходимо учитывать следующие особенности:

1. инвестиция реализуется как перпетуитет с равными суммами ежегодных денежных поступлений;
2. накопленная амортизация является достаточной для финансирования замены выбывающего оборудования без дополнительных вложений;
3. на протяжении всего срока реализации инвестиций не происходит изменений в составе оборотного капитала;
4. игнорирование различия ценности денег во времени;
5. различия бухгалтерских и экономических оценок, подверженность искажениям, связанным с предоставлением бухгалтерской информации.

При использовании метода расчета чистой текущей стоимости нужно помнить, что это абсолютный показатель, характеризующий рост стоимости, но не позволяющий оценить меру роста. Недостатком метода расчета рентабельности инвестиций является невысокий уровень надежности показателя, связанный с субъективизмом оценки. Недостатком метода расчета внутренней нормы прибыли является сложность расчета и ограниченность применения.

Сравнительный анализ методов оценки рисков инвестиционных проектов:

1. Аналитический подход. Характеризуется простотой и эффективностью, однако иногда сложно получить однозначные функциональные зависимости.

2. Имитационный подход, в т.ч.: - моделирование пошагового изменения параметров денежного потока; - метод Монте-Карло (моделирование распределений параметров денежного потока и оценка влияния параметров этих распределений на изменение результирующих показателей). Характеризуется простотой и возможностью компьютерной реализации; наглядностью; гибкостью; реализация не требует

дополнительной информации о проекте, сложностью оценки комплексного влияния всех рассматриваемых факторов; высокими затратами труда и времени.

2. Оценка риска реализации проекта на основе дерева решений. Позволяет оценить вероятности тех или иных событий. сложность определения вероятностей; трудоемкость анализа всех возможных вариантов.

3. Анализ сценариев развития ситуации (как правило, выделяют оптимистический, пессимистический и наиболее вероятный):

1) позволяет оценить вероятности определенных сценариев;

2) упрощается метод дерева решений за счет выделения нескольких сценариев. Предварительный отбор сценариев требует качественного анализа ситуации и дополнительных исследований.

Наиболее сложным параметром для количественной оценки является стратегическая важность. Традиционно используемые для этой цели методы:

1. Детерминированные методы:

1.1 Дерево решений. Должны быть определены вероятность и ожидаемое значение случайной величины. Выбор наилучшего направления действий из имеющихся вариантов.

1.2 Иерархии и приоритеты. Разные направления обладают разной важностью. Задачи распределения ресурсов.

2. Качественные (экспертные): Историческая аналогия. Используют при отсутствии данных, а также в случаях, когда применение количественных моделей слишком дорого обходится. Общим во всех этих методов является присутствие значительной доли субъективизма в оценках.

Одним из возможных решений этой задачи является применение системы сбалансированных показателей в качестве механизма получения оценочного критерия. Система сбалансированных показателей (ССП) – один из наиболее популярных в настоящее время инструментов стратегического управления. Изначально система сбалансированных показателей представляла собой подход к оценке эффективности деятельности



предприятий, однако по мере практического применения ССП развивалась, став инструментом воплощения стратегии в жизнь, преодоления так называемого «стратегического разрыва». Четыре выделенных направления (финансы, рынок / клиенты, обучение и рост, бизнес – процессы) – это те направления деятельности, в которых создается конкурентное преимущество компании.

Следует отметить, что именно эти четыре составляющих являются только образцом, и компании могут сами выбирать, следовать ли им этому варианту: решение будет зависеть непосредственно от того, в каких именно аспектах предприятие создает конкурентное преимущество. Наиболее сложным является аспект «Обучение и рост», в котором описывается политика предприятия в отношении персонала. Человеческий фактор – это не только источник конкурентного преимущества, но и колоссальный риск: именно с человеческим фактором чаще всего связывают неудачи и провалы.

В каждом из направлений деятельности выделяют цели, позволяющие реализовать конкурентное преимущество, определяют показатели, характеризующие каждую цель, их значения, а также задачи по достижению заданных значений показателей. Р.Каплан и Д.Нортон рассматривают стратегию как «набор неких гипотез о причинах и следствиях». Такой подход к стратегии позволяет для каждого предприятия, применяющего систему сбалансированных показателей, создать модель стратегического поведения, графическим отражением которой является стратегическая карта. Для оценки управленческих инноваций можно применять методики, основанные на ССП, которая позволяет не только понять место того или иного инновационного проекта в стратегической модели поведения компании, но и количественно оценить это место.

Для оценки социальных и экологических последствий составляются прогнозы, при составлении которых могут применяться следующие методики:

1. Детерминированные методы. Факторы, характеризующие ситуацию, вполне определены и известны. В общем случае задача заключается в оптимизации какой-либо величины.

1.1 Методы прогнозирования: Выбор конкретного метода зависит от наличия данных, времени и важности. Полная стоимость прогноза равна сумме затрат на его составление и цены ошибки прогноза.

1.2 Количественные:

Каузальные:

- многомерные регрессионные модели;
- эконометрические модели;
- компьютерная имитация.

Более точные, могут применяться для среднесрочных долгосрочных прогнозов.

Анализ временных рядов: - подвижное среднее; - экспоненциальное сглаживание; - проецирование тренда. Применяют для краткосрочных прогнозов. Качественные (экспертные). Дельфийский метод Модель ожидания потребителей Метод консенсуса Мнение сбытовиков Историческая аналогия. Используют при отсутствии данных, а также в случаях, когда применение количественных моделей слишком дорого обходится.

2. Стохастические методы. Применяются в тех случаях, когда некоторые факторы носят неопределенный, случайный характер.

2.1 Дерево вероятностей. Известны вероятности простых событий. Позволяет вычислить вероятность сложных событий.

2.2 Формула полной вероятности и формула Байеса. Известны вероятности простых событий, а также их зависимость/независимость друг от друга. Позволяет вычислить вероятность сложных событий с учетом взаимосвязи и совместимости простых событий.

2.3 Схемы испытаний Бернулли (схемы биномиальных экспериментов). Эксперимент можно считать биномиальным, если:

- он состоит из фиксированного числа  $n$  испытаний;

- в каждом из этих испытаний происходит или не происходит некоторое событие;

- вероятность этого события одинакова во всех экспериментах;

- испытания независимы друг от друга. Применяются при анализе реальных ситуаций.

2.4 Регрессия. Позволяет найти уравнение, описывающее линейную зависимость и ошибку уравнения регрессии. Позволяет делать прогнозы на основании вычисленного уравнения регрессии.

3. Игровые методы. При учете противников либо союзников с собственными интересами.

3.1 Матричные игры. Антагонистические бескоалиционные игры (выигрыш одного игрока равен проигрышу другого), в которых каждая из сторон-участников делает свой ход одновременно со второй стороной. Моделирование конфликтных ситуаций Сравнение двух образцов изделия Заключение контракта между профсоюзом и администрацией.

3.2 Биматричные игры. Моделирование ситуаций борьбы за рынки Дилемма узников.

3.3 Позиционные игры. Бескоалиционные игры Информация игроков может быть полной и неполной Позиционные игры также могут быть неантагонистическими. Моделирование процессов последовательного принятия решений игроками в условиях меняющейся во времени информации Моделирование ситуаций борьбы за рынки.

4. Динамические модели. На основании динамических моделей строят прогнозы.

4.1 Физические модели.

4.2 Аналоговые модели.

4.3 Математические модели. Модель мобилизации Модель гонки вооружений Модель «хищник-жертва».

4.4 Имитационное моделирование. Составление прогнозов социальных и экологических последствий – это, пожалуй, самое сложное в оценке

инновационных проектов. Инновационные проекты могут быть очень разными, и по сути, и по сфере реализации, и по масштабу. Нельзя выбрать какую-то одну методику и утверждать, что она универсальна и применима абсолютно ко всем инновационным проектам.

Таким образом, использование нововведений в управлении персоналом, в результате которых растут неопределенность и риск, одновременно расширяет многовариантность подходов к процессу обеспечения конкурентоспособности и эффективности предприятия в целом.

Активизация человеческого фактора и ускорение научно-технического прогресса – это взаимосвязанные проблемы сбалансированности и динамичного развития факторов производства.

Управление нововведениями в кадровой работе — это целенаправленная деятельность руководителей организации и специалистов подразделений службы управления персоналом по обеспечению эффективных темпов и масштабов обновления кадровой работы на основе внедрения в практику кадровых нововведений в соответствии с текущими и перспективными целями организации.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ НОВВОВЕДЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ ЗАО «ИЗОПЛИТ»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ЗАО «Изоплит»**

ЗАО «Изоплит» является одним из основных производителей древесных плит центра России. За более чем 45-летнюю историю предприятие накопило богатый производственный опыт и имеет сегодня прочные деловые связи по стране, завоевав репутацию серьезного и надежного партнера.

Юридический адрес: 306230, Курская область, г. Обоянь, ул. Ленина, 98.

Сегодня это многопрофильное предприятие, специализирующееся на производстве древесноволокнистых плит и их отделке водоэмульсионными лакокрасочными материалами, деталей щитовых мебельных на основе кашированной ДВП, тротуарной плитки, газонного и бордюрного камней, столярных изделий, вентиляторов.

На протяжении 40 лет своего существования завод "Изоплит" наряду со значительным увеличением объемов производства постоянно занимался исследованиями и экспериментами в развитии и совершенствовании производства древесноволокнистых плит и отделочных материалов на их основе.

В последние годы на основе маркетинговых разработок создаются проекты интерьеров и мебели. Продукция широко используется производителями мебели, строителями, дизайнерами.

Основным видом производственной деятельности ЗАО «Изоплит» является выпуск древесноволокнистых плит. За более чем 50-летнюю историю предприятие накопило богатый производственный опыт, завоевав репутацию надежного партнера. За год обществом производится около 9 млн.

кв. м древесноволокнистых плит, что составляет 10% от всего производства ДВП в Центральной России.

Превосходные эксплуатационные качества и легкость в обработке делают древесноволокнистые плиты популярным материалом для изготовления самых разнообразных изделий и конструкций. ДВП успешно применяется в строительстве, отделочных работах, в производстве мебели и тары.

Деятельность предприятия направлена на выпуск качественной продукции, отвечающей самым взыскательным запросам потребителей. Для повышения конкурентоспособности плит освоена отделка лакокрасочными материалами методом нанесения печатного рисунка на модульных печатных линиях горизонтального типа. Сейчас облагораживается около 50 % выпускаемых плит.

В качестве лакокрасочного покрытия используются водный лак и высококачественные вододисперсионные краски собственного производства. Цветовая гамма изделий самая разнообразная – от оттенков белого и черного до итальянского ореха, вишни, красного дерева и баварского дуба. Производимая декоративная плита – перспективный материал для изготовления внутренних поверхностей мебели, а также для отделки стен и потолков помещений.

