

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ МЕТОДОВ В УПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки  
38.03.03 Управление персоналом  
очной формы обучения, группы 05001441  
Кременчук Виктории Сергеевны

Научный руководитель  
кандидат экономических наук,  
доцент Бабинцева Е.И.

БЕЛГОРОД 2018

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ МЕТОДОВ В УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	6
1.1. Элементы и принципы функционирования системы управления персоналом.....	6
1.2. Внедрение инновационных методов в систему управления персоналом.....	21
1.3. Теоретические подходы к анализу эффективности инновационных методов в управлении персоналом.....	30
ГЛАВА II. АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ОЦЕНКА УРОВНЯ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ООО ТПО «БЕЛТОРГ».....	45
2.1. Организационно-экономическая характеристика и анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия.....	45
2.2. Анализ системы управления персоналом предприятия.....	55
2.3. Оценка уровня инновационного потенциала предприятия.....	61
ГЛАВА III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО ТПО «БЕЛТОРГ» В РЕЗУЛЬТАТЕ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ.....	64
3.1. Сущность процесса внедрения инноваций для совершенствования управления персоналом на предприятии.....	64
3.2. Обоснование эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в результате внедрения инноваций.....	75
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	79
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	82
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	88

## **ВВЕДЕНИЕ**

Во все времена существовала закономерность, что способность организации эффективно управлять своими сотрудниками является главным источником её долговременного процветания, особенно в условиях ускоряющегося научно-технического прогресса и усиливающейся конкурентной борьбы. Одним из немаловажных факторов, здесь является инновационная составляющая на всех уровнях управления и помогающих в этой области специалистов управления персоналом.

**Актуальность темы выпускной квалификационной работы.** В системе мер реализации экономической реформы особое значение придается повышению уровня работы с кадрами, постановке этой работы на прочный научный фундамент, использованию накопленного в течение многих лет отечественного и зарубежного опыта.

Одной из важнейших проблем на современном этапе развития экономики большинства стран мира является проблема в области работы с персоналом, поэтому тема данная тема является актуальной.

Система управления персоналом представляет собой совокупность приемов, методов, технологий, процедур работы с кадрами. Актуальность и важность темы заключается в том, что в свете быстроменяющихся условий внешней и внутренней среды компаниям необходимо постоянно совершенствовать систему управления персоналом.

Процесс совершенствования включает в себя этапы: анализ существующей системы управления персоналом, определение недостатков существующей системы управления персоналом, разработка и реализация инновационных мероприятий по устранению выявленных недостатков (инновационному совершенствованию системы управления персоналом).

**Объектом исследования выпускной квалификационной работы** является управление персоналом в Обществе с ограниченной ответственностью «Торгово-производственное объединение «Белторг».

**Предметом исследования** является организационно-экономические и управленческие отношения, возникающие в процессе внедрения инновационных методов в управление персоналом.

**Цель выпускной квалификационной работы** – теоретическое обоснование и разработка практических мероприятий по внедрению инновационных методов в управлении персоналом на предприятии.

Для реализации данной цели необходимо решить следующие **задачи**:

- изучить теоретические аспекты системы управления персоналом на предприятии;
- провести анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия ООО ТПО «Белторг»;
- провести оценку уровня инновационного потенциала предприятия ООО ТПО «Белторг»;
- выявить эффективность мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в результате внедрения инноваций на предприятии ООО ТПО «Белторг».

**Теоретико-методологические основы исследования** составили труды отечественных и зарубежных ученых в области управления, социологии и экономики труда, рынка труда, микроэкономики и управления персоналом.

При написании выпускной квалификационной работы были также использованы экономическая и учебная литература, экономические газеты и журналы, учебники по управлению персоналом и анализу хозяйственной деятельности, а также нормативные документы.

**Теоретическая значимость исследования** связана с расширением научного знания о системе и инновационных методах в сфере управления персоналом.

**Практическая значимость исследования** состоит в том, что проведение мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в результате внедрения инноваций на предприятии позволяет сделать работу в организации более эффективной.

Выпускная квалификационная работа имеет традиционную для данного вида работ структуру: введение, три главы, заключение, список используемой литературы и приложения.

В теоретической части рассмотрены определения и основные понятия, принципы и методы функционирования системы управления персоналом. Определена ее значимость в достижении целей компании и необходимость постоянного совершенствования. В связи с этим в теоретической части также рассмотрены особенности внедрения инновационных методов в системе управления персоналом.

В аналитической части выпускной квалификационной работы рассмотрена организационно-экономическая характеристика ООО ТПО «Белторг», проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности, проанализированы основные показатели системы управления персоналом на предприятии, выявлены недостатки такой системы.

В практической части разработаны предложения по инновационному совершенствованию данных процессов, предложены мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии в результате внедрения инноваций. Рассчитана эффективность предлагаемых мероприятий.

## **ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

### **1.1. Элементы и принципы функционирования системы управления персоналом**

В целях рассмотрения понятия и основных элементов системы управления персоналом необходимо определить такие понятия, как: «персонал», «управление персоналом», «система управления персоналом»

Система управления персоналом – это часть системы управления трудовыми ресурсами [2, с.38].

Трудовые ресурсы представляют трудоспособное население в трудоспособном возрасте, занятое в различных сферах общественно полезного труда и на учёбе с отрывом от производства, в том числе мужчины в возрасте 16-59 лет и женщины в возрасте 16-54 лет, за исключением неработающих инвалидов труда и войны I и II групп и лиц, получающих пенсии по старости на льготных условиях (мужчины в возрасте 50-59 лет и женщины в возрасте 50-54 лет) [4, с.47].

В отличие от кадров персонал является более широким понятием. Персоналом называют постоянных и временных работников, представителей квалифицированного и неквалифицированного труда [24, с.122].

Управление персоналом – сфера деятельности руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, направленная на повышение эффективности работы организации за счет повышения эффективности работы с ее сотрудниками психологическими, правовыми, экономическими и другими методами [25, с.87].

Управление персоналом заключается:

- в формировании системы управления персоналом;
- в планировании кадровой работы;
- в проведении маркетинга персонала;

– в определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале [7, с.25].

По Кибанову А.Я «управление персоналом – это система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования потенциала рабочей силы на уровне организации» [8, с.18].

По мнению Короткова В.А. «управление персоналом – это целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики и методов управления персоналом» [9, с.91].

Сложность и многогранность задач управления персоналом предполагает множественность аспектов в подходе к этой важной проблеме. Авторы – Журавлев П.В., Одегов Ю.Г. и др. выделяют следующие аспекты управления персоналом:

1) механико-технологический аспект, который отражает уровень развития конкретного производства, особенности использования в нем техники и технологии, производственные условия и т.п.;

2) организационно-экономический аспект касается вопросов, связанных с планированием численности, составом работающих, моральным и материальным стимулированием, использованием рабочего времени и т.п.;

3) правовой аспект, который включает вопросы соблюдения действующего законодательства в работе с персоналом;

4) социально-психологический аспект, отражающий вопросы социально-психологического обеспечения управления персоналом, внедрения различных социальных и психологических процедур в практическую работу;

5) педагогический аспект, связанный с решением вопросов по воспитанию персонала и наставничеству [10, с.69].

С позиций управленческого подхода научные знания об управлении персоналом представляют собой часть знаний об управлении организацией как хозяйствующим субъектом, следовательно, управление персоналом можно рассматривать как одну из функциональных подсистем менеджмента. Но поскольку в рамках данной подсистемы складывается свой предмет управленческого воздействия, свои специфические принципы, функции, методы, процедуры и т.д., то управление персоналом как объект исследования представляет собой самостоятельную систему. Ее выделение в качестве самостоятельного компонента системы менеджмента стало актуально в последние 50 лет практики управления [11, с.73].

Система управления персоналом, то есть систематизированное и сознательное объединение людей, действующих для достижения определенных целей включает в себя субъект управления и объект управления [5, с.36].

Система управления персоналом (система управления персоналом) складывается объективно, поскольку персонал является неотъемлемым ресурсом любой организации. В отношении этого объекта управления выполняются направленные действия, которые определяются хозяйственной ситуацией. До тех пор, пока организация имеет резервы других ресурсов, используемых для достижения ее целей, системе управления персоналом уделяется мало внимания, но, как только возникают проблемы, назревает кризис менеджмента, субъекты пересматривают свое отношение к ней [12, с.40].

Для данного исследования под системой управления персоналом предлагается понимать комплекс компонентов (цели управления персоналом, принципы, функции, методы, технологии управления персоналом, объекты, субъекты, ресурсное обеспечение и др.) по координации человеческой деятельности, направленных на повышение эффективности работы организации и достижение ее целей [13, с.13].



Цель системы управления персоналом состоит в расширенном воспроизводстве трудового потенциала организации. Все специальные функции рассматриваемой системы направлены на привлечение, использование, развитие и сохранение персонала, являющегося носителем совокупных способностей и свойств работника достигать в заданных условиях определенных результатов его производственной деятельности, решая новые задачи, возникающие в результате изменений в производстве, т.е. носителем трудового потенциала [15, с.96].

Место системы управления персоналом в структуре менеджмента организации определяется особенностями объекта управления – персоналом, и с позиций управленческого подхода управление персоналом представляет собой одно из функциональных направлений менеджмента [67, с.432].

В зависимости от того, какое место отводится системе управления персоналом в деятельности организации, зависит философия ее включения во внутрифирменные процессы [19, с.39].

Если она рассматривается как второстепенная подсистема, то ей предписывается роль обслуживания других организационных подсистем с точки зрения своевременного обеспечения процессов необходимым персоналом в нужное время и в необходимом количестве [16, с.77].

Если система рассматривается как активная составляющая менеджмента организации, то предполагается ее приоритетное развитие, определяющее будущее состояние и успешность организации в целом [20, с.287].

Развивая идеи Половинко В.С и проведя исследование системы управления персоналом на уровне объективно протекающих в организации процессов, можно уточнить ее роль в функционировании и развитии системы менеджмента организации [17, с.37].

Прежде всего, следует согласиться с мнением многих исследователей (Слезингера Г.Э., Дятлова С.А., Капустина Е.И., Комиссаровой Т.А., Магуры М.И., Маслова Е.В., Маусова Н.К., Янга С. и др.) об изменении роли системы

управления персоналом в системе менеджмента организации за последние полвека, о повышении ее значимости и силы влияния на успешность деятельности организаций [18, с.256].

Так, например, С. Янг считает, что «система управления организацией представляет собой совокупность групп взаимодействующих людей по функциональным направлениям ее деятельности» [22, с.169].

Дадим краткую характеристику состояний развития системы управления персоналом (табл. 1), поскольку в дальнейшем при изложении концептуальных основ контроллинга системы управления персоналом важно учесть возможности его реализации по отношению к рассматриваемой системе [21, с.11].

Таблица 1.1

### Этапы развития системы управления персоналом

Этап развития	Характеристика состояния
1	2
<b>Этап неосознанного управления</b>	
Бессистемное принятие решений в отношении персонала организации	Управление персоналом осуществляется разрозненными подразделениями (отдел кадров, отдел труда и заработной платы, отдел профориентации, школа кадрового резерва и др. субъектами). Между субъектами отсутствует взаимодействие, нет четких целей. Управленческое воздействие возникает только в случаях серьезных производственно-трудовых проблем, влекущих за собой экономический ущерб
Попытки упорядочить работу по управлению персоналом (научно формируемая система УП)	Осуществляются попытки организационного объединения разрозненных служб с целью централизации управления персоналом. У субъектов управления складывается понимание активной роли подсистемы управления персоналом в организации, но возникают сложности в ее реализации. Формируются основные цели управления персоналом
<b>Этап осознанного управления</b>	
Развитие системы управления персоналом	Наличие центральной службы, объединяющей субъектов управления персоналом. Реализуется единая политика управления персоналом, согласованная со стратегией бизнеса и целями организации. Процессы управления формализуются, существует единое начало в деятельности. Внимание уделяется практически всем аспектам управления персоналом с точки зрения качества работы с людьми и ее эффективности
Реорганизация системы управления персоналом	Уровень развития системы управления персоналом перестает отвечать требованиям системы менеджмента организации, «...происходят радикальные изменения в структуре (изменяется состав элементов системы, связи и отношения, функции и цели)». Происходит переход к новой концепции управления персоналом, за счет постепенного внедрения инноваций и одновременной работы с сопротивлением персонала

Представляется целесообразным дополнить понимание эволюционных аспектов развития системы управления персоналом исследованием ее базовых динамических состояний, которыми определяются возможные направления развития – прогресс, изогресс и регресс [26, с.416].

По мнению В.И. Разумова, базовыми состояниями объекта являются низкодифференцированное, конкурентное состояние, рост и упадок. Смена состояний определяет направления развития системы [27, с.336].

В основе любого процесса развития лежит «нулевое» состояние, которому соответствует низкодифференцированное проявление характеристик и процессов в объекте исследования. Для системы управления персоналом такое состояние описывается как начальный уровень развития системы, при этом наблюдается:

- отсутствие четких целей управления;
- недостаток ресурсов на формирование содержательных функций управления персоналом (таких как организация труда, оценка персонала, мотивация и стимулирование труда, планирование, подбор и адаптация персонала, развитие и трудовые перемещения, сплочение коллектива и высвобождение);
- отсутствие единого центра, координирующего развитие системы [66, с.22].

Из этого состояния система может двигаться по трем основным направлениям: в сторону развития системной сложности (прогресс), без изменения системной сложности (изогресс) и упадок при потере целей развития и усилении конкуренции внешней среды (регресс) [28, с.695].

Анализ литературы показал, что в описании элементов системы управления персоналом также можно выделить два понимания системы управления персоналом в широком и узком смысле: как системы «правил и норм», «набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (часто неосознанных) во взаимоотношениях людей и организации» [29, с.64].

В частности, при изучении составных элементов системы управления персоналом А.П. Егоршин в своем учебнике выделяет такие моменты как: типы власти в обществе, стиль руководства, концептуальные кадровые документы, принципы работы с персоналом [64, с.45].

Данный подход основан на том, что система управления персоналом – основа всей кадровой работы и носит концептуальный характер, что говорит о «широком» взгляде на кадровую политику. Некоторые авторы отождествляют кадровую политику и кадровую стратегию, выделяя также в качестве элементов: цели, принципы работы с персоналом [30, с.64].

Элементами системы управления персоналом являются, как и у любой другой системы: субъект управления, объект управления, внешняя среда и связи между элементами системы управления, а также факторы внутренней среды системы управления персоналом [65, с.624].

Субъект управления – совокупность элементов системы, осуществляющих управление как целевое воздействие на объект управления, аппарат управления, организующий труд исполнителей. Его деятельность заключается в том, чтобы определить, какие действия, в каком порядке, кем и в какие сроки следует выполнить, как их следует выполнять. Субъект управления контролирует и оценивает результаты действий исполнителей. Объект управления – множество исполнителей, обеспечивающих достижение цели [31, с.64].