Вся продукция отвечает требованиям государственных стандартов и технических условий, сертифицирована на соответствие современным нормам безопасности и экологии.

Основные рынки сбыта – области Центрального федерального округа, Москва, южные регионы России.

Далее проведем анализ организационной структуры ЗАО «Изоплит», представленной в Приложении 1.

Организационная структура ЗАО «Изоплит» является иерархической. Иерархический тип организационной структуры управления содержит следующие принципиальные положения:

- 1) четкое разделение труда;
- 2) иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим;
- 3) наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей;
- 4) осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности.

Структуры данного типа ориентируются на ускоренную реализацию сложных программ и проектов в рамках крупных предприятий и объединений, целых отраслей и регионов. Как правило, они формируются на временной основе.

Далее проведем оценку основных экономических показателей деятельности ЗАО «Изоплит».

Таблица 2.1

Динамика основных экономических показателей деятельности ЗАО  
«Изоплит» за 2014 - 2016 гг.

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год	Отклонение, (+/-)		Динамика, (%)	
				2015 / 2014	2016 / 2015	2015 / 2014	2016 / 2015
Выручка тыс.	323309	281010	333403	-42299	52393	86,92	118,64
Себестоимость продаж, тыс.	314806	270122	331839	-44684	61717	85,81	122,85
Прибыль от продаж, тыс.	8503	10888	1564	2385	-9324	128,05	14,36
Чистая прибыль, тыс. руб.	7022	8427	2064	1405	-6363	120,01	24,49
Численность персонала, чел.	161	247	236	86	-11	153,42	95,55
Производительность труда, тыс. руб./ чел.	2008,1	1137,69	1412,72	-870,44	275,03	56,65	124,17
Рентабельность продаж, %	9,7	8,9	9	-0,77	0,08	92,1	101

Таким образом, по данным таблицы видно, что в 2016 году увеличилась выручка на 52393 тыс. руб., по сравнению с 2015 годом.

Себестоимость продаж в 2016 году увеличилась на 61717 тыс. руб., по сравнению с 2015 годом. Прибыль от продаж сократилась на 9324 тыс. руб., так как себестоимость продаж имеет увеличение. Следовательно, чистая прибыль сократилась на 6363 тыс. руб. в 2016 году, по сравнению с 2015 годом. В 2016 году численность персонала сократилась на 11 человек, по сравнению с 2015 годом. Поэтому производительность труда выросла на 275,03 тыс. руб./чел. Рентабельность продаж увеличилась на 0,08% в 2016 году.

Таким образом, можно сделать вывод, что эффективность деятельности ЗАО «Изоплит» в 2016 году имеет положительную тенденцию к развитию.

## **2.2 Анализ системы управления персоналом и использования трудового потенциала на предприятии**

Проанализируем структуру и состав кадров ЗАО «Изоплит» за 2014 – 2016 год.

Таблица 2.2

### **Анализ основных кадровых процессов в организации ЗАО «Изоплит» за 2014 - 2016 гг. (чел.)**

Показатель	2014 год	2015 год	2016 год
Среднесписочная численность работников, чел.	161	247	236
Принято всего, чел.	18	86	9
Выбыло всего, чел.	12	4	20
В том числе:	12	4	20
по сокращению штатов:			
по собственному желанию:	2	0	0
за нарушение трудовой дисциплины:	0	0	0
Коэффициент оборота по приему	0,08	0,07	0,06
Коэффициент оборота по выбытию	0,06	0,08	0,06
Коэффициент замещения кадров	0,02	0,02	0,02
Коэффициент постоянства кадров	0,96	0,94	0,98
Коэффициент текучести кадров	0,94	0,93	0,96

По данным таблицы видно, что в 2015 году численность персонала увеличилась на 86 человек, что связано с расширением производства ЗАО



«Изоплит». В 2016 году произошло сокращение на 11 человек: прибыль 9 человек, уволены 20 человек. В целом политика управления персоналом на предприятии ведется эффективно: нет большой текучки кадров.

Далее проанализируем структуру персонала ЗАО «Изоплит».

Таблица 2.3

Структура состава персонала предприятия ЗАО «Изоплит» за 2014 - 2016 гг.

Категория работников	2014 год	2015 год	2016 год	Изменение (+,-)	
				2015 / 2014	2016 / 2015
Среднегодовая численность работников, чел.	161	247	236	86	-11
Руководители	7	8	8	1	0
Специалисты	26	29	33	3	4
Рабочие	128	210	195	82	-15

По данным состава персонала ЗАО «Изоплит» за 2014 – 2016 год видно, что в 2016 году состав руководителей не изменился по сравнению с 2015 годом, в 2015 году состав руководителей увеличился на 1 человека, по сравнению с 2014 годом. Состав специалистов в 2016 году увеличился на 4 человека по сравнению с 2015 годом. Рабочий персонал в 2016 году сократился на 15 человек, по сравнению с 2015 годом, а в 2015 году рабочий персонал увеличился на 82 человека, по сравнению с 2014 годом.

Далее проведем анализ распределения персонала ЗАО «Изоплит» по возрасту.

Таблица 2.4

Распределение персонала по возрасту в 2016 году

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 20	0	0	0	0,00	10	5,13
21-30	1	12,5	15	45,45	129	66,15
31-40	1	12,5	10	30,30	35	17,95
41-50	2	25	8	24,24	15	7,69
51-60	3	37,5	0	0,00	6	3,08
Свыше 61	-	-	-	-	-	-
Итого:	8	100	33	100	195	100

По данным таблицы видно, что в структуре руководителей занимают сотрудники в возрасте 51 – 60 лет. В структуре специалистов, большую долю занимают сотрудники в возрасте 21 – 30 лет, в структуре рабочего персонала занимают большую долю работники в возрасте 21 – 30 лет.

Далее проведем анализ распределения персонала по трудовому стажу.

Таблица 2.5

#### Распределение персонала по трудовому стажу в 2016 г.

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	0	0	1	3,03	10	5,13
От 6-10	0	0	10	30,30	144	73,85
От 11-15	2	25	11	33,33	20	10,26
От 16-20	0	0	11	33,33	15	7,69
Свыше 31	6	75	0	0,00	6	3,08
Итого:	8	100	33	100	195	100

По данным таблицы 2.5, видно, что в структуре руководителей большую долю занимают сотрудники с опытом работы свыше 31 года.

В структуре специалистов занимают сотрудники, имеющие опыт от 6 до 20 лет. В категории рабочего персонала занимают большую структуру сотрудники с опытом работы от 6 до 10 лет. Следовательно, ЗАО «Изоплит» имеет достаточно квалифицированный и опытный персонал.

Далее проведем анализ распределения персонала ЗАО «Изоплит» по образованию.

Таблица 2.6

#### Распределение персонала по образованию в 2016 г.

Группы работников по образованию	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее	0	0	0	0	8	4,10
среднее специальное	0	0	0	0	133	68,21
незаконченное высшее	0	0	0	0	4	2,05
высшее	8	100	33	100	50	25,64
ученая степень	0	0	0	0	0	0,00
Итого:	8	100	33	100	195	100

По данным таблицы видно, что все руководители имеют высшее образование, все специалисты также имеют высшее образование. В категории рабочего персонала: среднее образование имеют 8 человек, среднее специальное имеют 133 человека, 4 человека имеют незаконченное высшее, 50 человек имеют высшее образование.

Далее проведем анализ среднего размера заработной платы ЗАО «Изоплит» за 2014 – 2016 год.

Таблица 2.7

Средний размер заработной платы по ЗАО «Изоплит» за 2014 - 2016 гг.

Показатель	2014 год	2015 год	2016 год	Изменение (+,-)		Темп роста,%	
				2015 / 2014	2016 / 2015	2015 / 2014	2016 / 2015
Персонал, всего в том числе:	4420	4792	4950	352	158	109,8	107,8
Руководители, тыс. руб.	56,34	63,27	79,54	6,93	16,27	112,3	125,7
Специалисты, тыс. руб.	31,92	58,60	74,05	26,68	15,45	183,58	126,37
Рабочие, тыс. руб.	16,96	28,49	38,79	11,53	10,3	167,98	136,15

По данным таблицы видно, что средний размер заработной платы в 2016 году увеличился на 158 тыс. руб. Заработная плата руководителей выросла на 16,27 тыс. руб., Заработная плата специалистов выросла на 15,45 тыс. руб. Заработная плата рабочего персонала выросла на 10,3 тыс. руб.

Далее проведем анализ системы управления персоналом в ЗАО «Изоплит».

Весь процесс управления персоналом на предприятии ЗАО «Изоплит» основан на Политике управления персоналом.

Политика управления персоналом поддерживает создание организационно эффективной компании, которая имеет прозрачную и понятную систему корпоративного управления, отвечающую международным стандартам, и предоставляет возможности для максимального раскрытия потенциала человеческих ресурсов, являющихся одним из основных конкурентных преимуществ Компании.

Основная цель Политики управления персоналом – получить максимальную отдачу от инвестиций в персонал через построение системы, которая:

- мотивирует каждого работника к достижению целей, обусловленных бизнес-стратегией Компании;
- способна объективно оценить степень достижения результатов;
- справедливо вознаграждает и поощряет за их достижение.

Компания стремится к тому, чтобы профессионализм, достижение стабильно высоких результатов и демонстрация приверженности ценностям, составляющим путь ЗАО «Изоплит», являлись необходимым условием и единственной гарантией служебного роста и продвижения в Компании.

1. Компания стремится создать эффективную систему общего вознаграждения, целью которой является привлечь, удержать и мотивировать работников, чья квалификация и результативность обеспечат успешное выполнение Компанией своей миссии и достижение бизнес-целей с минимальными затратами.

2. Общее вознаграждение, оно подразделяется на материальное и нематериальное (рис. 2.1).

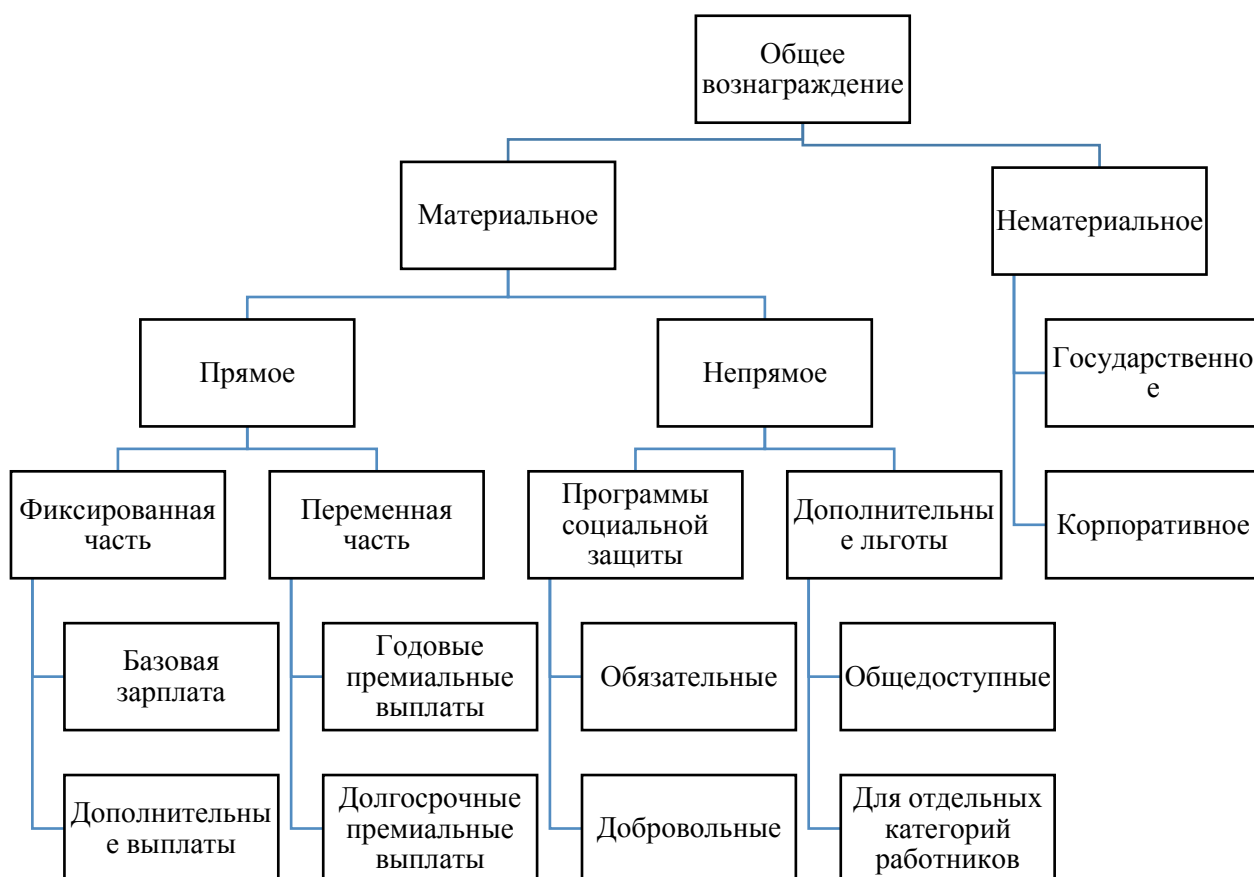


Рис. 2.1. Структура общего вознаграждения ЗАО «Изоплит»

ЗАО «Изоплит» реализует обширную работу по профессиональному развитию и карьерному продвижению.

В частности в ЗАО «Изоплит» действует система подбора, расстановки, подготовки, воспитания и использования молодежи и молодых специалистов, позволяющая обеспечить постоянный приток в ЗАО «Изоплит» молодых квалифицированных работников, реализовать потребность организации в конкурентоспособном и молодом персонале, а также вовлечение молодежи и молодых специалистов в общественную жизнь организации.

На предприятии разработана и действует Комплексная целевая программа по работе с молодежью и молодыми специалистами.

В рамках реализации данной программы предприятия ЗАО «Изоплит» реализуют следующие мероприятия:

- предоставляют рабочие места для прохождения производственной и преддипломной практики студентам Курской области;

- на предприятии введен статус молодого специалиста;
- созданы условия по адаптации молодых специалистов;
- организована стажировка молодых специалистов;
- осуществляется оценка результатов деятельности молодых специалистов, и т.д.

Одним из интересных направлений работы с молодежью территориальных генерирующих компаний является введение статуса молодой специалист.

Статус молодого специалиста установлен работникам не старше 30 лет, имеющим высшее или среднее профессиональное образование и общий трудовой стаж не более 3 лет.

В случае если молодой специалист переводится на руководящую должность, статус молодого специалиста утрачивается. Статус молодого специалиста не влечет за собой изменений в составе его прав и обязанностей, зафиксированных в трудовом договоре, должностных инструкциях, правилах внутреннего трудового распорядка, и других локальных нормативных актах предприятия, однако он дает некоторые дополнительные права. Например, в случае проведения сокращения на предприятии работника, находящегося в статусе молодой специалист, нельзя уволить.

В рамках реализации программы по работе с молодыми специалистами значительный объем работы приходится на реализацию разработанного ЗАО «Изоплит» регламента по адаптации персонала.

В целях определения результативности и качества выполнения работниками должностных обязанностей и достижения поставленных перед ними на прошедший год целей и задач; выявления необходимости и основных направлений развития потенциала работников и их профессиональных навыков; стимулирования работников на повышение качества и результативности труда в ЗАО «Изоплит» разработана и действует система оценки деятельности работников предприятия.



Рис. 2.2. Перечень социальных выплат и льгот осуществляемых ЗАО «Изоплит»

Проведение оценочной процедуры осуществляется в первую очередь с целью установления размера ежегодного премирования каждого работника предприятия и осуществляется в три этапа.

1. Подготовительный;
2. Оценочная процедура;
3. Анализ полученных результатов, разработка рекомендаций по итогам оценки;
4. Собеседование с работником.

На первом этапе проводится разъяснительная работа среди работников о задачах оценки и порядке её проведения; подготовка необходимых документов на оцениваемых работников. Оценочная процедура предполагает проведение самооценки работником своей работы.

Работник сам определяет перспективы своего профессионального развития и передает заполненную форму непосредственному руководителю. Непосредственный руководитель с момента получения оценочного листа от

оцениваемого специалиста или служащего, также должен заполнить оценочный лист, руководствуясь описанием критериев оценки и должен завизировать его. При заполнении оценочного листа должны быть учтены результаты самооценки и оценки эксперта.

Хотя каждое из выше перечисленных направлений системы управления персоналом прямо или косвенно оказывает влияние на моральное стимулирование работников, однако в рамках работы территориальных генерирующих компаний существуют такие направления управления персоналом, которое можно отнести чисто к моральному стимулированию.

Эти направления реализуются от банальной похвалы, грамоты и т.п. до организации и проведения трудовых и спортивных соревнований работников предприятия, корпоративов, возможности похода в различные бассейны и спортивные комплексы города и т.п.

Вся выше, указанная работа, направленная на управление персоналом работников ЗАО «Изоплит», позволяет решить ряд проблем и вопросов и добиться высокого социального эффекта.

Разработанная и реализуемая система адаптации молодого персонала, принимаемого на работу в территориальные генерирующие компании ЗАО «Изоплит» позволяет добиться обеспечения взаимного приспособления и постепенного вхождения принятых работников в социально-экономические и трудовые условия.

Как следствие, это способствует уменьшению стартовых социально-психологических издержек у новых работников, сокращению периода «вхождения» в должность, а также экономии времени непосредственного руководителя и работников подразделения.

Проведенная процедура адаптации снижает издержки предприятия, поскольку недостаточно адаптировавшийся сотрудник работает менее эффективно, что ведет к дополнительным затратам; сокращение текучести кадров: если работник не смог освоиться в организации, он может уволиться.



Также данная процедура экономит силы и время руководителя нового работника и его коллег, позволяет снизить неуверенность и волнения, развить позитивное отношение к работе, удовлетворенности трудом. Введение статуса «молодой специалист» позволяет привлечь больше молодых и перспективных профессионалов к работе предприятия.

Система материальных выплат и льгот позволяет заинтересовать каждого сотрудника в необходимости работы на данном предприятии и повысить производительность труда.

Система оценки деятельности работников предприятия позволяет предприятию решить ряд задач. Определить профессиональный уровень каждого работника предприятия, обоснованно рассчитать размер годовых премиальных выплат, каждого работника, на основе анализа результативности и качества выполнения работниками должностных обязанностей и достижения поставленных перед ними целей и задач в оцениваемый период. Этот подход позволяет избежать уравниловки, так как премия устанавливается по индивидуальному показателю для каждого работника предприятия.

Также подобного рода оценка позволяет определить необходимость и основные направления развития потенциала работников и его профессиональных навыков.

Стратегия управления персоналом ЗАО «Изоплит» базируется на миссии Компании – стать одним из лидеров из числа крупнейших компаний по ценным бумагам, функционирующим в интересах общества, покупателей, акционеров и сотрудников, и призвана подкреплять ее осуществление.

Стратегия управления персоналом отталкивается от утверждений бизнес-стратегии, устанавливающая долговременные, среднесрочные и кратковременные цели Компании, пути их достижения и основные характеристики, отражающие уровень достижения целей.

Основная задача политики управления персоналом заключается в формировании такой системы управления кадрами, при которой ЗАО «Изоплит» обладало бы устойчивым положением «предпочтительного работодателя» на рынке труда.

В настоящих обстоятельствах организация обладает множеством трудностей в управлении персоналом, устранение которых приведет к повышению производительности труда в организации, так как от деятельности и функционирования персонала предприятия зависит положение организации в своей сфере.

Таким образом, следует отметить проблемы управления персоналом в ЗАО «Изоплит»:

- 1) нехватка квалифицированных кадров;
- 2) недостаточно эффективное использование кадров предприятия;
- 3) недостаточное количество молодых специалистов;
- 4) отсутствие автоматизированных программ.

Для решения данных проблем необходимо улучшить сформировать резерв кадров, так как решение проблем управления персоналом, представляется важной ступенью на пути к наиболее успешной деятельности предприятия, так как от политики управления персоналом зависит деятельность фирмы в целом.

### **2.3 Оценка эффективности нововведений в управлении персоналом на предприятии**

Рассмотрим нововведения в области подбора персонала в ЗАО «Изоплит».

Как любой работник хочет найти достойное место работы, так и работодатель хочет подобрать таких сотрудников, которые не просто бы просиживали рабочее время, но и были квалифицированными,

ответственными и целеустремленными. Это совершенно нормально, так как персонал – это «лицо» любой компании. Сотрудники могут поднять компанию на высокий уровень, а могут и погубить ее.

Время от времени новые сотрудники нужны любой компании, независимо от сферы деятельности.

Так, в штате ЗАО «Изоплит» есть менеджеры по подбору персонала, которые берут на себя задачу подбора персонала.

Работают они, как правило, с проверенными площадками, где всегда достаточное количество кандидатов практически на любую вакансию.

К таким площадкам можно отнести:

- Сайты для поиска работы (Авито, HH, Работа.ру, Белработа.ру, Яндекс работа и т.д.);
- Социальные сети (Вконтакте, Инстаграмм);
- Кадровые агентства.

Рассмотрим варианты, которые используются не так часто в ЗАО «Изоплит»:

1. Официальный сайт самой компании. Для поиска сотрудников на нем открывают раздел «Вакансии». Это очень удобно, так как любой кандидат может оставить свой отклик на заинтересовавшую его вакансию, не только разместить резюме, но и заполнить анкеты, пройти тесты и так далее.