Субъект управления, используя управляющее воздействие, направляет, корректирует действия объекта управления, получая информацию о результатах труда исполнителей посредством обратной связи. Управляющее воздействие может возникнуть только в том случае, если между субъектом управления и объектом управления установлены отношения управления, то есть налажены взаимодействие и отношения подчинения, распределены власть, права и ответственность, которые позволяют одним вырабатывать управленческие команды, а другим – эти команды выполнять [32, с.368].

Кадры в одно и то же время могут выступать как объектом, так и субъектом управления. Работники предприятия выступают объектом потому, что они являются частью производственного процесса. Поэтому планирование, формирование, перераспределение и рациональное использование людских ресурсов на производстве составляют основное содержание управления персоналом и с этой точки зрения рассматриваются аналогично управлению материально-вещественными элементами производства [33, с.301].

Специалисты Аркада Центра выделяют три уровня системы управления персоналом: высший, функциональный и нижний. На данных уровнях субъекты управления оказывают воздействие на объект управления. Более подробно представим их в таблице 1.2.

Таблица 1.2

#### Уровни системы управления персоналом

Уровень управления	Состав	Направление деятельности
1	2	3
Высший уровень управления (стратегический)	Руководство организации (Правление и его председатель, Совет директоров, генеральный директор и т.д.).	Определение стратегии и приоритетов в работе с персоналом. Утверждение положений, программ, инструкций и других методических материалов по работе с персоналом.
Средний уровень управления (функциональный)	Службы управления персоналом (отдел кадров, учебный центр, группа психологов и др.).	Разработка кадровых процедур и методического обеспечения работы с персоналом. Организация работы с персоналом.
Нижний уровень управления	Руководители структурных подразделений	Оперативная работа с персоналом.

Важно отметить, что в зависимости от типа организации, от ее вида деятельности и размера уровни управления могут быть «размыты», то есть высшее руководство осуществляет и стратегическое и оперативное управление персоналом [62, с.51].

Кибанов А.Я. указывает на то, что система управления персоналом «...включает подсистему линейного руководства, а также ряд

функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций...» [23, с.27].

Некоторые авторы, предлагают включать в систему управления персоналом элементы кадровой работы: кадровое планирование, определение потребности в найме, набор, отбор, найм, адаптация, обучение, карьера, оценка, мотивация, нормирование труда [34, с.229].

Отметим, что условно элементы системы управления персоналом можно разделить на три взаимосвязанных блока (таблица 1.3).

Таблица 1.3

### Основные блоки системы управления персоналом

Наименование блока	Содержание	Цель
1	2	3
Формирование персонала (формирование трудового потенциала)	Кадровое планирование, определение потребности в найме, набор, отбор, найм, высвобождение и т.д.	Привлечение персонала из внешних источников, взаимодействие с внешним рынком труда.
Развитие персонала	Обучение персонала, формирование кадрового резерва, управление карьерой персонала.	Повышение кадрового потенциала уже имеющегося персонала, обеспечение профессионального и личностного роста.
Использование персонала	Оценка персонала, мотивация персонала, нормирование труда, обеспечение условий труда	Обеспечение условий для эффективной работы персонала.

Различные кадровые технологии могут относиться к различным блокам (например, адаптация может соответствовать технологиям формирования и рационального использования персонала) [35, с.56].

По Кибанову А.Я., система управления персоналом организации – система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает различные подсистемы общего линейного руководства и ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций (таблица 1.4).

Таблица 1.4

**Функции и подсистемы управления персоналом как элементы системы управления персоналом**

Подсистема	Функции, выполняемые в системе управления персоналом
1	2
Подсистема общего и линейного руководства	Управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями
Подсистема планирования и маркетинга персонала	Разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, планирование и прогнозирование потребности в персонале
Подсистема управления и учета персонала	Организация найма персонала, организацию собеседования, оценки отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения работников, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом
Подсистема управления трудовыми отношениями	Анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, анализ и регулирование отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, управление взаимодействием с профсоюзом
Подсистема обеспечения нормальных условий труда	Контроль за соблюдением требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды
Подсистема управления развитием персонала	Обучение, переподготовка и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценка кандидатов на вакантную должность, текущая периодическая оценка кадров, реализация деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом
Подсистема управления мотивацией поведения персонала	Управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале, разработка морального поощрения персонала, организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом
Подсистема управления социальным развитием	Организация общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, организацию социального страхования
Подсистема развития организационной структуры управления	Анализ сложившейся организационной структуры управления, разработка штатного расписания
Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом	Решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом

В ряде случаев система управления персоналом определяется как совокупность организационных структур, выполняющих функции управления персоналом. Сюда включают руководителей, службу управления персоналом, то есть всех, кто реализует функции управления персоналом [36, с.80].

Таким образом, система управления персоналом организации является составной частью общей системы управления организацией и в современных условиях от ее успешного построения и эффективности работы зависит достижение главных целей функционирования организации на экономическом пространстве.

Система управления персоналом включает в себя всю процедуру работы с кадрами – от определения основной идеи взаимодействия администрации и трудового коллектива до высвобождения работников, – а также совокупность обеспечивающих ее подсистем (информационной, организационной, кадровой, правовой) [63, с.46].

Различают две группы принципов построения системы управления персоналом в организации: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом (табл. 1.5).

Таблица 1.5

#### Принципы построения системы управления персоналом в организации

Наименование принципа	Содержание принципа
1	2
Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом	
Обусловленности функций управления персоналом цепями производства	Функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства
Первичности функций управления персоналом	Состав подсистем системы управления персоналом, организационная структура, требования к работникам и их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом

Продолжение табл. 1.5



1	2
Оптимальности соотношения интра- и инфрафункций управления персоналом	Определяет пропорции между функциями, направленными на организацию системы управления персоналом (интрафункции), и функциями управления персоналом (инфрафункций)
Оптимального соотношения управленческих ориентаций	Диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства
Потенциальных имитаций	Временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций управления. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции вышестоящего, нижестоящего сотрудника и одного-двух работников своего уровня
Экономичности	Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. В случае если после проведения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличились затраты на управление, они должны перекрываться эффектом в производственной системе, полученным в результате их осуществления
Прогрессивности	Соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам
Перспективности	При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации
Комплексности	При формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т.д.)
Оперативности	Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения
Оптимальности	Многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства
Простоты	Чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает. Безусловно, при этом исключается упрощение системы управления персоналом в ущерб производству
Научности	Разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и учитывать изменения законов развития общественного производства

Окончание табл. 1.5

1	2
---	---

Иерархичности	В любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями или отдельными руководителями), принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации «вниз» (деагрегирование, детализация) и «вверх» (агрегирование) по системе управления
Устойчивости	Для обеспечения устойчивого функционирования системы управления персоналом необходимо предусматривать специальные «локальные регуляторы», которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом
Многоаспектности	Управление персоналом как по вертикали, так по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и т.п.
Концентрации	Рассматривается в двух направлениях: (1) концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решение основных задач и (2) концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование
Специализации	Разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и других служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующиеся на выполнении однородных функций
Преимственности	Предполагает общую методическую основу проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление
Непрерывности	Отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени пролеживания документов, простоев технических средств управления и т.п.
Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом	
Ритмичности	Выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом
Прямоточности	Упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по выработке определенного решения. Она бывает горизонтальной и вертикальной (взаимосвязи между функциональными подразделениями и взаимосвязи между различными уровнями управления)

Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом организации.

## 1.2. Внедрение инновационных методов в систему управления персоналом

Наука и практика выработали инструментарий (методы) изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, построения, обоснования и реализации новой системы (табл. 1.6).

Таблица 1.6

### Классификация методов анализа и построения системы управления персоналом организации

Методы обследования (сбор данных)	Методы анализа	Методы формирования	Методы обоснования	Методы внедрения
1	2	3	4	5
Самообследование Интервьюирование, беседа Активное наблюдение в течение рабочего дня	Системный анализ Экономический анализ Декомпозиции Последовательной подстановки Сравнений Динамический	Системный подход Аналогий Экспортно-аналитический Параметрический Блочный Моделирование	Аналогий Сравнений Нормативный Экспортно-аналитический	Обучение, переподготовка и повышение квалификации работников аппарата управления
Моментные наблюдения Фотография рабочего дня Анкетирование Изучение документов Функционально-стоимостной анализ	Структуризации целей Экспертно-аналитический Нормативный Параметрический Моделирования Функционально-стоимостной анализ Главных компонент Балансовый Корреляционный и регрессионный анализ Опытный, Матричный	Функционально-стоимостной анализ Структуризации целей Опытный Творческих совещаний Коллективного блокнота Контрольных вопросов Метод 6–5–3 Морфологический анализ	Моделирование фактического и желаемого состояния исследуемого объекта Расчет количественных и качественных показателей оценки эффективности предлагаемых вариантов Функционально-стоимостной анализ	Привлечение общественных организаций Функционально-стоимостной анализ

Раскроем сущность некоторых из методов.

Системный анализ служит методическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования системы управления персоналом. Системный подход ориентирует исследователя на изучение системы управления персоналом в целом и составляющих ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления людьми, технологии управления, управленческих решений; на выявление многообразных типов связей этих компонентов между собой и внешней средой и сведение их в единую целостную картину. Внешней средой для управления персоналом являются не только другие подсистемы системы управления данной организации (например, подсистема управления внешними хозяйственными связями и т.п.), но и внешние организации (поставщики и потребители, вышестоящие организации и т.п.) [38, с.238].

Метод декомпозиции позволяет расчленить сложные явления на более простые. Чем проще элементы, тем полнее проникновение в глубь явления и определение его сущности. Например, систему управления персоналом можно расчленить на подсистемы, подсистемы – на функции, функции – на процедуры, процедуры – на операции. После расчленения необходимо воссоздать систему управления персоналом как единое целое, синтезировать то, что было расчленено. При этом применяется метод декомпозиционного моделирования, где могут использоваться модели логические, графические и цифровые.

Метод последовательной подстановки позволяет изучить влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора в отдельности, под действием которых сложилось ее состояние, элиминируя действия других факторов. Факторы ранжируются и среди них отбираются наиболее существенные [37, с.48].

Метод сравнений позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде. Следует

учитывать, что сравнение дает положительный результат при условии сопоставимости исследуемых систем, их однородности. Расширить границы сопоставимости можно при помощи элиминирования факторов несопоставимости.

Динамический метод предусматривает расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. Тогда ряд отражает устойчивые тенденции. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом.

Метод структуризации целей предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и целей системы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации.

Анализ целей, развертывание их в иерархическую систему целей, установление ответственности подразделений за конечные результаты работы, определение их места в системе производства и управления, устранение дублирования в их работе – все это является важной предпосылкой построения рациональной системы управления персоналом.

При структуризации целей должны быть обеспечены взаимоувязка, полнота, сопоставимость целей разных уровней управления персоналом.

Экспертно-аналитический метод совершенствования управления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала предприятия к этому процессу. При использовании метода очень важна проработка форм систематизации, записи и ясного представления мнений и заключений экспертов.

С помощью экспертно-аналитического метода выявляются основные направления совершенствования управления персоналом, оценки результатов анализа и причины недостатков. Однако он не всегда обладает высокой точностью и объективностью в связи с тем, что у экспертов отсутствуют

единые критерии оценок. Метод наиболее эффективен при многошаговой экспертизе.

Исключительный эффект в практике совершенствования управления персоналом дает нормативный метод. Он предусматривает применение системы нормативов, которые определяют состав и содержание функций по управлению персоналом, численность работников по функциям, тип организационной структуры, критерии построения структуры аппарата управления организации в целом и системы управления персоналом (норма управляемости, степень централизации функций, количество ступеней управления, число звеньев, размеры подразделений, порядок подчиненности и взаимосвязи подразделений), разделение и кооперацию труда руководителей и специалистов управления персоналом организации. Однако количества нормативов для совершенствования управления персоналом организации пока недостаточно.

Все шире применяется параметрический метод. Задача этого метода – установление функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления степени их соответствия.

В последнее время при совершенствовании системы управления персоналом начали применять метод функционально-стоимостного анализа. Этот метод позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом или выполнения той или иной функции управления персоналом, который требует наименьших затрат и является наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов. Он позволяет выявить лишние или дублирующие функции управления, функции, которые по тем или иным причинам не выполняются, определить степень централизации и децентрализации функций управления персоналом и т.п.

Метод главных компонент позволяет отразить в одном показателе (компоненте) свойства десятков показателей. Это дает возможность сравнивать не множество показателей одной системы управления

персоналом с множеством показателей другой подобной системы, а только один (1-ю, 2-ю или 3-ю компоненту).

Балансовый метод позволяет произвести балансовые сопоставления, увязки. Например, сравниваются результаты обработки фотографий рабочего дня и технологических карт выполнения управленческих операций и процедур с действительным фондом рабочего времени их выполнения.

Опытный метод базируется на опыте предшествующего периода данной системы управления персоналом и опыте другой аналогичной системы.

Наибольшее развитие в деле совершенствования управления персоналом получил метод аналогий. Он заключается в применении организационных форм, которые оправдали себя в функционирующих системах управления персоналом со сходными экономико-организационными характеристиками, к рассматриваемой системе.

Сущность метода аналогий заключается в разработке типовых решений (например, типовой оргструктуры управления персоналом) и определении границ и условий их применения.

Эффективным методом использования типовых решений при совершенствовании управления персоналом является блочный метод типизации подсистем линейно-функциональных и программно-целевых структур. Типовые блочные решения увязываются вместе с оригинальными организационными решениями в единой организационной системе управления персоналом.

Блочный метод ускоряет процесс формирования новой системы управления персоналом и повышает эффективность функционирования системы при наименьших затратах.

Метод творческих совещаний предполагает коллективное обсуждение направлений развития системы управления персоналом группой специалистов и руководителей. Эффективность метода состоит в том, что идея, высказанная одним человеком, вызывает у других участников

совещания новые идеи, а те, в свою очередь, порождают следующие идеи, в результате чего возникает поток идей.

Метод коллективного блокнота («банка» идей) позволяет сочетать независимое выдвижение идей каждым экспертом с последующей их коллективной оценкой на совещании по поиску путей совершенствования системы управления персоналом.

Метод контрольных вопросов заключается в активизации творческого поиска решения задачи совершенствования системы управления персоналом с помощью заранее подготовленного списка наводящих вопросов. Форма вопросов должна быть такой, чтобы в них имелась «подсказка» о том, что и как следует сделать для решения задачи.

Метод 6-5-3 предназначен для систематизации процесса нахождения идей по развитию системы управления персоналом. Суть метода заключается в том, что каждый из шести членов экспертной группы записывает на отдельном листе бумаги по три идеи и передает их остальным членам группы, которые, в свою очередь, на основе уже предложенных вариантов предлагают еще по три идеи, и т.д. По окончании этой процедуры на каждом из шести листов будет записано по 18 вариантов решений, а всего окажется 108 вариантов.