2. Сайты с вакансиями. Самый распространенный вариант поиска сотрудников, включает в себя специализированные сайты по подбору персонала – Авито, Superjob, HH и т.д.

3. Размещение информации о вакансии на электронных картах города. Это 2Гис, Яндекс- карты, Белработа и т.д.

4. Поиск сотрудников среди фрилансеров. Отличный вариант, если вакансия не предполагает постоянного присутствия в офисе, чаще всего это относится к программистам, дизайнерам.

5. «Переманивание» людей из других компаний, на основе более выгодных условий и т.д.

Чаще всего компания пользуется поиском сотрудников через специализированные сайты и кадровые агентства. Автоматизированных программ у предприятия нет. Все данные о персонале хранятся в Excel.

Далее рассмотрим систему подбора персонала в ЗАО «Изоплит».

Подбор персонала – это одна из ступеней работы с кадрами в ЗАО «Изоплит».

Это понятие содержит в себе еще несколько:

- Расчет того, какова потребность ЗАО «Изоплит» в тех или иных сотрудниках;
- Отбор кадров на профессиональном уровне;
- Создание резерва кадров;
- Разработка модели рабочего места.

Ключевая часть подбора персонала – это формирование тех требований, которые будут предъявлены к потенциальным кандидатам на должность ЗАО «Изоплит». Формируют их, обычно опираясь на должностные инструкции.

Отбор персонала в ЗАО «Изоплит» состоит из нескольких этапов. На каждом из них некоторая часть кандидатов будет отсеяна либо откажутся от вакансии по личным мотивам. Основные этапы проанализируем.

#### Этап 1. Беседа с кандидатами

На данном этапе проводится личная беседа менеджера по подбору персонала с кандидатом.

#### Этап 2. Интервьюирование

Работник кадровой службы проводит расширенный разговор с кандидатом. Во время такого разговора получает максимум информации о кандидате, а также дает и ему возможность ознакомиться с будущими должностными обязанностями, корпоративной культуры ЗАО «Изоплит».

Потенциального коллегу тестируют по всем важным для работы моментам и делают выводы исходя из результатов тестирования.

Интервью можно подразделяется на несколько видов:

- Решение конкретной практической ситуации (ситуационное);
- Выявление прошлого опыта претендента (биографическое);
- Проверка устойчивости кандидата к стрессу (стрессовое).

### Этап 3. Проведение тестов и испытаний

Этот этап проводится для того, чтобы получить информацию о навыках потенциального сотрудника.

### Этап 4. Проверка профессиональной истории

Как известно, часто сотрудника просят покинуть место работы, а запись в трудовой книжке гласит, что он уволился по собственному желанию. Чтобы избежать приема на работу безответственного человека, менеджер связывается с бывшими коллегами и руководством претендента.

Как минимум во время такого общения, вполне возможно будет выяснить настоящую причину ухода человека с прошлой работы.

### Этап 5. Окончательное решение

По итогам сравнительного анализа претендентов определяется тот, кто максимально соответствует всем предъявляемым требованиям. Когда окончательное решение принято, кандидата ставят об этом в известность. Соискателя в полном объеме знакомят с предстоящей работой, обязанностями, режимом работы ЗАО «Изоплит», правилами, по которым начисляется заработная плата и премия.

### Этап 6. Заполнение заявления

Кандидат, который успешно прошел предыдущие этапы, заполняет бланк заявления о приеме на работу, анкету, трудовой договор ЗАО «Изоплит».

Далее проведем оценку эффективности новой системы подбора персонала в ЗАО «Изоплит».

Результаты, полученные в 2016 году на основе наблюдения в отделе кадров, оправдали ожидания и позволяют говорить о существенном росте эффективности подбора персонала.

Эффективность подбора персонала рассчитывается по формуле:

$$F=P/W \times 100\%,$$

– число прошедших испытательный срок и успешно адаптировавшихся сотрудников,

W – общая численность работников, принятых за указанный период на предприятие,

F – процент работников, закрепившийся на предприятии по итогам испытательного срока и процесса адаптации.

$$F = P / W \times 100 \% = 33 / 9 * 100 \% = 366\% \quad (2.1)$$

Следовательно, нововведения в системе подбора персонала имеют отличную эффективность.

Таким образом, эффективность деятельности ЗАО «Изоплит» в 2016 году имеет положительную тенденцию к развитию.

Также следует отметить проблемы управления персоналом в ЗАО «Изоплит»: нехватка квалифицированных кадров; недостаточно эффективное использование кадров предприятия; недостаточное количество молодых специалистов; не осуществляется резерв кадров, что является самой серьезной проблемой; не используются автоматизированные программы для управления и подбора персонала.

### ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ НОВОВВЕДЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ ЗАО «ИЗОПЛИТ»

#### 3.1 Система мероприятий по совершенствованию нововведений в управлении персоналом

Из анализа второй главы установили, что основной проблемой в нововведениях – это отсутствие автоматизации в отделе кадров. ЗАО «Изоплит» необходимо внедрить программное обеспечение для эффективного управления отдела кадров.

Все предложенные мероприятия представим в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Рекомендации по совершенствованию нововведений в области подбора  
персонала в ЗАО «Изоплит»

№	Проблема	Мероприятия	Результаты
1	Управление персоналом осуществляется с помощью программ Excel, которые не предназначены для внесения данных о персонале.	Внедрение автоматизированной программы «Управление персоналом EFSOL»	Упрощенная работа отдела кадров, эффективность деятельности кадров
2	Нет автоматизированных программ для подбора персонала	Внедрить автоматизированную систему подбора персонала 1С: Кадровое агентство	Данная система упростит деятельность специалиста по подбору кадрам, подбирая лучших специалистов

Рассмотрим более подробнее предложенные мероприятия.

Первым мероприятием является внедрение автоматизированной программы «Управление персоналом EFSOL»

Автоматизированная система «Управление персоналом EFSOL» предназначена для управления количественными и качественными характеристиками трудовых ресурсов, улучшения принятия управленческих решений. Функционирование системы позволяет оптимизировать затраты и

повысить эффективность управления предприятием в целом за счёт рационального использования трудовых ресурсов.

Автоматизированная система «Управление персоналом EFSOL» поможет предприятию ЗАО «Изоплит»:

- Создать единый банк персональных данных сотрудников.
- Использовать в процессе принятия решений полную и оперативную информацию о текущем состоянии трудовых ресурсов.
- Оперативно контролировать исполнение управленческих решений.
- Создать электронные архивы, обеспечив, таким образом, бессрочное хранение информации.
- Снизить трудоемкость кадрового учета и повысить производительность труда, что позволит активизировать аналитическую деятельность.
- Рационализировать процесс кадрового делопроизводства за счет сокращения бумажного документооборота и упрощения процедуры прохождения документов (приказов по персоналу).
- Своевременно решать вопросы профессионального соответствия кадрового состава: осуществлять подбор и аттестацию сотрудников.
- Планировать загруженность персонала, вести учет использования рабочего времени.
- Осуществлять все необходимые расчеты с персоналом, проводить оперативный анализ затрат, связанных с оплатой труда.
- Создать единую информационную систему управления предприятием на базе взаимодействия с производственно-финансовыми информационными комплексами.
- Автоматизировать подготовку всех форм отчетности (ФСЗН, налоговая инспекция, статистические органы и другие).
- Обеспечить селективность предоставляемой информации по уровням управления, принадлежности, по объёмам доступа, то есть каждому пользователю обеспечивается доступ только к определенной для него



области

данных в базе.

Рассмотрим сильные стороны данной программы.

Масштабируемость и высокая производительность, проверенная на предприятиях с численностью сотрудников свыше пятидесяти тысяч.

Поддержание полной историчности данных.

Модульность системы, позволяющая обеспечить поэтапное внедрение и гибкую наращиваемость функциональных возможностей.

Автоматизация процессов управления персоналом, как на уровне предприятия, так и на уровне цехов (отделов).

Надежность алгоритмов (обобщен 20 летний опыт эксплуатации предыдущих версий системы на более чем 500 предприятиях различных форм собственности).

Широкие функциональные возможности, обеспеченные накопленным опытом при функционировании предыдущих версий системы и анализом новых информационных потребностей

Гибкая система распределения полномочий, обеспечивающая различные уровни доступа к функциональности системы и информации.

Инструментальная поддержка развития системы, в составе которой:

- Настраиваемая отчетность, позволяющая квалифицированным пользователем самостоятельно разрабатывать новые формы отчетности, в том числе и многомерные (статистические);

- Запросно-аналитическая система, позволяющая формировать произвольные списки по комбинации признаков и критериев, заданных пользователем.

Повышение эффективности работы предприятия за счет автоматизации управления сопровождается значительными финансовыми, временными и эмоциональными затратами. Многолетняя практика показывает: для того, чтобы затраты оказались оправданными и внедрение программного пакета дало желаемые результаты, необходимо разработать маршрут

преобразования, по которому должно пойти предприятие для достижения успеха. Во избежание разочарований следует заранее определить оптимальное для конкретной организации значение обобщенного показателя цена–качество–риски.

Предварительное обследование предполагает:

- выявление реальных потребностей предприятия и сопоставление их с функциональными возможностями программного комплекса;
- определение функциональных границ внедрения и масштаба будущих перемен.

Автоматизированная система управления персоналом сокращает расходы на содержание расчетных групп, табельщиков и др. В кадровой службе сокращаются затраты практически на все процедуры, которые они выполняли, и они смогут вести учет персонала по новым критериям и характеристикам, которых они до этого не вели.

Далее рассмотрим систему программы «Управление персоналом EFSOL».

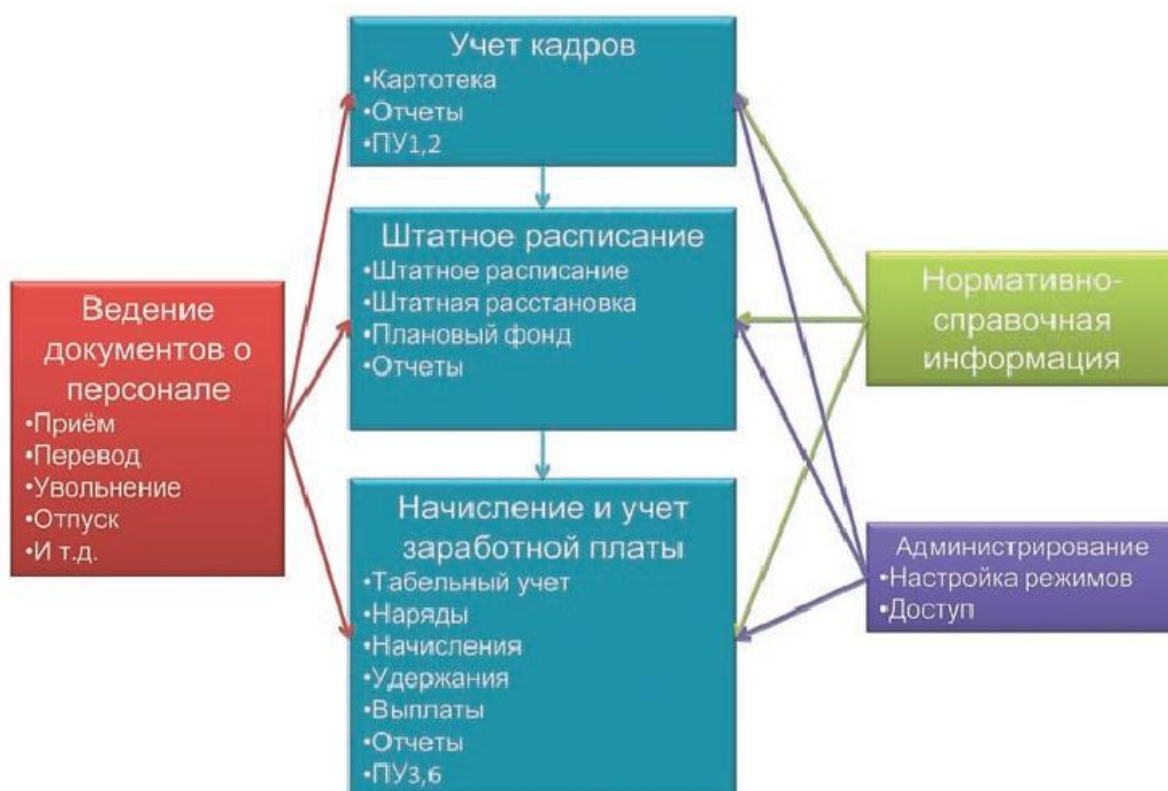


Рис. 3.1. Структура системы «Управление персоналом EFSOL»

Система предполагает наличие следующих подсистем и модулей

- Учет кадров;
- Штатное расписание;
- Ведение документов о персонале;
- Ведение нормативно-справочной информации;
- Персонифицированный учет;
- Нормирование труда и учет рабочего времени;
- Начисление и учет заработной платы;
- Администрирование.

Автоматизирует деятельность кадровой службы. Информация используется во всех смежных подсистемах, в том числе на цеховом уровне управления.

Основным элементом подсистемы является картотека сотрудников. На основании основных характеристик сотрудника, таких как: Работающий, Уволенный, Табельный номер, Фамилия или ее часть, подразделение, в котором в данный момент работает сотрудник, а также интервала дат, осуществляется поиск сотрудника для просмотра и редактирования личной карточки.

Данные в личной карточке расположены по разделам (Образование, Личная информация, Трудовая деятельность, Учет военнобязанных...) и содержат реквизиты, описывающие сотрудника.

Данные в личную карточку вносятся на основании предоставленных документов при приеме сотрудника (справки, свидетельства, трудовая книжка). Информация о «движении» сотрудника на предприятии, об отпусках, поощрениях, взысканиях вносится в личную карточку автоматически при оформлении соответствующего документа в подсистеме «Ведение документов о персонале».

Вся информация в личной карточке сотрудника датирована, ведется протоколирование изменений даже при изменении однозначных реквизитов, таких как ФИО или дата рождения.

Кроме того, в личной карточке на основании данных из ее разделов возможно оперативное получение всевозможных справок (справка, копия диплома, карточка Т-2 и проч.)

В системе предусмотрено несколько механизмов для получения выборок и отчетов по сотрудникам во всех необходимых разрезах.

Предусмотрена возможность хранения скан-копий документов, представленных работником.

Для формирования списочных, регламентных отчетов используется механизм «Линейные отчеты», в котором для каждого заранее описанного отчета необходимо указать параметры выполнения и, собственно, получить отчет.

Однако в кадровой работе очень много перекрестных отчетов, в которых требуется получать количественный состав сотрудников в разных разрезах, и объединять эти данные в одном отчете. В системе «Управление персоналом» для этих целей предусмотрен режим «Многомерные отчеты».

С помощью этого режима реализуются такие отчеты как: «О численности и профессиональном обучении», «О численности работающих и забронированных» и др. Причем, если необходимо добавить новые разрезы в отчетах, пользователю предоставляется механизм настройки.

Для случаев, когда в оперативном режиме требуется получить информацию из системы, а специализированный отчет не создан, разработан механизм «Запросы». Он позволяет, предварительно наложив условие отбора, получать списки сотрудников на основании реквизитов личной карточки или документов о сотруднике.

Автоматизируется деятельность служб нормирования труда и заработной платы. Информация используется во всех смежных подсистемах, в том числе на цеховом уровне управления.

Штатное расписание предприятия формируется на основании документов о введении, изменении штатного расписания, которые оформляются посредством подсистемы «Ведение документов о персонале».

В документе пользователь описывает структуру предприятия в виде иерархического дерева подразделений, а также указывает профессии, должности в этих подразделениях и описывает каждую из них, исходя из перечня характеристик (Разряд, Сетка, Условия труда, Вид деятельности, Категория и др.)

Если необходимо иметь кроме организационной еще и функциональную подчиненность, тогда сразу при создании на каждую строку штатного расписания можно установить Атрибуты, по которым и будет производиться учет в данных разрезах и будут формироваться «горизонтальные» выборки по штатному расписанию.

Изменение штатного расписания, сокращение единиц, ввод новых строк также проводятся через документ о ведении штатного расписания. При этом информация о вводе новых строк, о закрытии датируется, и пользователь всегда может отобразить штатное расписание на необходимый момент времени.

В подсистеме также реализован режим отображения Штатной расстановки. В этом режиме пользователю предоставляется информация о штатной расстановке сотрудников на штатном расписании, сформированная в результате обработки приказов о приеме, переводе, увольнении и проч.

Имеется также возможность отображать и распечатывать информацию о вакансиях, по категориям и прочим разрезам. Также, как и в подсистеме «Учет кадров», в данной подсистеме имеется возможность производить произвольные выборки по штатному расписанию посредством механизма «Запросы».

Для корректного учета рабочего времени сотрудников в системе предусмотрены механизмы позволяющие рассчитывать графики работы персонала по различным алгоритмам (дневные, сменные, непрерывные, дежурства, «разрывные», для медицинского персонала и проч.), с учетом ночного, и вечернего времени. Так же есть возможность указывать график работы на время отвлечений, временных переводов.

На основании сформированного табеля система контролирует переработки/недоработки сотрудников. Т.к. система «Управление персоналом EFSOL» является документоориентированной, соответственно роль подсистемы «Ведение документов о персонале» становится ключевой.

В данной подсистеме происходит последовательная обработка, формирование, исполнение документов о персонале всеми заинтересованными службами предприятия. Первоначально поставляется около 70 типовых документов. Это документы о движении персонала, поощрениях, взысканиях, режиме работы, доплатах, стажах, штатном расписании, отпусках, листки нетрудоспособности, бухгалтерские документы о постоянных удержаниях и удержаниях по исполнительным листам, установке льгот по налогообложению, прочие бухгалтерские и технологические документы.

На примере приказа на прием, приведенном в графическом виде ниже, можно проследить цикл обработки данного документа. На каждом этапе обработки соответствующий пользователь вводит закрепленные за ним реквизиты или производит расчеты. Если этап обработки документа выполнен верно, пользователь может его утвердить, и документ перейдет на обработку к следующему исполнителю.

В случае если документ оформлен неверно, вы можете вернуть его на доработку с указанием причины возврата. Кроме того, в системе предусмотрен аудит на изменения данных на каждом этапе обработки, протоколируется информация о пользователе, который провел изменения, дата и время изменения.

Подсистема «Начисление и учет заработной платы» обеспечивает:

1. Проведение расчетов с персоналом в межрасчетный период;
2. Расчет аванса и получение ведомостей на выплату аванса:
  - выполнение расчета предполагаемых сумм аванса;
  - проверка и при необходимости корректировка рассчитанных значений;
  - получение платежных ведомостей на выплату аванса.
3. Расчет премий за предыдущие месяцы и получение ведомостей расчета данных премий и ведомостей на выплату премий.
4. Расчет оплаты по больничным листам, отпускным и увольнительным запискам и получение протоколов расчета по данным документам и платежных ведомостей на данные выплаты.

Вторым мероприятием является внедрение автоматизированной системы 1С: Кадровое агентство.

1С: Кадровое агентство – программа для подбора персонала и работы с вакансиями.

Данная программа осуществляет:

- Учет клиентов, договоров и вакансий, по которым работают рекрутеры.
- Учет кандидатов, включая учет произвольной дополнительной информации, важной для организации.
- Поиск вакансий программы поддерживают поиск и сортировку по любым колонкам, произвольные группировки и графическое оформление.
- Учет событий: собеседований, прохождения испытательного срока и т.д.
- Поддерживается календарь событий и напоминания. и кандидатов по произвольным критериям.

Программа помогает фиксировать историю финансовых взаимоотношений с клиентами: планируемых поступлений денежных

средств, счетов на оплату, актов на услуги, счетов-фактур выданных, платежных поручений входящих.

Поиск в Интернет

Ключевое слово: бухгалтер э/п от: 0 до: 0 пол: возраст от: 18 до: 60 образование: Высшее город: глубина: 30 дней записей: 100

Найти кандидатов

Результаты поиска

Сайт	Желаемая должность	Дата публикации	ЗП	Возраст	Последнее место работы	Последняя должность	Кандидат	ID
SJ.ru	Руководитель	12.05.2016 16:52:02	35 000	50	ЯФ ПАО РОСБАНК	Начальник отдела (Полная занятость)		33360077
SJ.ru	Экономист	12.05.2016 16:52:01	40 000	29	Ассоциация СРО "Единство"	Бухгалтер-операционист (Полная занятость)		28101897
SJ.ru	Ведущий экономист, экономист, помощник бухгалтера	12.05.2016 16:52:01		31	"Завод имени Лихачева" (АМО ЗИЛ)	Ведущий экономист ОП и АХД Строительного Комплекса ЭУ (Полная занятость)		33860186
SJ.ru	Личный помощник, помощник руководителя	12.05.2016 16:51:55		27	ПАО "Плюс Банк"	Начальник операционного отдела		33811784
SJ.ru	Менеджер по компенсациям и льготам	12.05.2016 16:51:54	80 000	35	ЗАО "Стройтрансгаз"	Главный специалист отдела мотивации персонала (Полная занятость)		28823547
SJ.ru	Заведующий хозяйством	12.05.2016 16:51:50	55 000	41	филиал ГБПОУ ДЗМ МК 6	Заместитель директора по АХЧ		34776033
SJ.ru	Старший менеджер по продажам	12.05.2016 16:51:49		38	ООО "Вайлдберриз"	Куратор отдела взаиморасчетов с поставщиками (Полная занятость)		26317023
SJ.ru	Экономист, бухгалтер, финансист	12.05.2016 16:51:48	50 000	28	ПАО "Ханты-Мансийский банк Открытие"	Ведущий специалист отдела кредитных операций малло Бизнеса, ведущий экономист (Полная занятость)		32063519

Рис. 3.2. Поиск кандидатов на основе резюме размещенных на сайтах

Программа обеспечивает финансовую аналитику по результатам работы рекрутера за произвольный период.