Морфологический анализ является средством изучения всевозможных комбинаций вариантов организационных решений, предлагаемых для осуществления отдельных функций управления персоналом. Если записать столбиком все функции, а затем против каждой функции построчно указать всевозможные варианты ее выполнения, то получим морфологическую матрицу. Идея этого метода заключается в том, чтобы сложную задачу разбить на мелкие подзадачи, которые легче решать по отдельности. При этом предполагается, что решение сложной задачи складывается из решений подзадач [39, с.67].

Наибольший эффект и качество системы управления персоналом достигаются в том случае, когда применяется система методов в комплексе.



Применение системы методов позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчетов.

### **1.3. Теоретические подходы к анализу эффективности инновационных методов в управлении персоналом**

Анализ кадрового состава организации (предприятия) предполагает периодическое и целенаправленное изучение работников по характеристикам пола, возраста, образования, квалификации, стажу работы и другим социально-демографическим признакам. Предусматривает: определение качественного и количественного состава персонала с высшим и средним специальным образованием; определение качественного уровня расстановки работников по должностям; определение степени рационального использования специалистов с высшим и средним специальным образованием и др. [40, с.89].

Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами можно проводить по двум направлениям: количественный анализ – сравнение фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью в них; качественный анализ – сравнение квалификации рабочих и сложности выполняемых ими работ [58, с.52].

Прежде всего, проводится анализ фактического соответствия качественного и количественного состава персонала стоящим перед организацией задачам и требованиям, предъявляемым к исполнителям. При этом оценка принимает вид постоянного отслеживания, а не периодических мероприятий (т. е. всегда готов ответ на вопрос: «Что есть в наличии?»).

Основная задача качественного анализа – определение и оценка знаний и умений сотрудников к четко определенному времени планирования.

Задача количественного анализа состава персонала – определение числа сотрудников по каждой категории персонала (например, служащий или рабочий, прошедшие обучение или неквалифицированные кадры, мужчины и женщины, молодежь и т. д.) [41, с.26].

Важно установить природу несоответствия между требуемым и имеющимся в наличии персоналом, поскольку этим обуславливается круг мероприятий, направленных на ликвидацию подобного несоответствия.

Так как персонал отличается разнообразными характеристиками, то состав персонала может быть определен с учетом каждой из характеристик: по роли в процессе производства персонал подразделяется на промышленно-производственный и непромышленно-производственный; в зависимости от выполняемых в процессе производства функций персонал состоит из: рабочих – всего в т. ч.

Основных вспомогательных служащих – всего в т. ч. руководителей специалистов собственно служащих по уровню образования персонал подразделяется на работников с ученой степенью, с высшим образованием, с неполным высшим образованием, со средне специальным и средним образованием, с неполным средним образованием.

По уровню квалификация персонал распределяется на работников, квалификация которых имеет количественное выражение (категории, разряды) и остальной персонал [42, с.66].

Главное соблюдать сопоставимость числителя и знаменателя (т.е. если мы рассчитываем, сколько у нас выбыло токарей, то в знаменателе – среднесписочная численность токарей). Для проведения анализа наличия, движения и причин движения персонала лучше использовать таблицы, в каждой из которых берется один из вышеприведенных составов персонала, определяется численность на начало периода, количество принятых, количество выбывших (всего, в т.ч. по разным причинам – собственное желание, поступление в учебное заведение, призыв в армию, увольнения за нарушение трудовой дисциплины и т.д.), численность персонала на конец периода [43, с.30].

Для анализа постоянства и стабильности персонала в каждую классификацию персонала вводятся необходимые данные, например, рабочие – всего в т. ч. проработавшие более года из них основные рабочие проработавшие более 3 лет из них основные рабочие и т.д. В ходе анализа

может быть выявлена возможность сокращения потребности предприятия в трудовых ресурсах за счет: более полного использования трудовых ресурсов; роста производительности труда; комплексной механизации и автоматизации производства. Данный анализ проводится в случае, если предприятие испытывает трудности в обеспечении трудовыми ресурсами из-за их недостатков или при расширении производства без дополнительного привлечения работников, а также с целью экономии на оплате труда.

Оценка деятельности кадровой службы организации базируется на определении того, насколько она способствует достижению целей организации и выполнению поставленных перед ней задач [44, с.14].

Результаты оценки выявляют основные проблемы взаимоотношений с персоналом, связанных с качеством выполняемой работы, удовлетворенностью работников, дисциплиной и текучестью кадров.

Осуществление оценки эффективности управления персоналом необходимо основывать на использовании таких принципов, как:

- вовлечение в процесс оценки эффективности всех заинтересованных лиц;
- согласование экономических и социальных показателей оценки принимаемых кадровых решений;
- сопоставление полученных результатов от реализации кадровых решений с оценкой затрат, обусловивших их достижение;
- проведение оценки окупаемости затрат, связанных с реализацией кадровых решений как в ближайшее время, так и в будущем.

Показатели оценки эффективности управления персоналом характеризуют качество, полноту, достоверность и своевременность выполнения функциональных обязанностей с учетом итогов работы предприятия. Они рассматриваются как единая основа оценки эффективности персонала.

Поскольку изменения в качественном составе происходят в результате движения рабочей силы, то этому вопросу при анализе необходимо уделять наибольшее внимание.

Необходимым является проведение оценки эффективности работы службы управления персоналом на предприятии по следующим показателям:

Рассчитаем показатели движения кадров, к которым можно отнести:

1. Коэффициент общего оборота:

$$K_o = \frac{(\text{число принятых} + \text{число выбывших})}{\text{среднесписочная численность работников}} * 100\% \quad (1.1)$$

2. Коэффициент оборота по приему:

$$K_{оп} = \frac{\text{число принятых}}{\text{среднесписочная численность работников}} * 100\% \quad (1.2)$$

3. Коэффициент оборота по выбытию:

$$K_{ов} = \frac{\text{число выбывших}}{\text{среднесписочная численность работников}} * 100\% \quad (1.3)$$

4. Коэффициент текучести кадров:

$$K_t = \frac{\text{число выбывших по собственному желанию} + \text{число выбывших за нарушение дисциплины}}{\text{среднесписочная численность работников}} * 100\% \quad (1.4)$$

5. Коэффициент замещения кадров:

$$K_z = \frac{(\text{число принятых} - \text{число выбывших})}{\text{среднесписочная численность работников}} * 100\% \quad (1.5)$$

6. Коэффициент стабильности кадров:

$$K_{ст} = \frac{\text{число работников со стажем 5 лет и более}}{\text{среднесписочная численность работников}} * 100\% \quad (1.6)$$

С целью комплексной оценки уровня инновационного потенциала предприятия его текущее состояние должно быть проанализировано двумя направлениями.

Во-первых, посредством внутреннего анализа инновационного потенциала с учетом прошедшей, настоящей и будущей стратегической позиции предприятия.

Во-вторых, посредством анализа инновационного потенциала относительно текущих конкурентов в определенном отрезке времени. Такой подход позволяет определить основные отклонения инновационного потенциала относительно желаемых позиций.

Общая методологическая схема многоуровневой оценки уровня инновационного потенциала имеет такую последовательность:

1. Устанавливается перечень кластер-факторов, связанных с соответствующими свойствами инновационного потенциала и строится «дерево кластер-факторов», ствол которого – уровень развития и качество инновационного потенциала в целом, а ветви, расположенные на соответствующих уровнях, более детальные его свойства.

2. В соответствии с установленным перечнем кластер-факторов и структуризацией их за разработанным «деревом кластер-факторов» устанавливаются показатели оценки потенциала.

3. Согласно проведенной структуризации и иерархизации показателей оценки рассчитывается коэффициент весомости каждого показателя.

4. Избирается база сравнения уровня инновационного потенциала, за которую может быть взят инновационный потенциал исследуемого предприятия за предыдущий период или инновационный потенциал ближайшего в стратегической группе конкурента.

5. Проведя сравнительный анализ посредством метода средневзвешенной, рассчитывается показатель роста инновационного потенциала (или показатель уровня инновационного потенциала) исследуемого предприятия. Оценивается интенсивность инновационного развития.

6. На основании полученных данных делается вывод относительно уровня инновационного потенциала. Результаты оформляются соответствующим образом в удобный для реализации поставленной цели форме.

Расчет уровня инновационного потенциала предприятия посредством различных показателей и формул.

Показатель роста инновационного потенциала исследуемого объекта рассчитывается по следующей формуле:

$$\Delta \Pi_t = \sum_{i=1}^n \left( \frac{O_{di}^t}{O_{oi}^t} \times V_i \right), \quad (1.7)$$

где  $\Pi_t$  – показатель роста инновационного потенциала исследуемого предприятия за период времени;

$O_{di}$  – оценка  $i$ -го показателя инновационного потенциала исследуемого объекта (в балах);

$O_{oi}$  – оценка  $i$ -го показателя инновационного потенциала базы сравнения (в баллах);

$V_i$  – коэффициент весомости  $i$ -го показателя (в % или относительных величинах) ( $V_i = 100\%$  или  $V_i = 1$ ).

Отметим, что посредством формулы 1.7 можно рассчитать:

1) показатель роста инновационного потенциала конкретного предприятия, касаясь изменения этого потенциала во времени, при этом за базу сравнения принимают инновационный потенциал предприятия за предыдущий период времени (год, 3года);

2) показатель уровня инновационного потенциала предприятия касаясь потенциала конкурента, при этом за базу сравнения принимают инновационный потенциал ближайшего в стратегической группе конкурентного предприятия.

Используя показатель прироста инновационного потенциала предприятия (формула 1.8), можно оценить интенсивность инновационного

развития предприятия, используя показатель интенсивности инновационного развития:

$$I_{ip} = \frac{\Delta IP}{\Delta T}, \quad (1.8)$$

где  $I_{ip}$  – показатель интенсивности инновационного развития предприятия;

$\Delta T$  – период расчета интенсивности инновационного развития, годы.

Показатель интенсивности инновационного развития предприятия показывает величину прироста его инновационного потенциала за один год (или другую единицу времени).

Аналогичный подход можно использовать и для прогнозной оценки инновационного развития, приравнивая во времени имеющийся потенциал и рассчитывая через одинаковый период времени будущий потенциал.

В то же время сущность показателя интенсивности позволяет трактовать (идентифицировать) его как физическую оценку инновационного развития.

Другим, не менее важным критерием оценки инновационного развития нужно считать стоимостную оценку, которая может быть проведена посредством показателя удельных расходов на инновационное развитие.

Этот показатель может быть рассчитан как отношение расходов на инновационное развитие к величине прироста инновационного потенциала с учетом фактора времени (формула 1.9):

$$ПВ_{ip} = \frac{B_{ip}}{\Delta IP}, \quad (1.9)$$

где  $ПВ_{ip}$  – удельные расходы на инновационное развитие, тыс. руб.;

$\Delta IP$  – рост инновационного потенциала за период времени;

$B_{ip}$  – расходы на инновационное развитие предприятия за период времени, тыс. руб.

Экономическое содержание показателя заключается в следующем: он показывает сколько тыс. руб. (или других денежных единиц) расходует

предприятие для достижения единичного роста своего инновационного потенциала.

К расходам на инновационное развитие предприятия следует выносить расходы на НИОКР, приобретение патента или лицензии, расходы на освоение и внедрение в производство продуктовых и технологических организационно-управленческих инноваций.

Для расчёта уровня инновационного потенциала прежде всего необходимо определить оценочные показатели инновационного потенциала для исследуемого предприятия и рассмотреть аналогичные показатели предприятий – конкурентов.

В условиях, когда конкуренция между организациями и компаниями неуклонно сдвигается в сферу управления знаниями и человеческого капитала, инновации в управлении человеческими ресурсами становятся решающим фактором успеха. Инновации в управлении человеческими ресурсами прочно связаны с инновациями в бизнесе. Для того, чтобы выжить и совершенствоваться, каждая организация или компания должна принимать инновационные решения и внедрять инновации. При этом, ведущим фактором, определяющим основу для разработки инновационных идей и их успешного внедрения в условиях инновационной экономики, являются его сотрудники со своими навыками, умениями, квалификацией и идеями [45, с.80].

Под инновациями (от лат. In – в, novatio – новый – в направлении изменений), понимают внедрённое востребованное рынком новшество, обеспечивающее высококачественный подъем эффективности процессов или же продукции.

Итак, ключ к успеху инноваций лежит в системе управления человеческими ресурсами. Применение определенных технологий в практике управления формирует инновационную компанию. В общем виде характеристики инновационного предприятия приведены на рис. 1.3.





Рис.1.3. Составляющие деятельности инновационного предприятия

Кадровые инновации рассматриваются как подсистема общей системы управленческих инноваций в организации. Инвестирование в развитие людских ресурсов играет более огромную роль, нежели инвестирование в усовершенствование производственных мощностей. Значимость человеческого (интеллектуального) потенциала увеличивается с возрастанием скорости технологического прогресса, с развитием информационных технологий, усилением конкурентной борьбы и прочих условий. Значимость персонала на инновационном этапе экономического развития представлено на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Значимость человеческих ресурсов на инновационном этапе экономического развития

Каждая организация стремится максимально применять потенциальные возможности своих сотрудников, рационально использовать их умственные способности. Рассматривая инновационную деятельность в управлении персоналом, отметим, что она имеет отличительные черты, свойственные общему понятию нововведения: во-первых, перемены в управлении персоналом нацелены на разрешение конкретных проблем, в соответствии со

стратегией развития компании; во-вторых, заранее нельзя определить точный результат, к которому они могут привести; в-третьих, изменения в управлении персоналом могут спровоцировать конфликтные ситуации, сопряженные с противодействием сотрудников и неприятием ими инноваций; в-четвертых, изменения управления персоналом дают мультипликационный эффект, то есть провоцируют встречные перемены в других подсистемах компании, вследствие того, что они касаются ключевой составляющей организации – ее работников [46, с.263].

Формирование инновационной экономики неизбежно ведет к трансформации структуры и качества рабочей силы, возрастанию требований к профессионально-квалификационному уровню сотрудников. Современные наукоемкие и информационные технологии проникают во все сферы экономики. В итоге происходит совмещение профессиональных знаний, возникают смежные и пограничные профессии. Инновационной экономике нужны в основном креативные интеллектуальные работники. Следовательно, меняются подходы к управлению «новой рабочей силой», складываются технологии инновационного управления персоналом.

Технология (от греч. *techne* – искусство, мастерство, умение; *logos* – слово, учение) – совокупность методов, осуществляемых в каком-либо процессе.

Инновационные технологии – это набор методов, средств и мероприятий, направленных на развитие уже существующих или создание принципиально новых видов производственной деятельности.

Различают виды инновационных технологий:

- 1) внедрение – осуществление заключительной стадии научно-производственного цикла освоения нового продукта;
- 2) тренинг – деловое общение, вид социально-психологического упражнения, сконцентрированного на развитии установок, необходимых для успешной коммуникации в условиях профессиональной деятельности, которые применяются с целью подготовки персонала;

- 3) консалтинг – консультирование производителей, продавцов и потребителей по экономическим, хозяйственным и правовым вопросам;
- 4) трансферт – безвозмездное предоставление технологии, от одного лица к другому;
- 5) аудит – проверка финансов и документации независимыми экспертами либо организациями;
- 6) инжиниринг – представление на платной основе инженерно-консультационных предложений, как проектирование, представление лицензии и ноу-хау) по созданию объектов промышленности, инфраструктуры и пр. [47, с.72].

Инновации в управлении персоналом чаще всего инициируются менеджером по персоналу, который видит потребность внедрения инновации в работу компании. При этом инновационное управление кадрами основывается на следующих исходных положениях:

- необходимость тесной взаимосвязи стратегии развития компании с планированием персонала;
- оценка степени влияния издержек на работу с кадрами на экономические показатели производства;
- формирование необходимого количества компетенций, профессиональных навыков для эффективной работы на рынке труда.

Любой организации необходимы лишь только те инновации в управлении персоналом, потребность в которых ясна и понятна всем сотрудникам, и которые объединены управленческими и экономическими нуждами конкретной компании. Для этого сначала необходимо обнаружить ряд ключевых проблем, которые требуют такого решения, затем произвести анализ вариантов решения одной из выявленных проблем, и впоследствии отбирается подходящий вариант. И, если это внедрение будет иметь успех, – инновация внедряется в жизнь. В дальнейшем инновации в управлении персоналом анализируются, по мере надобности, – корректируются [48, с.320].

Можно выделить ряд обстоятельств, которые обосновывают потребность организаций в инновационных кадровых технологиях, и определяют основные направления их развития:

- повышение уровня образованности персонала: разнообразно образованные сотрудники требуют большей свободы и самостоятельности на рабочем месте;

- технологизация управления и производства: возникновение новых, прежде всего информационных, технологий предполагает обязательную переподготовку как работников, так и менеджеров;

- изменение состава рабочей силы: планирование трудовых ресурсов любой организации обязывает учитывать увеличение доли женщин, пожилых людей и др. групп населения, что приведет к изменению ценностей организации и кадровых технологий;

- возрастание роли технологий охраны здоровья и безопасности профессиональной деятельности: данная тенденция предполагает внедрение новых способов отбора и обучения персонала;

- изменение роли топ-менеджмента организации, которые в перспективе становятся все более активными участниками процесса развития персонала;

- формирование новой трудовой этики: в связи с развитием практических и командных форм работы все больше внимания будет уделяться личности работника;

- изменение роли служб управления персоналом в стратегическом планировании: понимание персонала как источника прибыли изменит сущность работы кадровых служб;

- развитие процедур оценки достижений сотрудников: организации будут обязаны делиться доходами с работниками на основании более объективных и ориентированных на результат систем оценки персонального вклада;

– новая кадровая политика: традиционное формальное иерархическое управление уступит место профессиональному управлению с большей ориентацией на человеческое достоинство [49, с.26].

Инновационные подходы к управлению персоналом должны основываться и на учете специфики персонала, которая состоит в следующем:

1. Люди наделены интеллектом, их реакция на внешнее воздействие – эмоционально-осмысленная, а не механическая, и, значит, процесс взаимодействия между компанией и сотрудником является двухсторонним.

2. Люди способны к постоянному совершенствованию и развитию, а это – наиболее значительный и долговременный ресурс увеличения эффективности деятельности любой компании.

3. Трудовая жизнь человека в современном обществе длится 30-50 лет, в соответствии с этим взаимоотношения между сотрудником и компанией имеют долговременный характер.

4. Люди приходят в компанию осознанно, с определенными целями, и, соответственно, ждут от нее поддержки в реализации своих целей. Удовлетворенность работника взаимодействием с организацией является необходимым условием, как и удовлетворенность со стороны организации [50, с.280].

Таким образом, инновации – это не только лишь применение высоких технологий, но и инновации в области управленческих решений. И, следовательно, именно управление персоналом является основным компонентом системы инновационного управления предприятием в целом и занимает место наиболее важного фактора экономического успеха компании.

Для повышения эффективности инновационного развития организации необходимо наличие системы управления инновационного управления персоналом, что создает благоприятные условия труда, а также обеспечивает возможность карьерного роста и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне.

Для осуществления основных, стоящих перед компанией задач, необходимы структурные преобразования системы управления персоналом на основе новых управленческих технологий. Внедрение инноваций в систему управления персоналом необходимо осуществлять на основе проведенного исследования существующей системы управления персоналом, выявления ее возможностей и раскрытия недостатков, а также с учетом требований последних тенденций в сфере управления персоналом и специфичности развития компании.

Кроме того, осуществляя разработку и внедрение инноваций в систему управления персоналом, следует дать оценку их своевременности, возможности и результативности, то есть сделать все возможное, чтобы противодействие персонала было как можно меньше, а результативность нововведений как можно больше.

## **ГЛАВА II. АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ОЦЕНКА УРОВНЯ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ООО ТПО «БЕЛТОРГ»**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика и анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия**

Общество с ограниченной ответственностью «Торгово-производственное объединение «Белторг» (далее – ООО ТПО «Белторг») – это торговое предприятие, которое осуществляет свою торгово-хозяйственную деятельность на потребительском рынке г. Белгорода.

Основным видом деятельности предприятия является производство готовых металлических изделий.

В настоящее время, данное предприятие является юридическим лицом и имеет самостоятельный отчетный баланс, расчетный счет и иные счета в ОАО «АЛЬФА-БАНК» (г. Москва), круглую печать, штампы, бланки с указанием своего полного наименования, собственный товарный знак.

В своей деятельности ООО ТПО «Белторг» руководствуется Уставом и Учредительным договором, а также соответствующими законодательными актами в сфере предпринимательской деятельности.

Юридический адрес: 308000 г. Белгород, ул. Щорса 46, магазин «Теплицы».

Деятельность ООО ТПО «Белторг» заключается в металлопроизводстве, производстве и монтаже теплиц: фермерских, промышленных, садовых (бытовых), ангаров, шатров, навесов, садовой мебели, производстве и реализации теплиц промышленного и бытового назначения, системы орошения и капельного полива, оптово-розничный садовый центр, питомник.

Также ООО ТПО «Белторг» работает еще по 130 направлениям, к которым можно отнести:

- производство прочих готовых металлических изделий;
- аренда строительных машин и оборудования с оператором;

- техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств;
- монтаж инженерного оборудования зданий и сооружений;
- обработку неметаллических отходов и лома;
- строительство зданий и сооружений;
- оптовую торговлю через агентов (за вознаграждение или на договорной основе);
- обработку металлических отходов и лома;
- производство, передачу и распределение электроэнергии;
- производство отделочных работ;
- подготовку строительного участка и т.д.

Данное предприятие отвечает по своим обязательствам находящимися в его распоряжении денежными средствами. От своего имени приобретает имущественные и личные неимущественные права и несет обязанности, выступает истцом и ответчиком в суде. Предприятие является самостоятельным хозяйствующим субъектом, созданным для реализации товаров, выполнения работ и оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

Предприятие осуществляет свою деятельность на основе полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самоокупаемости. Также данное предприятие самостоятельно отвечает за полученные результаты от своей производственной деятельности и выполнение обязательств перед заказчиками, бюджетами, банками и другими контрагентами.

Предприятие заключает сделки (договоры, контракты) с предприятиями г. Белгорода, Белгородской области на поставку своей продукции.

Источниками формирования финансовых результатов предприятия являются прибыль, амортизационные отчисления, средства, полученные от продажи ценных бумаг. На предприятии созданы следующие фонды:



уставный, социального развития, резервный и другие фонды общего и специального назначения.

Предприятие имеет самостоятельный баланс, в котором отражается его имущество. Имущество предприятия состоит из основных и оборотных средств, а также иных материальных и финансовых ценностей.

В анализируемом предприятии ООО ТПО «Белторг» два учредителя. Оба учредителя (заинтересованные лица) могут принять участие в управлении, что отвечает их интересам, с одной стороны, а с другой, соответствует целям самого партнерского предприятия – получить максимальную прибыль – за счет четкой структуры управления отдельным направлением торговли.

Предприятие обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда, условия труда и меры социальной защиты работников. Размеры оплаты труда работников предприятия установлены согласно штатному расписанию.

Предприятие осуществляет свою деятельность в соответствии с разрабатываемым и утверждаемым планом экономического и социального развития.

Уставный капитал ООО ТПО «Белторг» составляет 14 тыс. руб.

Отношения работников и предприятия, возникшие на основе трудового договора-контракта, регулируются законодательством РФ о труде.

Организационная структура торгового предприятия ООО ТПО «Белторг» представлена в виде схемы на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Организационная структура ООО ТПО «Белторг»

Как видно из вышеприведенной схемы предприятие ООО ТПО «Белторг» имеет линейно-функциональную организационную структуру, при которой четко выражено разделение труда и специализация.

Преимуществами такого типа организационной структуры является единство и четкость распоряжений, согласованность действий и четкая система взаимосвязей между директором и подчиненными, ясно выражена ответственность.

Недостатками же такого типа структуры являются высокие требования к директору, который должен иметь знания в различных областях науки и техники, и опыт работы по всем функциям управления и сферам действия предприятия, поэтому огромный поток поступающей информации сосредоточен у директора, и именно в его руках находятся все «бразды правления».

Кроме того, к отрицательным факторам относят:

- 1) очень высокие требования к руководителю, который должен быть всесторонне подготовлен для выполнения запланированной работы (в том числе – частично несвойственные функции, но необходимые в данный момент);
- 2) нет участков по планированию и подготовке решений (детали поручаемых заданий руководителю приходится планировать самостоятельно);
- 3) перегрузка информацией.

Такая структура управления представляет организацию как совокупность взаимосвязанных элементов. Каждый элемент имеет свои цели и задачи.

Во главе компании ООО ТПО «Белторг» стоит генеральный директор. Он самостоятельно решает все вопросы деятельности ООО, организует всю работу предприятия и несет ответственность за его состояние и деятельность.

На главного бухгалтера ООО ТПО «Белторг» возлагаются обязанности по ведению бухгалтерского учета в соответствии с требованиями

законодательства, осуществлению всех финансовых операций по счетам предприятия.

Менеджер по персоналу осуществляет все функции по работе с персоналом предприятия.

Для каждой должности разработаны должностные инструкции. Также разработаны и действуют Правила трудового распорядка [6, с.21].

Анализ основных финансово-экономических показателей деятельности организации ООО ТПО «Белторг» за 2015-2017 гг. представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Показатели финансово–экономических показателей деятельности предприятия ООО ТПО «Белторг» за 2015-2017 гг.

Показатель	Годы			Отклонение	
	2015	2016	2017	2016 от 2015	2017 от 2016
Объем продукции, тыс. руб.	56	68	82	12	14
Выручка от реализации, тыс.руб.	2218	2438	2615	220	177
Среднесписочная численность работников чел.	13	20	29	7	9
Среднегодовая стоимость основных производственных средств, тыс.руб.	31	32	33	1	1
Среднегодовая стоимость дебиторской задолженности, тыс.руб.	987	1065	1124	78	59
Среднегодовая стоимость кредиторской задолженности, тыс.руб.	3284	4641	7659	1357	3018
Себестоимость продаж, тыс.руб.	4027	3952	3918	-75	-34
Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.	-1829	-1514	-1303	315	211
Производительность труда, тыс.руб.	4,31	3,40	2,83	-0,91	-0,57
Фондоотдача, тыс.руб.	71,55	76,19	79,24	4,6	3,1
Фондоёмкость, тыс.руб.	0,014	0,013	0,013	-0,001	-0,001
Уровень рентабельности, %	45,42	38,31	33,26	-7,11	-5,05
Рентабельность продаж	0,825	0,621	0,498	-0,20	-0,12

Из анализа таблицы 2.1 видно, что объем реализованной продукции на протяжении трех лет растет. В 2017 году данный показатель был равен 82 тыс. руб. Наибольший рост произошел в 2017 г. по сравнению с 2016 г., отклонение составило 14 тыс. руб.

Выручка от реализации также постепенно растет. В 2016 г. произошел значительный рост выручки и составил 2438 тыс. руб. по сравнению с 2015 г.

Основные средства в данной организации также увеличивались за весь анализируемый период.

Показатель среднегодовой стоимости дебиторской задолженности отличается положительной динамикой. В 2016 г. она увеличилась на 78 тыс. руб., а в 2017 г. – на 59 тыс. руб., и показатель был равен 1124 тыс. руб.

Среднегодовая стоимость кредиторской задолженности, начиная с 2015 г., растет быстрыми темпами. В 2017 г. она составила 7659 тыс. руб., что на 3018 тыс. руб. больше, чем в 2016.

В 2017 г. себестоимость продаж равна 3918 тыс. руб., что на 34 тыс. руб. меньше чем в 2016 г., следовательно, данный показатель сокращается очень быстрыми темпами. Снижение наблюдается также и в 2016 г. и составляет 3952 тыс. руб.

Имеется убыток от продаж. Отклонение в 2017 г. от 2016 г. составило 211 тыс. руб.

Показатель производительности труда имеет тенденцию сокращения в 2017 году, а значит, уменьшается количество работ в расчете на 1 работника. В 2017 г. она составила 2,83 тыс. руб.

У показателя фондоемкости на протяжении трех лет наблюдается отрицательная тенденция (в 2016 году уменьшился на 0,001 тыс. руб.). Это говорит о небольшом повышении эффективности использования ОПФ с течением времени.

Коэффициент фондоотдачи постепенно увеличивается в результате повышения стоимости основных средств. Это могло быть обусловлено тем, что не были выделены большие средства на модернизацию производства, которая в результате могла бы привести к увеличению продукции.

Показатель рентабельности показывает доходность организации. На протяжении трех лет он сокращается достаточно сильно. Следовательно, изменяется сумма прибыли, которая приходится на 1 руб. от реализованных услуг. Коэффициент рентабельности продаж, показывающий какая часть прибыли приходится на 1 руб. выручки, наибольший размер имеет в 2015 г.

Таким образом, анализируя основные показатели финансово-хозяйственной деятельности организации, можно сделать вывод, что

организация развивается относительно неплохо, однако на протяжении рассматриваемого периода имеются отклонения некоторых показателей деятельности предприятия.

Анализ показателей, характеризующих актив баланса, представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Анализ показателей, характеризующих актив баланса ООО ТПО «Белторг»

Показатели	2015	2016	2017	Отклонение (+,-)	
				2016 от 2015	2017 от 2016
Итог I раздела бухгалтерского баланса, тыс.руб.	31	32	33	1	1
Валюта баланса, тыс.руб.	4244	5618	8597	1374	2979
Коэффициент закрепления средств	0,0073	0,0057	0,0038	-0,0016	-0,0019
Итог II раздела баланса, тыс.руб.	2479	1871	3528	-608	1657
Коэффициент мобильности средств	0,58	0,33	0,41	-0,25	0,08
Денежные средства, тыс.руб.	0	0	1	0	1
Коэффициент абсолютной мобильности	0	0	0,0001	0	0,0001

Данные таблицы 2.2 позволяют сделать вывод, что за анализируемый период имущество предприятия не имеет значительного увеличения: в 2015 г. в организации появились основные средства, следовательно, появилась возможность посчитать коэффициент закрепления средств.