Кандидаты

Создать | Найти... | Подобрать вакансию | Все действия

ФИО	Код	Изменен	Возраст
1. Новый кандидат			
2. Интервью в агентство - приглашен			
3. Интервью в агентстве - прошел			
4. Гарантийный срок - начался			
5. Трудоустроен			
Юсупов Алексей Иванович	000000248	13.05.2011 12:00:00	
Штатов Алексей Андреевич	000000399	28.04.2011 4:43:32	
Царьгородцева Ирина Даниловна	000000630	24.04.2011 12:00:01	
Юков Александр Мазурович	000000400	24.04.2011 12:00:00	
6. Отклонен консультантом			
Петров Петр Петрович	000000636	10.06.2014 9:28:43	
Герасимов Павел Юрьевич	000000631	08.07.2013 14:58:07	
Сомов Пётр Борисович	000000408	30.01.2011 23:37:25	
Рух Анастасия Михайловна	000000256	30.01.2011 23:37:24	

Рис. 3.3. Аналитика по результатам работы с кандидатом в 1С: Кадровое агентство

Психодиагностика: в программе заложено 40 готовых тестов для всесторонней психологической оценки кандидатов и сотрудников.



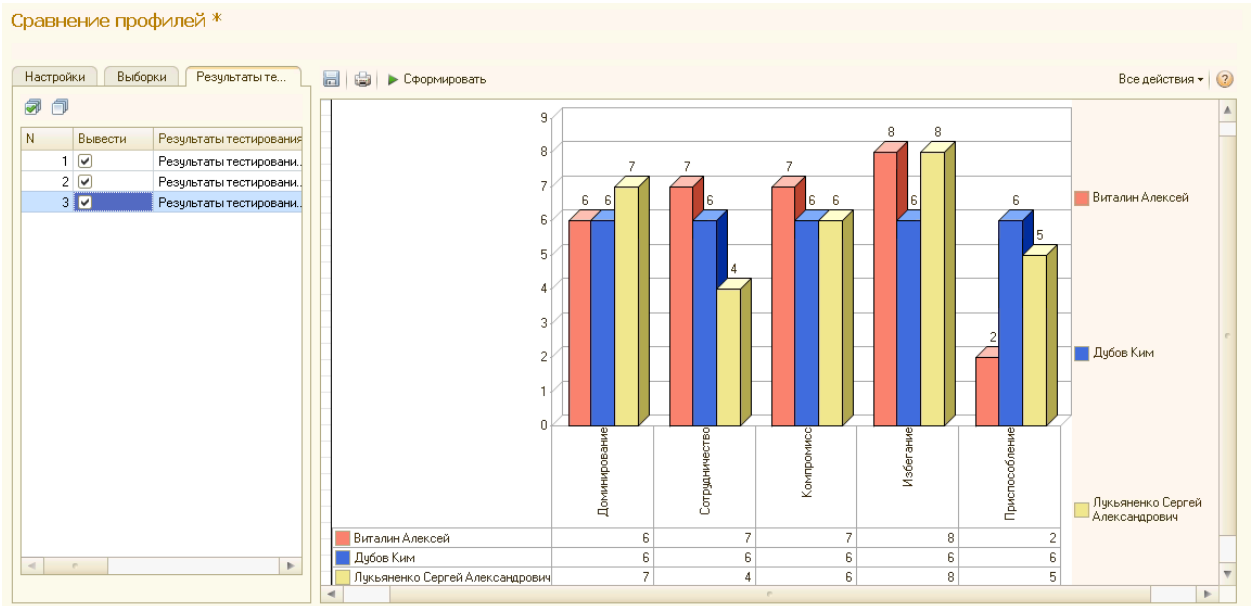


Рис. 3.4. Сравнение кандидатов в 1С: Кадровое агентство

В программе встроен блок из 42-х профессиональных тестов.

Реализован конструктор тестов для добавления собственных методик.

После завершения тестирования программа совершает автоматический расчет результатов и формирует заключение. Есть возможность сохранения заключения.

Разработана концепция выборок результатов оценки (тестирования). Использование выборок в отчетах существенно упрощает их формирование по результатам тестирования.

Работа по кандидатам

Работа по кандидатам				
№ п/п	Консультант	Январь 2011 г.	Февраль 2011 г.	Итого
1	Кильдеева Т. Н. (консультант)	1. Новый кандидат	3	1. Новый кандидат
2	Недвиг Г. П. (консультант)	4	2	6
<b>Итого</b>		7	5	12

Рис. 3.5. Работа с кандидатами

Программа поддерживает создание профилей набора персонала. Есть возможность проводить сравнение профилей.

Создание и работа с батареями тестов. Проектирование управленческих и проектных команд по методикам Р. Белбина, Т.Ю. Базарова, Д. Кейрси.

В программе реализована подсистема ранжирования резюме, учитывающая не только требования вакансии (стаж, навыки и т.д.), но и вес этих требований, т.е. учитывается важность того или иного требования для работодателя. Исходя из требований и их веса, программа анализирует список активных кандидатов, и автоматически формирует список подходящих кандидатов для вакансии.

Программа предлагает рейтинг кандидатов. Вычисляет на сколько кандидат соответствует требованиям вакансии.

Программа так же определяет соответствие кандидата каждой из открытых вакансий. Например, Кандидат на 75% соответствует вакансии Консультант и на 25% вакансии Аналитик.

Использование программы менеджером по подбору кадров позволяет пользоваться следующими данными:

- Надежная база данных вакансий и кандидатов, имеющая сертификат соответствия ФСТЭК России.
- Актуальная информация о работе сотрудников агентства, включая финансовые показатели работы.
- Поддержка роста организации, благодаря гибким возможностям по настройке и масштабированию.
- Повышение эффективности работы службы за счет автоматизации рутинных действий сотрудников.
- Оперативное формирование отчетов о работе службы.
- Упрощение взаимодействия с IT-службой, благодаря использованию известных IT-сотрудникам технологий.

Таблица 3.2

Оценка стоимости мероприятий по совершенствованию нововведений  
в области подбора персонала

№	Мероприятие	Период реализации	Затраты
<b>1</b>	<b>Внедрение автоматизированной программы «Управление персоналом EFSOL»:</b>	<b>01.2018 – 12.2018</b>	<b>76000</b>
	- покупка автоматизированной программы	01.2018 – 12.2018	27000
	- обучение специалистов отдела кадров	01.2018 – 02.2018	25000
	- обслуживание программы в месяц	01.2018 – 12.2018	2000 * 12 = 24000
<b>2</b>	<b>Внедрить автоматизированную систему подбора персонала 1С: Кадровое агентство:</b>	<b>01.2018 – 12.2018</b>	<b>71000</b>
	- покупка автоматизированной программы	01.2018 – 02.2018	22000
	- обучение специалистов отдела кадров	01.2018 – 12.2018	10000
	- обслуживание программы в месяц	01.2018 – 12.2018	1000*12 = 12000
	Итого	-	76000+71000 = 147000

По данным таблицы видно, что на реализацию предложенных мероприятий потребуется 147 тыс. руб. Сроки реализации проекта составят 1 год.

Таким образом, основными мероприятиями для ЗАО «Изоплит» являются: внедрение автоматизированной программы «Управление персоналом EFSOL», внедрение автоматизированную систему подбора персонала 1С: Кадровое агентство.

### 3.2 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию нововведений в управлении персоналом

Произведем расчет основных экономических показателей. Предположим, что после внедрения мероприятий все экономические показатели вырастут на 3%.

Рассчитаем капиталовложения:

$$K = 71\,000 + 76\,000 = 147\,000 \text{ руб.}$$

Таблица 3.3

### Экономическая эффективность мероприятий

Показатели	2016 год	2018 год план	Отклонение
Выручка тыс. руб.	333403	343405,1	10002,1
Себестоимость продаж,	331839	341794,2	9955,17
Прибыль от продаж, тыс.	1564	1610,92	46,92
Чистая прибыль, тыс. руб.	2064	2125,92	61,92

По данным таблицы видно, что после внедрения мероприятий, выручка увеличится на 10002,1 тыс. руб. Прибыль от продаж увеличится на 46,92 тыс. руб., Чистая прибыль увеличится на 61,92 тыс. руб.

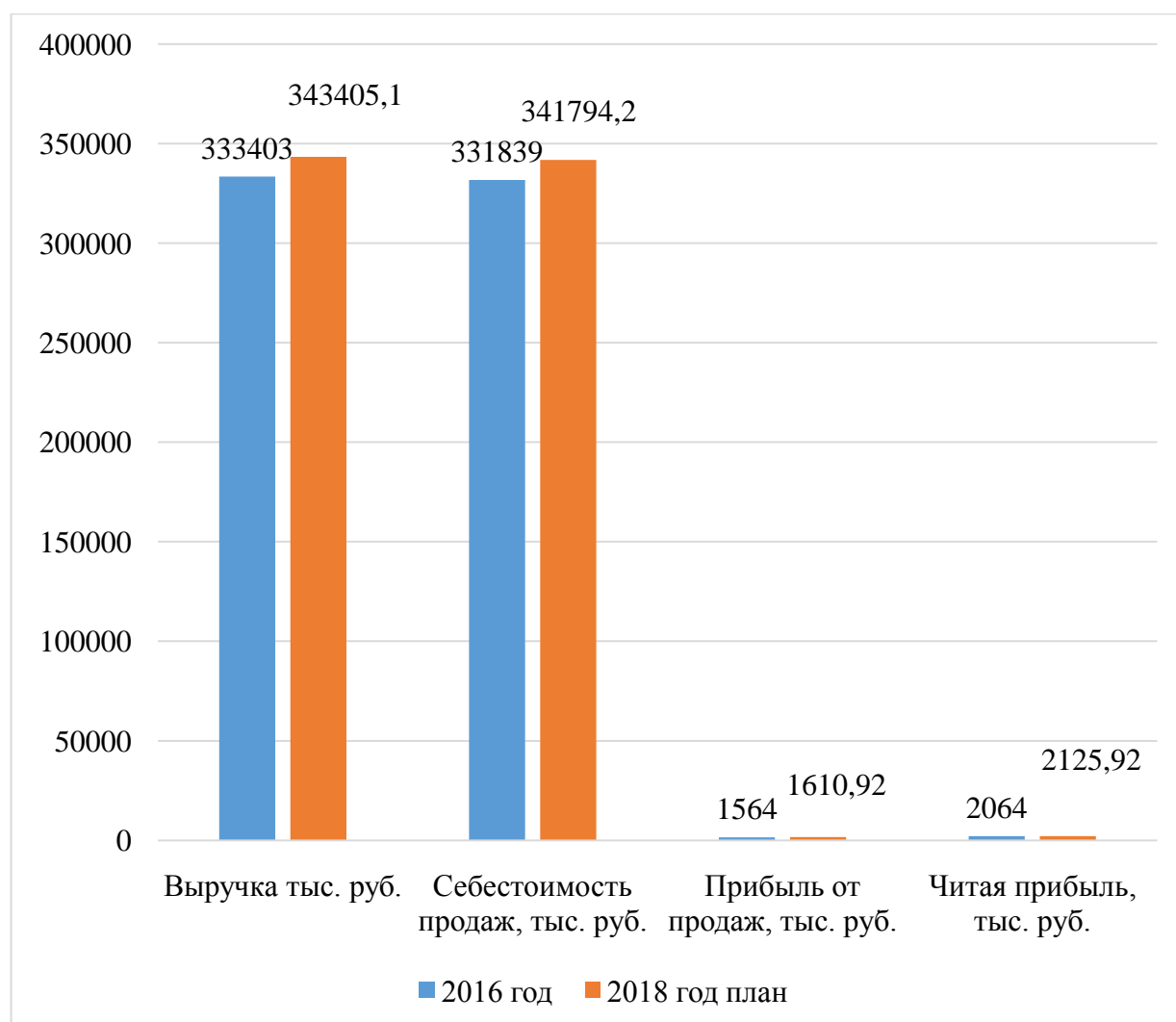


Рис. 3.5. Экономическая эффективность мероприятий

Рассчитаем годовой экономический эффект:

$$\text{Эср} = \left( \frac{\text{П1}}{\text{А1}} - \frac{\text{П0}}{\text{А0}} \right) * \text{А1} = \left( \frac{2125,92}{343405,1} - \frac{2064}{333403} \right) * 343405,1 = 34,34 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, годовой экономический эффект составит 34,34 тыс. руб.

Срок окупаемости:  $147 / 2125,92 = 0,069$  год или 1 месяц.

Одновременно с улучшением экономических показателей, повлечет за собой ряд социальных эффектов для компании ЗАО «Изоплит» (рис. 3.6).

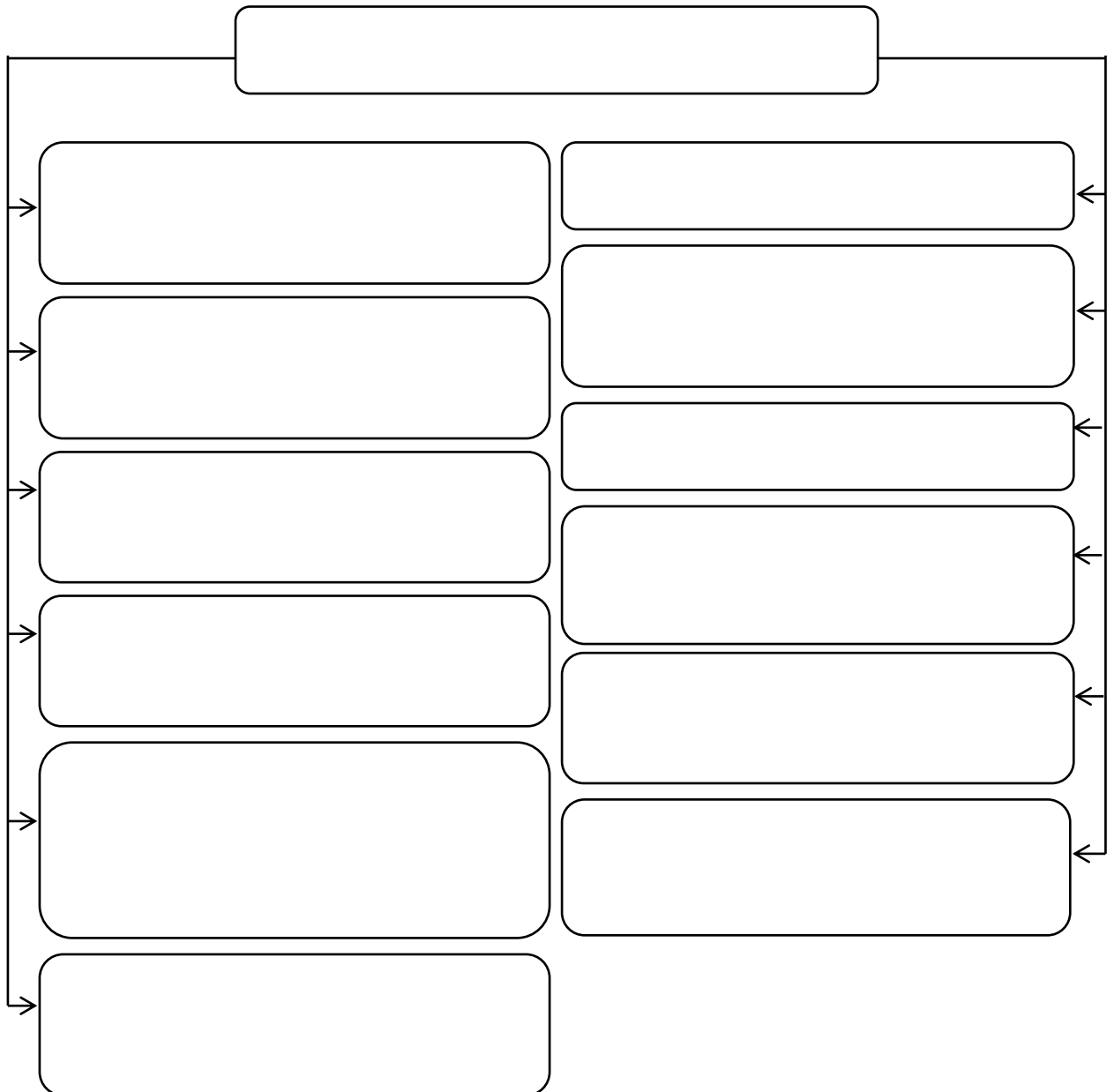


Рис. 3.6. Ожидаемые социальные эффекты в результате мероприятий

Таким образом, основной проблемой в нововведениях – это отсутствие автоматизации в отделе кадров. Основными мероприятиями для ЗАО

«Изоплит» являются: внедрение автоматизированной программы «Управление персоналом EFSOL», внедрение автоматизированную систему подбора персонала 1С: Кадровое агентство.

На реализацию предложенных мероприятий потребуется 147 тыс. руб. Сроки реализации проекта составят 1 год.

После внедрения мероприятий, выручка увеличится на 10002,1 тыс. руб. Прибыль от продаж увеличится на 46,92 тыс. руб., Чистая прибыль увеличится на 61,92 тыс. руб. Сроки окупаемости данных мероприятий составят 1 месяц. Годовой экономический эффект составит 34,34 тыс. руб.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Использование нововведений в управлении персоналом, в результате которых растут неопределенность и риск, одновременно расширяет многовариантность подходов к процессу обеспечения конкурентоспособности и эффективности предприятия в целом. Активизация человеческого фактора и ускорение научно-технического прогресса – это взаимосвязанные проблемы сбалансированности и динамичного развития факторов производства.

Управление нововведениями в кадровой работе — это целенаправленная деятельность руководителей организации и специалистов подразделений службы управления персоналом по обеспечению эффективных темпов и масштабов обновления кадровой работы на основе внедрения в практику кадровых нововведений в соответствии с текущими и перспективными целями организации.

ЗАО «Изоплит» является одним из основных производителей древесных плит центра России. За более чем 45-летнюю историю предприятие накопило богатый производственный опыт и имеет сегодня прочные деловые связи по стране, завоевав репутацию серьезного и надежного партнера.

Основным видом производственной деятельности ЗАО «Изоплит» является выпуск древесноволокнистых плит. За более чем 50-летнюю историю предприятие накопило богатый производственный опыт, завоевав репутацию надежного партнера. За год обществом производится около 9 млн. кв. м древесноволокнистых плит, что составляет 10% от всего производства ДВП в Центральной России.

По данным финансовых показателей установили, что в 2016 году увеличилась выручка на 52393 тыс. руб., по сравнению с 2015 годом.

Себестоимость продаж в 2016 году увеличилась на 61717 тыс. руб., по сравнению с 2015 годом. Прибыль от продаж сократилась на 9324 тыс. руб., так как себестоимость продаж имеет увеличение. Следовательно, чистая прибыль сократилась на 6363 тыс. руб. в 2016 году, по сравнению с 2015 годом. В 2016 году численность персонала сократилась на 11 человек, по сравнению с 2015 годом. Поэтому производительность труда выросла на 275,03 тыс. руб./чел. Рентабельность продаж увеличилась на 0,08% в 2016 году.

По данным состава персонала ЗАО «Изоплит» за 2014 – 2016 год видно, что в 2016 году состав руководителей не изменился по сравнению с 2015 годом, в 2015 году состав руководителей увеличился на 1 человека, по сравнению с 2014 годом. Состав специалистов в 2016 году увеличился на 4 человека по сравнению с 2015 годом. Рабочий персонал в 2016 году сократился на 15 человек, по сравнению с 2015 годом, а в 2015 году рабочий персонал увеличился на 82 человека, по сравнению с 2014 годом.

Весь процесс управления персоналом на предприятии ЗАО «Изоплит» основан на Политике управления персоналом.

Политика управления персоналом поддерживает создание организационно эффективной компании, которая имеет прозрачную и понятную систему корпоративного управления, отвечающую международным стандартам, и предоставляет возможности для максимального раскрытия потенциала человеческих ресурсов, являющихся одним из основных конкурентных преимуществ Компании.

Нововведения в системе подбора персонала в ЗАО «Изоплит» имеют отличную эффективность.

Таким образом, основной проблемой в нововведениях – это отсутствие автоматизации в отделе кадров.

Основными мероприятиями для ЗАО «Изоплит» являются: внедрение автоматизированной программы «Управление персоналом EFSOL»,



внедрение автоматизированную систему подбора персонала 1С: Кадровое агентство.

На реализацию предложенных мероприятий потребуется 147 тыс. руб. Сроки реализации проекта составят 1 год.