Коэффициент мобильности средств увеличился в 2017 г. на 0,08 тыс. руб. по сравнению с 2016 г. Рост коэффициента мобильности оборотных средств говорит об ускорении оборачиваемости имущества.

Коэффициент абсолютной мобильности средств имеет незначительную положительную динамику. В 2017 г. возможность расчета данного показателя возникает в результате изменения статьи «Денежные средства», по сравнению с другими годами.

Результаты анализа пассива организации представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3

## Анализ показателей, характеризующих пассив баланса ООО ТПО «Белторг»

Показатели	2015	2016	2017	Отклонение (+,-)	
				2016 от 2015	2017 от 2016
Собственный капитал, тыс.руб.	120	137	98	17	-39
Валюта баланса, тыс.руб.	4244	5618	8597	1374	2979
Коэффициент автономии	0,03	0,02	0,01	0,00	-0,01
Долгосрочные обязательства, тыс.руб.	0	0	0	0	0
Краткосрочные обязательства, тыс.руб.	6348	5481	8499	-867	3018
Коэффициент заемного капитала	1,69	1,13	1,09	-0,57	-0,04
Коэффициента соотношения заемного и собственного капитала	7,00	6,13	8,57	-0,87	2,44
Коэффициент привлеченного краткосрочного заемного капитала	52,90	40,01	86,72	-12,89	46,72

Как видно из таблицы 2.3, стоимость собственного капитала сокращается. В 2017 г. он составил 98 тыс. руб., что меньше 2016 г. на 39 тыс. руб. Данные изменения происходят за счет сокращения нераспределенной прибыли в организации, так как размер уставного капитала в течение трех лет оставался неизменным.

Коэффициент автономии сокращается в 2017 году. Это происходит из-за снижения удельного веса собственного капитала в пассиве баланса. Таким образом, с каждым годом организация становится более зависимой от кредиторов, потому что чем меньше у организации собственного капитала, тем она менее самостоятельна.

Коэффициент заемного капитала показывает, какая часть заемных средств приходится на общий размер финансовых ресурсов. У данного показателя наблюдается снижение в 2017 г. на 0,73, значит, предприятие начало заимствовать меньше средств у сторонних лиц.

У коэффициента соотношения заемного и собственного капитала наблюдается увеличение. В 2016 г. он составлял 6,13, а в 2017 г. уже 8,57, поскольку доля заемного капитала в 2017 г. значительно увеличилась. Этот показатель показывает, какая доля заемного капитала приходится на собственный. В данной организации он достаточно высокий, так как заемных средств гораздо меньше, чем собственных.

Положительная динамика коэффициента привлечения краткосрочного заемного капитала в 2017 г. говорит о повышении краткосрочных обязательств у организации, а именно кредиторской задолженности.

В таблице 2.4 и представлены сравнительные аналитические балансы за анализируемый период данного предприятия.

Таблица 2.4

## Сравнительный аналитический баланс ООО ТПО «Белторг»

Показатели	Абсолютные величины (тыс. руб.)						Удельный вес, %	Абсолютные изменения	
	2015	2016	2017	2015	2016	2017		2016 от 2015	2017 от 2016
<b>Актив</b>									
Внеоборотные активы	31	32	33	0,73	0,57	0,38	1	1	
Оборотные активы, в т. ч.:	2479	1871	3528	58,41	33,30	41,04	-608	1657	
Запасы	1042	1065	1124	24,55	18,96	13,07	23	59	
Дебиторская задолженность	987	1065	1124	23,26	18,96	13,07	78	59	
Денежные средства	0	0	1	0,00	0,00	0,01	0	1	
БАЛАНС	4244	5618	8597	100	100	100	1374	2979	
<b>Пассив</b>									
Собственный капитал	120	137	98	2,83	2,44	1,14	17	-39	
Заемный капитал	840	840	840	19,79	14,95	9,77	0	0	
Кредиторская задолженность	3284	4641	7659	77,38	82,61	89,09	1357	3018	
БАЛАНС	4244	5618	8597	100	100	100	1374	2979	

Из таблицы 2.4 видно, что у предприятия произошло изменение структуры стоимости имущества в сторону увеличения удельного веса в нем оборотных средств. Сумма оборотных активов увеличилась на 1657 тыс. руб. в 2017 г., а сумма внеоборотных активов имела увеличение на 1 тыс. руб.

Изменение суммы источников средств предприятия связано с уменьшением собственного капитала на 39 тыс. руб. и ростом кредиторской задолженности на 3018 тыс. руб. в 2017 г.

Таблица 2.5

**Анализ показателей, характеризующих платежеспособность ООО ТПО  
«Белторг»**

Показатели	2015	2016	2017	Отклонение (+, -)	
				2016/2015	2017/2016
Платежные средства, тыс. руб:					
– денежные средства	0	0	1	0	1
– дебиторская задолженность	987	1065	1124	78	59
Итого платежных средств, тыс.руб.	987	1065	1125	78	60
Срочные платежи, тыс. руб:					
– задолженность по оплате труда	57	52	68	-5	16
– задолженность перед государственными внебюджетными фондами	25	21	24	-4	3
– задолженность по налогам и сборам	57	20	63	-37	43
Итого срочных платежей, тыс.руб.	139	93	155	-46	62
Коэффициент текущей платежеспособности	0,57	0,34	0,42	-0,23	0,07
Коэффициент быстрой платежеспособности	0,23	0,19	0,13	-0,03	-0,06
Коэффициент абсолютной платежеспособности	0	0	0,00012	0	0,00012

Данные таблицы 2.5 показывают, что коэффициент текущей платежеспособности увеличивается в 2017 г. на 0,07 тыс. руб., организация являлась платежеспособной, коэффициент быстрой платежеспособности, в свою очередь, имеет тенденцию уменьшения, что говорит о невозможности быстрее погасить свои платежные обязательства денежными средствами.

В 2017 году коэффициент абсолютной платежеспособности имеет наибольшее значение за весь анализируемый период, следовательно, только 0,12% имеющихся у организации краткосрочных обязательств в 2017 г. может быть погашено немедленно.

Комплексный анализ финансового состояния ООО ТПО «Белторг» показал, что ликвидность, текущая платежеспособность и финансовая устойчивость предприятия не только не соответствуют принятым стандартам, но и постоянно снижаются.

Анализ основных экономических показателей деятельности ООО ТПО «Белторг» за 2015-2017 гг. позволил сделать выводы о довольно неустойчивом развитии предприятия, поскольку основные показатели за три года претерпевали как положительные, так и отрицательные изменения.

## **2.2. Анализ системы управления персоналом предприятия**



Анализ количественного и качественного состава персонала компании предполагает периодическое и целенаправленное изучение работников по характеристикам пола, образования, возраста, квалификации, стажу работы и другим социально-демографическим симптомам [51, с.492].

Учитывает: определение высококачественного и количественного состава персонала с высшим и средне-специальным образованием; определение качественного уровня расстановки работников по должностям; определение степени здорового использования специалистов с высшим и средне-специальным образованием [52, с.11].

Анализ трудовых ресурсов следует начать с исследования и оценки обеспеченности компании ООО ТПО «Белторг» трудовыми ресурсами за 2015-2017 гг. (табл. 2.6).

Таблица 2.6

Обеспеченность трудовыми ресурсами ООО ТПО «Белторг» в 2015-2017 гг.

Категория персонала	2015	2016	2017	Динамика роста в сравнении 2017/2015	
				чел	%
Численность на конец года всего, чел	13	20	29	16	123,08
Менеджеры по продажам	5	8	12	7	140
Служащие	4	6	8	4	100
Руководители	1	1	1	0	0
Прочие (уборка, тех. обслуживание)	3	5	8	5	166,67

Как видно из таблицы 2.6, в 2017 году произошел прирост общей численности персонала на 16 человек или на 123,08%, в т.ч. за счет прироста менеджеров – на 7 человека или на 140%, служащих – на 4 человек или на 100%, и прочих работников – на 5 человек или на 166,67%.

Данные свидетельствуют о приросте численности работников компании в связи с расширением ее деятельности в 2017 году.

Проанализируем качественный состав трудовых ресурсов ООО ТПО «Белторг», т.е., распределение сотрудников по возрасту, по уровню образования и по стажу работы (табл. 2.7).

Таблица 2.7

### Распределение персонала по возрасту ООО ТПО «Белторг»

Категория персонала	Численность, чел.			Удельный вес, %			Динамика роста в сравнении 2017/2015	
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	чел	%
До 18	1	2	3	7,69	10	10,34	2	200
18 – 25	4	6	9	30,77	30	31	5	125
26 – 36	5	7	11	38,46	35	37,93	6	120
37 – 50	2	3	4	15,38	15	13,79	2	100
Свыше 50	1	2	2	7,69	10	6,90	1	100
Итого	13	20	29	100	100	100	16	123,08

Как видно из таблицы 2.7, наибольшую долю в структуре персонала ООО ТПО «Белторг» занимают сотрудники в возрасте от 26 до 36 лет (в 2015 году – 38,46%, в 2016 году – 35%, в 2017 году – 37,93%).

Следует отметить динамику роста численности работников в возрасте до 18 лет на 2 человека, в возрасте 18-25 лет – на 5 человек, в возрасте 26-36 лет – на 6 человек, в возрасте 37-50 лет – на 2 человек.

При этом доля категории до 18 лет выросла на 33,33%, категории 18-25 лет – на 25,81%, категории 26-36 лет – выросла на 200%, категории 37-50 лет – на 100%, категории свыше 50 лет – на 100%.

На следующем этапе проведем анализ структуры персонала по образованию (табл. 2.8).

Таблица 2.8

### Анализ структуры персонала ООО ТПО «Белторг» по образованию

Категория персонала	Численность, чел.			Удельный вес, %			Динамика роста в сравнении 2017/2015	
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	чел	%
Среднее общее	1	2	4	7,69	10	13,79	3	6,10
Среднее специальное	1	3	5	7,69	15	17,24	4	9,55
Незаконченное высшее	4	6	15	30,77	30	51,72	11	20,95
Высшее	7	9	5	53,85	45	17,24	-2	-36,60
Итого	13	20	29	100	100	100	16	0

Данные таблицы 2.8 свидетельствуют о том, что в 2017 г. наибольшую долю в структуре персонала ООО ТПО «Белторг» занимали работники с незаконченным высшим образованием (51,72%).

В 2017 году произошел прирост численности персонала со средним общим образованием на 2 человека, со средним специальным – на 2 человека.

Данные свидетельствуют о снижении доли персонала с высшим образованием, что вызывает необходимость повышения квалификации работников в компании.

Рассмотрим распределение персонала по трудовому стажу в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Распределение персонала ООО ТПО «Белторг» по трудовому стажу в сфере продаж 2015-2017 гг.

Группы персонала по стажу, лет	Численность, чел.			Удельный вес, %			Динамика роста в сравнении 2017/2015	
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	чел	%
До 1	4	7	8	30,77	35	27,59	4	100
От 1 до 3	6	9	16	46,15	45	55,17	10	166,67
От 3 до 5	2	3	4	15,38	15	13,79	2	100
От 5 до 10	1	1	1	7,69	5	3,45	0	0
Итого	13	20	29	100	100	100	16	123,08

Данные таблицы 2.9 свидетельствуют о том, что наибольшую долю занимает персонал со стажем работы от 1 до 3 лет (в 2015 году – 46,15%, в 2016 году – 45%, в 2017 году – 55,17%). При этом наблюдается рост доли персонала со стажем до 1 года и от 3 до 5 лет.

В 2017 году наблюдался прирост численности персонала со стажем до 1 года на 4 человека, со стажем от 1 до 3 лет – на 10 человек, со стажем от 3 до 5 лет – на 2 человека по сравнению с 2015 г.

Об этих же тенденциях свидетельствует рис. 2.2.

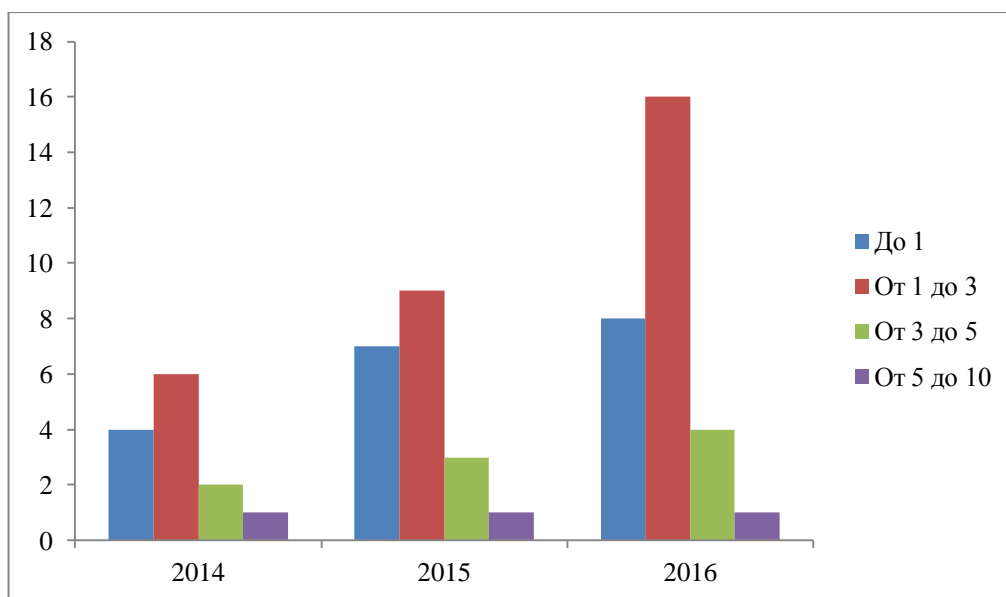


Рис. 2.2. Динамика структуры персонала по стажу работы в сфере продаж

Таким образом, как видно из диаграммы 2.2, в 2017 году наблюдается значительный рост доли персонала со стажем от 1 до 3 лет.

На следующем этапе рассмотрим структуру персонала по полу в таблице 2.10

Таблица 2.10

Распределение персонала ООО ТПО «Белторг» по полу в 2015-2017 гг.

Категория персонала	Численность, чел.			Удельный вес, %			Динамика роста в сравнении 2017/2015	
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	чел	%
мужчины	8	13	18	61,54	65	62,07	10	125
женщины	5	7	11	38,46	35	37,93	6	120
Итого	13	20	29	100	100	100	16	123,08

Данные таблицы 2.10 свидетельствуют о том, что наибольшую долю в структуре персонала занимают мужчины (в 2015 году – 61,54%, в 2016 году – 65%, в 2017 году – 62,07%). При этом доля женщин сокращается с 38,46% до 37,93%.

Поскольку изменения в качественном составе происходят в результате движения рабочей силы ООО ТПО «Белторг», то этому вопросу при анализе уделим большее внимание.

Оценка эффективности работы службы управления персоналом в ООО ТПО «Белторг» предполагает использование показателей, характеризующих движение кадров (табл. 2.11).

Таблица 2.11

## Движение кадров в ООО ТПО «Белторг»

Показатели	Абсолютные показатели, чел.			Отклонение 2016 от 2015		Отклонение 2017 от 2016	
	2015	2016	2017	+,-	%	+,-	%
Среднесписочная численность работников, чел.	13	20	29	7	153,85	9	145
Прибыло в течении года, чел.	1	2	2	1	200	0	100
Выбыло в течении года, чел., в том числе:	3	5	7	2	166,67	2	140
По собственному желанию	2	5	5	3	250	0	100
За нарушение дисциплины	1	0	2	-1	0	2	0

Рассчитанные показатели эффективности работы службы управления сгруппированы в таблице 2.12.

Таблица 2.12

## Показатели движения кадров в ООО ТПО «Белторг»

Показатель	Значение			Отклонение 2016 от 2015		Отклонение 2017 от 2016	
	2015	2016	2017	+,-	%	+,-	%
Кoeff. общего оборота	30,77	35	31,03	4,23	1,14	-3,97	0,89
Кoeff. оборота по приему	7,69	10	6,90	2,31	1,30	-3,10	0,69
Кoeff. оборота по выбытию	23,08	25	24,14	1,92	1,08	-0,86	0,97
Кoeff. текучести кадров	23,08	25	24,14	1,92	1,08	-0,86	0,97
Кoeff. замещения кадров	-15,38	-15	-17,24	0,38	0,98	-2,24	1,15
Кoeff. стабильности кадров	7,69	5	3,45	-2,69	0,65	-1,55	0,69

Как видно из таблицы 2.12 значительно снизился коэффициент общего оборота с 35% в 2016 году до 31,03% в 2017 г.

Динамика коэффициента оборота по приему подтверждает тот факт, что на предприятии сокращается число вновь принятых сотрудников.

Коэффициент текучести кадров показывает, что по сравнению с 2016 годом коэффициент текучести кадров значительно снизился, демонстрируя эффективность мероприятий кадровой службы, направленных на удержание сотрудников. Коэффициент текучести кадров свидетельствует о

необходимости проведения мероприятий по повышению стабильности коллектива.

Динамика коэффициента замещения свидетельствует о том, что новых сотрудников в 2015 – 2017 гг. недостаточно для того, чтобы заменить количество выбывших сотрудников.

Динамика коэффициента стабильности кадров указывает на то, что стабильность кадров имеет отрицательную тенденцию за анализируемый период, следовательно, работа кадровой службы на предприятии должна быть направлена на повышение мотивации давно работающих сотрудников.

При проведении анализа по движению персонала можно сделать вывод, что все изменения в численности состава в ООО ТПО «Белторг» обусловлены в основном изменениями работы. Также замечены были и внутренние проблемы – в компании большое количество работников было уволено за нарушение трудовой дисциплины и по собственному желанию. Анализ анкет, заполненных при увольнении рабочих, позволил выяснить, что большинство работников недовольны уровнем заработной платы [53, с.80].

Стоит отметить, что в ООО ТПО «Белторг» используется повременно-премиальная система оплаты труда, а главным недостатком ее является то, что работник не имеет возможности значительно повысить свой заработок путем увеличения личной доли участия в процессе. Это является диссимилирующим фактором к мотивации труда рабочих.

Еще один недостаток повременной оплаты заключается в том, что она не стимулирует повышения выработки рабочих [54, с.72].

Таким образом, чтобы снизить или устранить текучесть кадров в компании необходимо разработать комплекс мероприятий, направленных на повышение мотивации труда, что можно достигнуть разработкой системы оплаты труда, основанной на личной заинтересованности работника в конечном результате трудовой деятельности.

### 2.3. Оценка уровня инновационного потенциала предприятия

Учитывая стратегический характер решений, уровень инновационного потенциала важно оценивать с учетом особенностей внешней среды и выявлением в нем стратегических возможностей исследуемого предприятия [55, с.561].

С целью комплексной оценки уровня инновационного потенциала исследуемого предприятия, прежде всего, необходимо определить оценочные показатели инновационного потенциала для исследуемого предприятия и рассмотреть аналогичные показатели предприятий-конкурентов [56, с.90].

Что касается ООО ТПО «Белторг», то предприятие в текущем году получило доступ к результатам комплексного исследования рынка, которое проводила группа российских торговых компаний в 2017 году для выхода на российский рынок. В частности был исследован ряд мелких предприятий таких, как ООО ТПО «Белторг», включая и само это предприятие.

Необходимо отметить, что инновационный потенциал предприятия, в первую очередь, ограничен отсутствием отдельного инновационного подразделения [57, с.64].

Рассмотрим оценку показателей уровня инновационного потенциала предприятия для ООО ТПО «Белторг» и его ближайшего конкурента (табл. 2.13).

Таблица 2.13

#### Сравнение оценок показателей уровня инновационного потенциала предприятия

Показатели для оценки			Экспертные оценки	
Ценность для клиента			ООО ТПО «Белторг»	Конкурент
11 Новизна инновации	11.1	Уровень новизны инновации (б)	1	3
12 Качество инновации	12.1	Индекс качества инновации	1,32	3,11
13 Цена инновации	13.1.	Индекс параметров	1,18	2,12
14 Обслуживание инновации	14.1.	Уровень обслуживания клиента (б)	3	5
Критерии и показатели ценности для предприятия				
15 Прибыльность	15.1	Величина прибыли (убытка) в текущем году, тыс. руб.	-1303	-565
	15.2	Показатель прибыльности (рентабельности) реализованной инновации (предприятия), %	33,26	78,9

## Продолжение табл. 2.13

	15.3	Коэффициент прибыльности общего капитала	0,12	0,68
16 Конкурентоспособность	16.1	Интегральный показатель конкурентоспособности товара	–	–
	16.2	Количество (объем, руб.) экспортированных товаров (услуг, технологий) в текущем году	82	117
	16.3	Часть новых товаров (услуг, технологий) в годовых объемах продажи в текущем году, %	3	18
17 Рыночные позиции	17.1	Часть рынка предприятия в отрасли на рынке города, %	2	8
	17.2	Часть рынка важнейшего конкурента, %	0,5	6
	17.3	Показатель благосклонности (лояльности) потребителей (б)	2	5
	17.4	Количество наград, полученных на конкурсах и выставках за инновации	0	3
	17.5	Оценка сформированного имиджа предприятия (б)	2	4
	17.6	Уровень сотрудничества с партнерами (б)	3	5

Необходимо отметить, что здесь количественные показатели оценены в стоимостном или натуральном измерении, а качественные – в баллах (б) по 5-балльной шкале.

Проведём расчеты показателя роста инновационного потенциала по формуле 1.7 (табл. 2.14).

Таблица 2.14

## Расчёт показателя роста инновационного потенциала

№ показателя для оценки	$V_i$	$O_{дi}/O_{бi}$	Индекс
11	0,25	0,33	0,08
12	0,13	0,42	0,06
13	0,06	0,56	0,03
14	0,06	0,60	0,04
15.1	0,03	2,31	0,07
15.2	0,13	0,42	0,05
15.3	0,03	0,18	0,01
16.1	0	0,00	0,00
16.2	0,11	0,70	0,08
16.3	0,06	0,17	0,01
17.1	0,02	0,25	0,01
17.2	0,02	0,08	0,00
17.3	0,03	0,40	0,01
17.4	0,02	0,00	0,00
17.5	0,03	0,50	0,02
17.6	0,03	0,60	0,02
Итого	1		0,48



Таким образом, показатель роста инновационного потенциала  $\Delta III$  для ООО ТПО «Белторг» составляет 0,48.

Данный показатель отображает уровень инновационного потенциала предприятия относительно конкурента. Значение показателя говорит о том, что предприятию необходимо работать над развитием своего инновационного потенциала, относительно конкурента он находится на достаточно низком уровне. Этого можно достигнуть путём разработки мероприятий по повышению качества и эффективности работы персонала.

## ГЛАВА III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ В РЕЗУЛЬТАТЕ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ

### 3.1. Сущность процесса внедрения инноваций для совершенствования управления персоналом на предприятии

В результате проведенного анализа финансово-хозяйственной деятельности, оценки качества и эффективности работы персонала ООО ТПО «Белторг» руководству компании мы предлагаем внедрить инновационные подходы в управлении персоналом, которые, по нашему мнению, приведут к повышению конкурентоспособности и увеличению объемов продаж ООО ТПО «Белторг».

Инновации для совершенствования управления персоналом на предприятии ООО ТПО «Белторг» представлены на рис. 3.1.

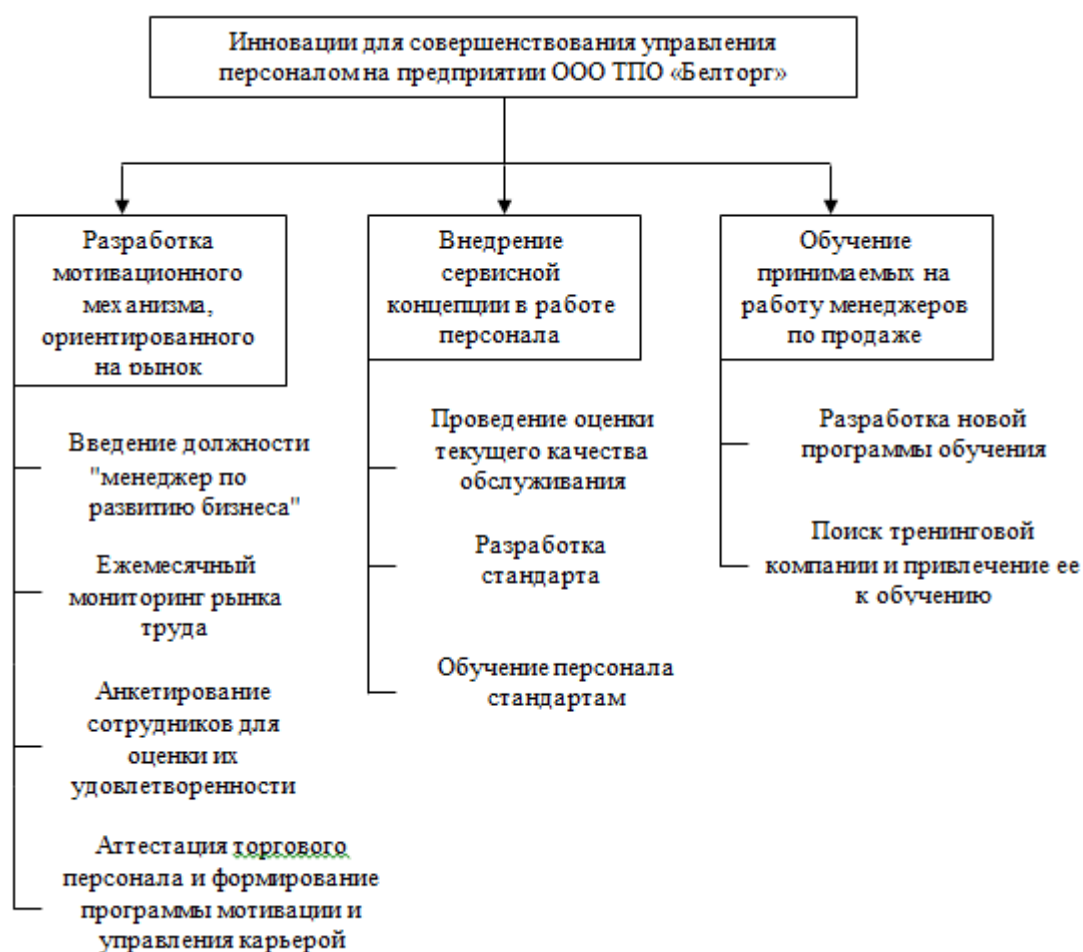


Рис. 3.1. Инновации для совершенствования управления персоналом

Мотивация персонала играет важную роль в инновационных методах управления персоналом. С учетом относительно высокого уровня текучести целесообразно выделить для этих целей отдельное подразделение (менеджера) в рамках отдела персонала ООО ТПО «Белторг», отделив тем самым функцию от остальных.

Его должностная инструкция будет включать следующий перечень обязанностей:

- разработка глобальной концепции развития предприятия;
- составление при необходимости плана реструктуризации, а также тщательный контроль за его реализацией;
- разработка предложений по улучшению работы предприятия и согласование их с руководством;
- поиск новых возможных направлений деятельности организации;
- обеспечение эффективного взаимодействия между всеми структурными подразделениями фирмы;
- анализ отчетной информации с целью корректирования планов;
- разработка программ проведения тренингов с целью повышения квалификации сотрудников;
- периодический анализ собственной работы и предоставление высшему руководству соответствующей отчетности.

Кроме того, менеджер по развитию бизнеса возьмет на себя все задачи, связанные со стимулированием персонала, а именно:

- мониторинг рынка труда с целью установления среднего уровня заработной платы по каждой специальности;
- оценка удовлетворенности сотрудников от работы в компании (оценка их лояльности);
- разработка программ нематериального стимулирования (организация разного рода мероприятий, путевки, подарки и др.);
- работа с сотрудниками в процессе адаптации и при возможном

увольнении;

- разработка рекомендаций по оплате труда.

Инновационность данного направления проявляется в том, что на сегодняшний день должность «менеджер по развитию бизнеса» проявляется лишь в наиболее прогрессивных и инновационных российских предприятиях. Выделение развитие бизнес-отношений в отдельную функцию управления персоналом позволит освободить остальных сотрудников отдела персонала и сконцентрировать все в одних руках.

В настоящее время развитием бизнеса и управлением персоналом в одинаковой степени занимаются все сотрудники ООО ТПО «Белторг» (руководители, менеджеры, служащие).

Кроме того, менеджер по развитию бизнеса сможет проводить регулярные опросы сотрудников ООО ТПО «Белторг», выявляя глубинные причины поведения персонала. Анкета, которую на первом этапе своей деятельности может использовать менеджер по развитию бизнеса, представлена в Приложении 1.

Необходимо также понимать, что именно от мастерства менеджеров по продаже во многом зависит успех предприятия, т.к. именно они взаимодействуют с розничными покупателями. Поэтому, чем эффективнее будет команда менеджеров, тем эффективнее будет деятельность самого предприятия.

Сложность применения системы развития бизнеса и мотивации по отношению к менеджерам по продаже состоит в том, что внедрять систему развития бизнеса и мотивации или же схему, перенятую у другого предприятия, – затея практически бесполезная.

В чужих разработках можно почерпнуть много полезного, однако калькирование данной системы в лучшем случае не даст желаемого эффекта. Дело в том, что эффективность системы, особенно если речь идет о торговом персонале, зависит от факторов, индивидуальных для каждой компании.

Первым требованием к системе развития бизнеса и мотивации персонала следует назвать учет функциональных обязанностей, которые выполняют сотрудники предприятия.