После внедрения мероприятий, выручка увеличится на 10002,1 тыс. руб. Прибыль от продаж увеличится на 46,92 тыс. руб., Чистая прибыль увеличится на 61,92 тыс. руб. Сроки окупаемости данных мероприятий составят 1 месяц. Годовой экономический эффект составит 34,34 тыс. руб.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Армстринг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. [Текст] / Пер. с англ. Под ред. Мордовина С.К. // СПб.: Питер, 2012. – 848с.
2. Бабинцева Е.И., Батова К.М. Инновации в сфере управления персоналом // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 10 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/10/12657> (дата обращения: 30.04.2017).
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом [Текст] / Т.Ю. Базаров - М.: Академия, 2014. - 224 с.
4. Беликова И.П. Управление персоналом: учебное пособие (краткий курс лекций) [Текст] / Беликова И.П.— Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2014.— 64с.
5. Белугин, Ю. Н. Инновационный менеджмент: Учебное пособие, часть 2. [Текст] / Ю.Н. Белугин – Ставрополь, 2013 г.- 121 с.
6. Блинов, А. О. Управление изменениями: учеб. Для студентов вузов по направлению подгот. «Менеджмент» (квалификация (степень) бакалавр) [Текст] / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – М. : Дашков и К, 2015.
7. Бондарев Н.Н. Инновационные подходы к управлению человеческими ресурсами на предприятии [Электронный ресурс] // Научное сообщество студентов XXI столетия. сб. ст. по мат. V междунар. студ. науч.-практ. конф. № 5. URL: <http://sibac.info/archive/economy/5.docx>
8. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика [Текст] / Е. Ветлужских – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 149с.
9. Виниченко М.В. Использование социальных технологий для устойчивого развития России. [Текст] / М.В. Виниченко // Материалы Ивановских чтений. 2011. Т.1 № 1. С. 87-91.

10. Виниченко М.В. Совершенствование мотивации персонала в условиях экономического кризиса. [Текст] / М.В. Виниченко // Социальная политика и социология. 2012. № 5. С. 97.
11. Виниченко М.В. Современные тенденции развития технологий в работе с кадровым резервом в различных сферах бизнеса в России. [Текст] / М.В. Виниченко // Социальная политика и социология. 2014. № 4. (105). С. 272-282.
12. Виниченко М.В. Социальные технологии в менеджменте трудовых ресурсов. [Текст] / М.В. Виниченко // Материалы Афанасьевских чтений. 2011. Т.1 № 9. С.141-145.
13. Вишнякова Е.Н. Модель системы управления персоналом в инновационных организациях [Текст] / Глухова А.А., Вишнякова Е.Н.// Развитие инновационного потенциала отечественных предприятий и формирование направлений его стратегического развития.// IV Всероссийская научно-практическая конференция: сборник статей. – Пенза: РИО ПГСХА, 2017. – 96с.
14. Гаврилова Т.И. Инновационное управление персоналом предприятия. Монография. [Текст] / Гаврилова Т.И., Пушкарев Н.Ф., Троицкая Е.В. – М.: Агентство печати «Наука», 2016. – 172 с.
15. Гарипова Г. Р. Оценка влияния управленческих инноваций на эффективность производственно – экономических систем Российской Федерации [Текст] / Гарипова, Г. В. // Вестник Казан. технол. ун-та. – 2012. – Т. 15, - № 8. – 482 с.
16. Гарипова Г. Р., Семенов Г. В., Хаертдинов А. И. Управленческая модель внедрения организационных инноваций [Текст] / Г. Р. Гарипова, Г. В. Семенов, А. И. Хаертдинов // Вестник Казан. технол. ун-та. – 2011. – Т. 14, - № 24. – 197 с.
17. Голянич В.М., Кудрявцева Е.И. Инновационные технологии в кадровом менеджменте [Текст] / В.М. Голянич, Е.И. Кудрявцева // Управленческое консультирование. - 2013. - № 2(50). -245 с.

18. Грушенко, В. И. Менеджмент. Восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений [Текст] : учеб. пособие для вузов / В. И. Грушенко. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 288 с.

19. Дежкина И., Поташева Г. Оценка эффективности организационных структур управления [Текст] / И. Дежкина, Г. Поташева // Проблемы теории и практики управления. . – 2011. – Т. 14, - № 24. – 208 с.

20. Задорожний Р.А., Крайнева Р.К. Актуальные проблемы управления кадрами на предприятиях сферы сервиса [Текст] // В сборнике: Кризис экономической системы как фактор нестабильности современного общества. Материалы IV международной научно-практической конференции. Саратов, 2014. С. 26-29.

21. Зачнойко В.В. Система учета и направления эффективного управления основными средствами на предприятии [Текст] / Зачнойко В.В. – М.: Лаборатория Книги, 2012. – 132с.

22. Иванова В.С. Стратегическое управление персоналом как элемент системы управления персоналом [Текст] / В.С. Иванова // В мире науки и инноваций. - 2015. - №5. - С. 47-49.

23. Искандерова Т.А. Трансформация маркетинга в системе управления инновационной деятельностью организаций (статья) Управленческие науки [Текст] / Т.А. Искандерова // научно-образовательный журнал Финуниверситета. М., 2013, №2 (7), – С. 77-83, -104с.

24. Кадровые нововведения [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://hr-portal.ru/varticle/kadrovyenovovvedeniya>.

25. Кальницкая И. В. Анализ эффективности управления организацией [Текст] / И.В. Кальницкая // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2013. – Т. 4. – С. 186–190.

26. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: учебник. [Текст] / Л.В. Карташова - М.: ИНФРА-М, 2013. – 236с.

27. Кириллов А.В. Социально-психологические проблемы управления инновациями и пути их преодоления. [Текст] / А.В. Кириллов // Человеческий капитал. 2011. №12 (36). С. 99-101.
28. Кириллов А.В. Технологии управления персоналом и конъюнктура. [Текст] / А.В. Кириллов // Социальная политика и социология. 2014. № 4 (105). С. 173-184.
29. Кириллов А.В. Управление инновационной деятельностью на современном этапе развития России. [Текст] / А.В. Кириллов // Материалы Афанасьевских чтений. 2014. № 1. С. 139-143.
30. Клименко К.А. Оценка результативности управления персоналом [Текст] / К.А. Клименко // Молодой ученый. – 2016. – №10. – С. 736-739.
31. Колесников А.В. Адаптация персонала к техническим и организационным нововведениям [Текст] / А.В. Колесников // Экономика. Предпринимательство. Окружающая среда. - 2014. - Т. 2. - №58. - С. 84-88.
32. Корнеева Е. Инструменты инновационного менеджмента [Текст] // Stredoevropsky Vestnik pro Vedu a Vyzkum. 2015. Т. 74. С. 70.
33. Корнеева Е.Н. Менеджмент изменений в современных условиях [Текст] / Е.Н. Корнеева // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. 2014. № 6 (38). С. 117-120.
34. Королева Е. Формирование и развитие кадрового потенциала центров поддержки технологий и инноваций [Текст] / Е. Королева // Интеллектуальная собственность. Промышленная собственность. - 2014. - №10. - С. 16-26.
35. Красностанова М.В., Кашпур А.К., Попова В.Г., Груздева Е.В. Инновации в управлении персоналом: теория и практика применения [Текст] М.В. Красностанова, А.К. Кашпур, В.Г. Попова, Е.В. Груздева // Креативная экономика. — 2016. — Том 10. — № 2. — с. 241-258.
36. Крутова К.Ж., Зеленская Т.Н. Инновационные технологии подбора персонала [Электронный ресурс] / К. Ж. Крутова, Т. Н. Зеленская //

Научное сообщество студентов XXI столетия. сб. ст. по мат. V междунар. студ. науч.-практ. конф. № 5. URL: <http://sibac.info/archive/economy/5.docx>

37. Логутова А. В. Формирование показателей оценки эффективности инновационной деятельности организации индустрии гостеприимства [Текст] / А.В. Логутова // Молодой ученый. — 2016. — №6. — С. 489-493.

38. Максимов Н. Н. Теоретические основы инновационной деятельности [Текст] / Н.Н. Максимов // Молодой ученый. — 2013. — №10. — 343 с.

39. Маслов М. Управление персоналом предприятия: учебное пособие [Текст] / под ред, Шеметова П.В. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2012. — 312 с.

40. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавра [Текст] / В.М. Маслова // Маслова В.М.. — 2-е изд., перераб. И доп. — М.: Издательство Юрайт, 2015. — 492 с.

41. Мехдиев Ш.З. Инновационные подходы к управлению персоналом организации [Текст] / Ш.З. Мехдиев // Инновационное развитие – от Шумпетера до наших дней: Экономика и образование. Сборник научных статей по материалам международной научно-практической конференции. ООО «Научный консультант», Москва. -2015. — С.276-278.

42. Мехдиев Ш.З. Оценка качества и эффективности управления персоналом организации. [Текст] / Ш.З. Мехдиев // Учебные записки: научно-практический журнал. — Владимир: Владимирский филиал ФГБОУ ВПО РАНХ и ГС при Президенте РФ, 2014. — с. 10-16.

43. Мыслякова Ю. Г. Организация внедрения управленческих инноваций на промышленном предприятии [Текст] / Ю.Г. Мыслякова - Екатеринбург, 2016. - 252 с.

44. Нововведения в кадровой работе [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.inventech.ru/lib/finances/finances-0107>.

45. Новокупова И.Н. Современные тенденции в инновационном развитии социально-экономических систем [Текст] / И.Н. Новокупова // Инновационное развитие социально-экономических систем: условия, результаты и возможности: Материалы III Международной научно-практической конференции – 2015. – С. 190-194.
46. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Управление персоналом [Текст] / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко - М.: Юрайт, 2014. - 532 с.
47. Организация предпринимательской деятельности [Текст] / Под общей редакцией профессора А. С. Пелиха, изд. 2-е, испр. и доп. – Издательский центр «Март», 2013. – 384 с.
48. Пережогина К. А. Инновационные изменения в системе управления персоналом [Текст] / К.А. Пережогина // Молодой ученый. – 2015. – №4. – 408 с.
49. Плеханов А.Г. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Плеханов А.Г., Плеханов В.А.— Самара: Самарский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2011.— 184с.
50. Роздольская И. В. Инновационный менеджмент. Учебное пособие [Текст] / И.В. Роздольская, Ю.А. Чичерин – 2015 г. – 250 с.
51. Синева Н. Л. Роль системы кадрового менеджмента инновационной организации в управлении развитием персонала [Текст] // Экономика, управление, финансы: материалы Междунар. науч. конф. (г. Пермь, июнь 2011 г.). — Пермь: Меркурий, 2011. — С. 101-103.
52. Социальные ориентиры инновационного процесса: человеческий фактор [Текст] / Е. А. Горин // Инновации, 2013. - № 3. - С. 39-45.
53. Стукалов С. А. Инновационные технологии в управлении персоналом [Текст] / С.А. Стукалов // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 34. – С. 234–239
54. Управление персоналом организации [Текст]: учебник / под ред. А. Я. Кибанова.- 2-е изд., доп. и перераб. - М. : ИНФРА-М, 2014. - 638 с.

55. Федоров В.А. Структура организации: понятие, принципы построения и анализа [Текст] / В.А. Федоров // Новое слово в науке: перспективы развития : материалы VIII Междунар. науч.–практ. конф. (Cheboksary, 10 апр. 2016 г.) / редкол.: О. N. Shirokov [и др.]. — Cheboksary: ЦНС «Интерактив плюс», 2016. — № 2 (8). — С. 260–266.