Вторым требованием к эффективной системе является ее прозрачность и объективность: в случае если персоналу будет непонятно или неизвестно, за что их поощряют и как они могут влиять на размер своей заработной платы, если критерии оценки их деятельности не объективны или оценка происходит волюнтаристски, а критерии постоянно меняются, мотивационный эффект не будет достигнут.

Рассмотрим способ группировки персонала в ходе аттестации. Участники оценки, в качестве которых будет выступать руководители предприятия, представитель учебного центра и менеджер по мотивации, обсуждают уровень выполнения должностных обязанностей, результаты работы, факты, зафиксированные в кадровой справке, соответствие работника занимаемой должности по стажу и образованию на основе требований должностной инструкции.

По результатам оценки могут быть выставлены различные баллы и формируются пять групп работников, представленные в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Рекомендуемая группировка персонала ООО ТПО «Белторг» по итогам экспертной оценки эффективности труда в 2017 году

№ п/п	Группы, баллы	Показатель	Выводы
1.	А (98-105)	исключительно высокий	- постоянно добиваются высоких результатов; достойны увеличения оклада, выдвижение в резерв
2.	Б (77-97)	отличный	- достойны увеличения оклада; выдвижению в резерв; зачисление в перспективный резерв
3.	В (56-76)	хороший	- достойны увеличения оклада, выдвижение в резерв, составляется план проф. развития, ротация
4.	Г (35-55)	удовлетворительный	- результаты ниже требований, составляется план повышения квалификации, профподготовки
5.	Д (<35)	неудовлетворительный	- подлежат дополнительному обучению, переподготовке

Хорошим показателем является то, что более 90% персонала имеют хороший результат оценки эффективности труда.

Также на менеджера по развитию бизнеса будет возложена функция управления карьерой наиболее перспективных сотрудников предприятия.

Необходимо также рассмотреть перечень инновационных мероприятий повышения качества и эффективности работы (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Краткая характеристика предлагаемых мероприятий по повышению эффективности и качества работы персонала ООО ТПО «Белторг»

№ п/п	Наименование мероприятия	Краткое содержание мероприятия
1.	Разработка системы повышения квалификации персонала ООО ТПО «Белторг»	Повышение квалификации персонала необходимо с целью получения им новых навыков, технологий работы путем организации тренингов для торгово-оперативного персонала, а также ряда специалистов административно-управленческого персонала
2.	Внедрение методов проведения аттестации персонала ООО ТПО «Белторг»	Данное мероприятие предполагает внедрение на ООО ТПО «Белторг» системы точечной аттестации персонала, когда при проведении оценки соответствия работника занимаемой им должности основной акцент делается на специфике занимаемой должности и выполняемых должностных функций. При этом в зависимости от принадлежности к конкретной категории персонала используются совершенно различные методы проведения оценки, что даст наиболее точный ожидаемый результат проведения аттестации
3.	Введение критериев отбора и оценки персонала ООО ТПО «Белторг»	Реализация мероприятия предполагает изменение и переориентацию критериев оценки персонала. Данная мера обусловлена постоянно меняющейся ситуацией на рынке и в деятельности ООО ТПО «Белторг», отчего подбор и отбор персонала должен проходить наиболее эффективно, снижая впоследствии текучесть кадрового состава
4.	Разработка мотивационных акций персонала ООО ТПО «Белторг»	Реализация мотивационных акций предполагает собой внедрение в деятельность ООО ТПО «Белторг» ежемесячных или ежеквартальных акций, розыгрышей и условий премирования персонала, предполагающих объявление конкурсной ситуации, по результатам которой объявляется победитель, получающий приз в виде либо ценного подарка, либо денежной премии. Главным же условием любой мотивационной акции является соблюдение максимального уровня качества и эффективности труда персонала

В качестве предлагаемых мероприятий на предприятии целесообразно рассмотреть проведение с персоналом компании различных тренингов и курсов (табл. 3.3).

Таблица 3.3

## Предлагаемые тренинги и курсы по развитию персонала ООО ТПО «Белторг»

№ п/п	Название тренинга, курса	Содержание и назначение	Ориентировочная стоимость, тыс. руб.	Центры по проведению тренингов
1.	Компетентный работник	Профессиональная компетентность – знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора	5	Белгородский центр повышения квалификации
2.	Оперативность и ответственность	Способность оперативно и самостоятельно принимать обоснованные решения и отвечать за них, умение быстро и правильно реагировать на возникающие ситуации, аргументировано отстаивать свою точку зрения, оперативно принимать меры, направленные на ликвидацию или предупреждение наметившихся отклонений	8	Учебный центр «Перспектива»
3.	Организатор	Способность практически организовать работу коллектива и направлять ее на осуществление поставленных задач (умение планировать и распределять работу между подчиненными, координировать и контролировать работу)	22	Образовательный центр «Квалитет»
4.	Воспитание ответственности	Способность воспитывать у работников чувство ответственности за порученное дело, стимулировать творческую инициативу, направленную на повышение эффективности труда, рост квалификации, освоение новых технологий; умение создать в коллективе благоприятный морально-психологический климат; способность направлять и учить подчиненных, поддерживать дисциплину, проявлять систематическую заботу о них	10	Образовательный центр «Демокрит»

## Продолжение табл. 3.3

№ п/п	Название тренинга, курса	Содержание и назначение	Ориентировочная стоимость, тыс. руб.	Центры по проведению тренингов
5.	Действия в экстремальных ситуациях	Способность работать в экстремальных условиях, выполнять работы, требующие аналитической оценки в процессе принятия и выработки нестандартных решений	6	Учебный центр «Перспектива»

В результате проводимых аналогичных тренингов и курсов у предприятий-конкурентов наблюдался рост показателей эффективности персонала 10-30%.

Далее рассмотрим сервисную концепцию, которая предполагает ориентацию на качество обслуживания покупателей.

Инновационность данного направления заключается в том, что лишь единицы российских торговых предприятий на сегодняшний день ориентируются на покупателей при формировании стратегии своей деятельности – лишь немногие понимают, что наиболее ценный актив любого предприятия – это удовлетворенные покупатели, которые будут снова возвращаться к нему. Одним из ключевых факторов в реализации сервисной концепции является качество обслуживания, предоставляемого предприятием.

Как было выявлено, у ООО ТПО «Белторг» есть некоторые проблемы в качестве обслуживания. Дадим рекомендации по его повышению, базирующиеся на деятельности торгового персонала.

Рассмотрим результаты оценки удовлетворенности покупателей ООО ТПО «Белторг», выявленные при проведении выборочного опроса в сентябре 2017 года. Всего было опрошено 250 покупателей (таблица 3.4).



Таблица 3.4

## Удовлетворенность потребителей качеством обслуживания

№ п/п	Параметр	Средняя оценка, по 7-балльной шкале
1	Внешний вид персонала	2,9
2	Профессионализм продавцов	4,2
3	Чистота торгового зала	3,9
4	Готовность персонала помочь покупателям	6,3
5	Общая атмосфера в торговом зале	5,0
6	Знание персоналом товара	5,8
7	Выкладка продукции	3,7

На основе представленных выше данных можно говорить о том, что у ООО ТПО «Белторг» есть некоторые проблемы с удовлетворенностью покупателей. Можно предложить ряд мероприятий, которые позволят улучшить качество обслуживания покупателей в ООО ТПО «Белторг».

Для комплексного анализа работы ООО ТПО «Белторг» с точки зрения покупателей рекомендуется обратиться к услугам компании-специалиста в данной сфере.

Иными словами, повышение качества обслуживания ООО ТПО «Белторг» должно начинаться с комплекса мероприятий по оценке текущего состояния качества обслуживания.

Одним из методов оценки качества обслуживания является методика MysteryShopper, которая предполагает оценку существующего уровня обслуживания посетителей и покупателей ООО ТПО «Белторг» по следующим критериям:

а) Интерьер ООО ТПО «Белторг»: чистота, освещение, ценники, наличие пустых мест на витринах, а также прилегающая к ООО ТПО «Белторг» территория, вывеска.

б) Внешний вид менеджеров по продаже: фирменная одежда, бэйджи, прически, макияж, маникюр; речь: акцент, слова паразиты, жаргон.

в) Работа менеджера по продажам: умение вступать в контакт; выявление запроса; презентация товара; знание ассортимента, знание продвигаемой в данный момент продукции; работа с возражениями;

заключение сделки; умение работать одновременно с несколькими покупателями; расширение спроса; умение работать с конфликтными клиентами.

Рекомендуется проведение аналогичного исследования на предприятии ООО ТПО «Белторг» с целью сравнения качества обслуживания и использования успешного опыта на анализируемом предприятии.

На основе проведенного исследования может быть разработан стандарт обслуживания на предприятии ООО ТПО «Белторг».

Разработка критериев обслуживания предполагает:

- разработку методов внутреннего контроля и мотивации;
- разработку описания «процесса идеального обслуживания клиента;
- обучение стандартам обслуживания сотрудников ООО ТПО «Белторг»;
- аттестация;
- закрепление ответственности за руководителем за соблюдением принятых стандартов поведения. Наделение его полномочиями штрафовать и премировать сотрудников в зависимости от того – соблюдает он стандарты обслуживания или нет.

На основании всего вышеизложенного можно сделать следующие выводы.

Определять планирование карьеры работника на предприятии необходимо как непрерывный процесс взаимодействия работника и предприятия, заключающийся в разработке и коррекции плана карьеры работника и направленный на достижение целей его карьеры, а со стороны предприятия – на максимальное использование потенциала работника на повышение эффективности его деятельности и предприятия в целом.

Определение плана карьеры работника можно рассматривать как внутриорганизационный документ установленной формы, в котором фиксируется последовательность планируемых к занятию работником должностей, а также мероприятий, направленных на развитие его

профессиональных, деловых и личностных качеств, необходимых для занятия данных должностей.

Основой организации управления карьерой является разработка схем замещения должностей – используются данные учета должностей, в том числе и тех, которые окажутся вакантными в обозримые сроки. На этой основе составляются списки кандидатов на замещение по каждой из должностей.

В процессе управления карьерой учитывается тот факт, что потребности и интересы сотрудников меняются с переходом с одной ступени карьеры на другую, меняются и квалификационные требования к ним.

Поэтому необходимо создавать дифференцированные системы управления карьерой на начальных, промежуточных и финальных стадиях профессионального роста.

Для реализации направления повышения эффективности и качества труда персонала ООО ТПО «Белторг» необходимо отметить также, что деловая карьера – поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью.

В процессе реализации карьеры важно обеспечить взаимодействие всех видов карьеры. Это взаимодействие предполагает выполнение следующих основных задач:

- обеспечение планирования карьеры конкретного персонала с целью учета его специфических потребностей;
- обеспечение открытости процесса управления карьерой;
- устранение «карьерных тупиков», в которых практически нет возможностей для развития персонала;
- формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях;
- изучение карьерного потенциала персонала;

- обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала персонала с целью сокращения нереалистичных ожиданий;
- определение путей служебного роста, использование которых удовлетворит количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

Для ООО ТПО «Белторг» приоритетными должны быть типичная и устойчивая формы индивидуальной карьерной стратегии. Этого можно достичь при наличии системы и механизма управления карьерой персонала. Они призваны обеспечивать и обуславливать детерминацию карьеры персонала исключительно уровнем профессионализма, личностными качествами и результатами деятельности. Это те критерии, которые определяют ценность персонала для компании, общества и государства.

Планирование и контроль деловой карьеры должны заключаться в том, что с момента принятия персонала в компанию и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение персонала по системе должностей. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

Наличие продуманной и обоснованной должностной структуры ООО ТПО «Белторг» – необходимое условие и важнейший фактор реализации технологии управления карьерой. Они задают формальное карьерное пространство, в котором происходит изменение должностного статуса служащего, формируется потребность в необходимых профессиях и специальностях, накапливаются профессиональный опыт и способности персонала.

### 3.2. Обоснование эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в результате внедрения инноваций

В ходе анализа системы управления персоналом в ООО ТПО «Белторг» с целью выявления актуальной потребности в нововведениях был выявлен ряд проблем, которые негативно сказываются на успешном функционировании компании.

Для устранения выявленных проблем был разработан план мероприятий с конкретизированным и планомерным перечнем мероприятий.

Практические рекомендации представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5

#### План внедрения предложенных мероприятий

№ п/п	Мероприятия	Сроки	Ответственные	Стоимость
1.	Создание бизнес идей для альтернативной реальности	3 месяца	Менеджер по персоналу, WEB-программист	Создание бизнес-идей (25000 руб.). Проведение и редактирование плана - в размере заработной платы
2.	Разработка и внедрение анонимной анкеты для выявления скрытых проблем в организации	1 месяц	Менеджер по персоналу	В размере заработной платы
Итого:				(25000 рублей за первый расчетный год)

По указанному плану мероприятий можно сделать вывод, что внедрение предложенных нововведений в управление персоналом, в сочетании с уже имеющимися на предприятии, позволит улучшить взаимоотношения в коллективе, минимизировать конфликты и сплотить коллектив на достижение общих целей организации.

Важным этапом в разработке и внедрении нововведений в управление персоналом в ООО ТПО «Белторг» является определение его эффективности.

Управление конфликтами в организации сложно измерить количественными показателями. При этом очевидны качественные параметры от внедрения на предприятии предложенных мероприятий, так как они помогут минимизировать конфликты и разногласия и

способствуют созданию благоприятной обстановки для работы в коллективе, сплочению и взаимопониманию.

Если не найти эффективного способа управления разногласиями, это может привести к образованию дисфункциональных последствий, таких как повышение эмоциональной и психологической напряженности в коллективе, неудовлетворенность. Вследствие этого увеличиваются потери рабочего времени, растет текучесть кадров, снижается производительность, что может в скором времени затронуть ООО ТПО «Белторг».

Предложений нами план в ООО ТПО «Белторг» должен способствовать сокращению потерь рабочего времени.

На сегодняшний день полезный фонд рабочего времени сотрудников ООО ТПО «Белторг» составляет 2415 часов или 345 дней в год. Решение конфликтных ситуаций занимает в среднем 60 мин. рабочего времени ежедневно. Следовательно, ежегодно на решение данной проблемы персонал предприятия тратит в среднем 345 часов, или 15 рабочих дней.

Таким образом, внедрение предлагаемых мероприятий на анализируемом предприятии значительно сократит количество конфликтных ситуаций и целодневных потерь рабочего времени на 15 дней (при норме рабочих дней в 2017 году в 345 дней за минусом ежегодного отпуска на одного работника). Тогда бюджет рабочего времени составит 5175 ч ( $345 * 15$ ), полезный фонд рабочего времени при планируемом исключении внутрисменных простоев (только за минусом часов сокращенных предпраздничных дней) – 5169 ч ( $5175 - 6$ ). Вследствие этого средняя продолжительность дня составит 14,98 ч ( $5169 / 345$ ).

Таким образом, планируемое увеличение производительности труда работника составит 10,7 тыс. руб.

Рост производительности труда оказывает прямое влияние на величину объема оказанных услуг. Прирост объема выполненных услуг за счет изменения производительности труда работников определим по формуле 3.1:

$$ГВН = НП - (ГВО * ЧП), \text{ где} \quad (3.1)$$

НП – планируемое значение объема выполненных работ, тыс. руб.;

ГВО – отчетное значение производительности труда одного среднесписочного работника, тыс. руб./чел.;

ЧП – фактическое среднесписочное количество работников, чел. [59, с.400].

$$ГВН = 10,7 - (0,098 * 29) = 10,7 - 2,842 = 7,858 \text{ тыс. руб.}$$

Данный расчет доказывает, что за счет введенного мероприятия наблюдается рост производительности труда, который окажет влияние на величину объема производства. Повышение производительности приведет к увеличению объема производства на 227,9 тыс. руб.

Определим текущую стоимость вложений (формула 3.2):

$$NPV = PV - IC, \quad (3.2)$$

$$\text{где } PV = FV * [1 / (1+i)^n], \quad (3.3)$$

где NPV – чистый приведенный эффект;

IC – вложенные затраты;

PV – текущая стоимость вложений;

FV – будущая стоимость нал. потока по окончанию периода n;

i – ставка дисконтирования (12%);

n – продолжительность периода в годах [60, с.570].

$$PV = 227,9 * [1 / (1 + 0,12)^1] = 227,9 * 1,12 = 255,248 \text{ тыс. руб.}$$

Определим чистый приведенный эффект:

$$NPV = 255,48 - 119,2 = 136,3 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем экономическую эффективность функции (формула 3.4):

$$PI = NPV / IC, \quad (3.4)$$

где  $PI > 1$  – мероприятие следует принять,  $PI < 1$  – мероприятие следует отвергнуть,  $PI = 1$  – мероприятие ни прибыльное, ни убыточное [61, с.432].

$$PI = 136,3 / 119,2 * 100 = 114,35 > 1\%.$$

Предложенное мероприятие экономически целесообразно:  $PI > 1$ .

Из таблицы 3.3 можно увидеть, что средняя стоимость предложенных тренингов составляет примерно 7 тыс. руб. на 1 человека. В компании планируется направить на прохождение курсов 15 работников, исходя из чего плановые затраты на реализацию мероприятия отражены в таблице 3.4.

Мониторинг рынка образовательных услуг для персонала ООО ТПО «Белторг» представлен в таблице 3.6.

Таблица 3.6

Оценка затрат на прохождение тренингов персонала ООО ТПО «Белторг»

№ п/п	Название тренинга, курса	Стоимость, тыс. руб.	Количество персонала, чел.	Общая сумма затрат, тыс. руб.
1.	Компетентный работник	5	6	30
2.	Оперативность и ответственность	8	3	24
3.	Организатор	22	1	22
4.	Воспитание ответственности	10	2	20
5.	Действия в нестандартных ситуациях	6	3	18
ИТОГО:			15	116

Из представленных данных таблицы 3.6 можно отметить, что наибольшие расходы на прохождение тренингов обойдутся по таким направлениям, как: компетентный работник, а также действия в нестандартных ситуациях. Общая сумма же затрат на прохождение тренингов всего планируемого персонала составит около 116 тыс.руб.

Таким образом, можно говорить о том, что предложенные рекомендации позволят ООО ТПО «Белторг» значительно повысить свою конкурентоспособность и эффективность деятельности. Затраты составят около 250 тыс. руб.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изменение экономических условий, в которых функционируют российские компании, повлекло за собой необходимость изменения стиля их деятельности. Это касается и всех внутренних процессов в компаниях. Если мы применяем инновационный подход в производстве, в сбыте, то почему бы не сделать этого и в отношении управления персоналом.

Проведенное в работе исследование позволило сделать следующие выводы:

Во-первых, система управления персоналом представляет собой относительно автономную и специфическую подсистему общей системы управления организацией; совокупность взаимосвязанных процессов управления человеческой деятельностью; исполнительскую деятельность различных субъектов, воздействующих на процесс труда и персонал организации; совокупность методов воздействия на поведение человека в процессе трудовой деятельности, а также сам процесс взаимодействия субъекта и объекта управления.

Во-вторых, как инновация система управления персоналом обладает чертам и особенностями инновации вообще. И, соответственно, осуществляя разработку и внедрение изменений системы управления персоналом, необходимо оценить их своевременность, возможность и результативность, сделать все необходимое, чтобы сопротивление персонала было как можно меньше, а эффективность инновации как можно больше.

И, наконец, говоря о специфических чертах системы управления персоналом как инновации, можно выделить такие, как необходимость построения концепции и модели, выработки стратегии и политики управления персоналом, а также учета различных факторов, влияющих на управление персоналом. Также, система управления персоналом, как и система управления вообще, предполагает постановку определенных целей и разработку механизмов контроля их выполнения.

Теоретическое исследование и анализ текущей деятельности ООО ТПО «Белторг» позволили разработать ряд рекомендаций по внедрению инноваций в систему управления персоналом предприятия.

На основе проведенного исследования может быть разработан стандарт обслуживания на предприятии ООО ТПО «Белторг».

Разработка критериев обслуживания предполагает:

- разработку методов внутреннего контроля и мотивации;
- разработку описания «процесса идеального обслуживания клиента;
- обучение стандартам обслуживания сотрудников ООО ТПО «Белторг»;
- аттестация;
- закрепление ответственности за руководителем за соблюдением принятых стандартов поведения. Наделение его полномочиями штрафовать и премировать сотрудников в зависимости от того – соблюдает он стандарты обслуживания или нет.

На основании всего вышеизложенного можно сделать следующие выводы.

Определение плана карьеры работника можно рассматривать как внутриорганизационный документ установленной формы, в котором фиксируется последовательность планируемых к занятию работником должностей, а также мероприятий, направленных на развитие его профессиональных, деловых и личностных качеств, необходимых для занятия данных должностей.

Основой организации управления карьерой является разработка схем замещения должностей – используются данные учета должностей, в том числе и тех, которые окажутся вакантными в обозримые сроки. На этой основе составляются списки кандидатов на замещение по каждой из должностей.

В процессе управления карьерой учитывается тот факт, что потребности и интересы сотрудников меняются с переходом с одной ступени карьеры на другую, меняются и квалификационные требования к ним.

Поэтому в необходимо создавать дифференцированные системы управления карьерой на начальных, промежуточных и финальных стадиях профессионального роста.

Для ООО ТПО «Белторг» приоритетными должны быть типичная и устойчивая формы индивидуальной карьерной стратегии. Этого можно достичь при наличии системы и механизма управления карьерой персонала. Они призваны обеспечивать и обуславливать детерминацию карьеры персонала исключительно уровнем профессионализма, личностными качествами и результатами деятельности. Это те критерии, которые определяют ценность персонала для компании, общества и государства.

Как было выявлено, у ООО ТПО «Белторг» есть некоторые проблемы в качестве обслуживания. Дадим рекомендации по его повышению, базирующиеся на деятельности торгового персонала.

Предложенные мероприятия оценены как эффективные и предполагают:

- внедрение должности «менеджер по мотивации»;
- повышение качества обслуживания на основе разработки стандартов обслуживания и обучения им персонала;
- совершенствование системы обучения кандидатов на должность менеджер по продажам на предприятии ООО ТПО «Белторг» и т.д.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрикосова Т.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия ООО ТПО «Белторг» [Текст] / Т.С. Абрикосова. – Белгород: БГТУ, 2017. – 123 с.
2. Азаров, П.С. Управление персоналом: Учебное пособие / П.С. Азаров, В.А. Петров; Под ред. В.А. Петров. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 38 с.
3. Артебякин, В.Г. Деятельность ООО ТПО «Белторг» [Текст] / В.Г. Артебякин. – Белгород: БУКЭП, 2017. – 24 с.
4. Ахтырская, А.М. Управление персоналом: Учебное пособие / А.М. Ахтырская, С.М. Семиног; Под ред. С.М. Семиног – М.: НИЦ АПРИОРИ, 2016. – 47 с.
5. Баварина, Е.П. Анализ деятельности ООО ТПО «Белторг» [Текст] / Е.П. Баварина. – Белгород: БГТУ, 2017. – 36 с.
6. Барабашов, А.И. Анализ деятельности ООО ТПО «Белторг» [Текст] / А.И. Барабашов. – Белгород: БелГУ, 2016. – 21 с.
7. Бондарева, С.Т. Управление персоналом [Текст] / С.Т. Бондарева. – М.: Эконом, 2017. – 25 с.
8. Бороденко, А.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / А.И. Бороденко. – М.: Аэнерта, 2017. – 18 с.
9. Бузаков, Д.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / Д.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 91 с.
10. Бурцева, Д.Р. Управление персоналом: Учебное пособие [Текст] / Д.Р. Бурцева. – М.: Дашков и К, 2017. – 69 с.
11. Ваганова, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Ваганова. – М.: НИЦ АПРИОРИ, 2016. – 73 с.
12. Важинская, Е.С. Управление персоналом: Учебник / Е.С. Важинская. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 40 с.
13. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам / О.В. Валиева. – М.: А-Приор, 2017. –

13 с.

14. Василевский, В.А. Управление персоналом. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам / В.А. Василевский. – М.: А-Приор, 2012. – 176 с.

15. Веденин, С.В. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / С.В. Веденин. – М.: Проспект, 2017. – 96 с.

16. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. – М.: А-Приор, 2016. – 77 с.

17. Воронова, Е.Р. Менеджмент: Учебное пособие [Текст] / Е.Р. Воронова. – М.: Инфо, 2016. – 37 с.

18. Герман, Р.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / Р.И. Герман. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 256 с.

19. Губа, О.М. Анализ управления персоналом [Текст] / О.М. Губа // Молодой ученый. – 2016. – №12. – С. 32-47.

20. Держанова, Е.А. Управление персоналом: Учебник / Е.А. Держанова. – М.: Управление и менеджмент, 2017. – 287 с.

21. Доломина, У.С. Менеджмент и управление персоналом [Текст] / Л.В. Доломина. – М.: Дело и Сервис, 2016. – 11 с.

22. Дорохова, Я.В. Анализ эффективности производственно-хозяйственной деятельности организации [Текст] / Я.В. Дорохова. – М.: Дело и Сервис, 2017. – 169 с.

23. Дружникова, Е.Г. Управление персоналом: Учебник / Е.Г. Дружникова. – М.: Магистр, 2017. – 27 с.

24. Еремин, Л.С. Анализ деятельности фирмы [Текст] / Л.С. Еремин. – М.: Литера, 2016. – 122 с.

25. Есауленко, Н.Н. Управленческий учет [Текст] / Н.Н. Есауленко. – М.: Бухгалтерский учет, 2016. – 87 с.

26. Зайцева, Н.А. Управление персоналом в гостиницах: Учебное пособие / Н.А. Зайцева. – М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 416 с.

27. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 336 с.
28. Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 695 с.
29. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. – М.: Проспект, 2017. – 64 с.
30. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. – М.: Проспект, 2016. – 64 с.
31. Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. – М.: Проспект, 2017. – 64 с.
32. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: КноРус, 2017. – 368 с.
33. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 301 с.
34. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда: Монография / А.Я. Кибанов, Ю.А. Дмитриева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 229 с.
35. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2016. – 56 с.
36. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. – М.: Проспект,

2017. – 80 с.

37. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2017. – 48 с.

38. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 238 с.

39. Кобзарев, М.О. Управление персоналом [Текст] / М.О. Кобзарев. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 67 с.

40. Козлова, Ю.С. Менеджмент [Текст] / Ю.С. Козлова. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 89 с.

41. Котов, А.А. Как улучшить финансовое состояние предприятий [Текст] / А.А. Котов // Бухгалтерский учет. – 2016. – №12. – С. 24-28.

42. Кузовлева, С.П. Анализ финансовой деятельности [Текст] / С.П. Кузовлева // Бухгалтерский учет. – 2017. – №2. – 66 с.

43. Курганский, Л.П. Оценка и анализ инновационного развития предприятия [Текст] / Л.П. Курганский // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – №4. – С. 23-32.

44. Лобанова, Л.Е. Проблемы и перспективы науки. Экономический анализ [Текст] / Л.Е. Лобанова. – М.: МАКС Пресс, 2016. – 14 с.

45. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. – М.: Проспект, 2017. – 80 с.

46. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. – М.: Омега-Л, 2017. – 263 с.

47. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Психофизиология профессиональной деятельности и безопасность труда персонала: Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. – М.: Проспект, 2017. – 72 с.

48. Лысенко, Д.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник для вузов [Текст] / Д.В. Лысенко – М.: Инфра-М, 2017. – 320 с.
49. Ляпова, К.К. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия [Текст] / К.К. Ляпова. – М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2017. – 26 с.
50. Макринова, Е.И. Управление персоналом в гостиничном менеджменте: Учебное пособие / Е.И. Макринова, А.Г. Васильев, А.С. Васильева. – СПб.: Троицкий мост, 2017. – 208 с.
51. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / В.М. Маслова. – М.: Юрайт, 2017. – 492 с.
52. Миронов, С.А. Экономический анализ: Учебно-практическое пособие [Текст] / С.А. Миронов. – Б.: Изд-во БГТИ, 2017. – 11 с.
53. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. – М.: Проспект, 2017. – 80 с.
54. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. – М.: Проспект, 2017. – 72 с.
55. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. – М.: Юрайт, 2017. – 561 с.
56. Назарова, И.В. Анализ финансов предприятия в условиях рынка [Текст] / И.В. Назарова. – М.: Изд - во «Высшая школа», 2017. – 90 с.
57. Оксинайд, К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд. – М.: Проспект, 2017. – 64 с.
58. Петров, В.Ф. Экономический анализ [Текст] / В.Ф. Петров. – М.: Эксмо, 2016. – 52 с.
59. Пихало, В.Т. Управление персоналом организации: учебное



пособие / В.Т. Пихало, Ю.Н. Царегородцев, С.А. Петрова, Ю.Е. Ефремова. – М.: Форум, 2017. – 400 с.

60. Полякова, О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 570 с.

61. Потемкин, В.К. Управление персоналом: Учебник для вузов / В.К. Потемкин. – СПб.: Питер, Лидер, 2017. – 432 с.

62. Путивцева, Л.П. Анализ финансового состояния предприятия [Текст] / Л.П. Путивцева. – М.: Эксмо, 2017. – 51 с.

63. Сафронова, Г.В. Экономический анализ: Учебник [Текст] / Г.В. Сафронова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. – С. 46.

64. Тарасова, А.С. От финансового анализа к финансовому менеджменту [Текст] / А.С. Тарасова // Бухгалтерский бюллетень. – 2016. - №10. – 45 с.

65. Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. – М.: КноРус, 2017. – 624 с.

66. Усатов, К.К. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятий: Учебное пособие [Текст] / К.К. Усатов. – СПб.: СПбГУНиПТ, 2017. – 22 с.

67. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КноРус, 2017. – 432 с.