

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра акмеологии и менеджмента

**Планирование деятельности руководителя по развитию инновационного
потенциала персонала организации**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой
_____ О.В. Кружкова
(подпись)

« ____ » _____ 201 ____ г.

Нормоконтролер
_____ Н.В. Федоровых
(подпись)

« ____ » _____ 201 ____ г.

Исполнитель:
Сумко Олеся Владимировна
Студент группы Б-41, 4 курса,
очного отделения, направление
«38.03.03 - Управление
персоналом»

(подпись)

Научный руководитель:
Захарова Л.А.,
канд. физ.-мат. наук,
доцент кафедры АиМ

(подпись)

Екатеринбург 2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПАО «УБРИР»	6
1.1. Общая характеристика деятельности ПАО «УБРИР».....	6
1.2. Анализ системы управления персоналом в ПАО «УБРИР».....	10
1.3. Анализ инновационного потенциала персонала в ПАО «УБРИР».....	26
Выводы по 1 главе.....	30
ГЛАВА 2. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ПО РАЗВИТИЮ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПЕРСОНАЛА В ПАО «УБРИР»	32
2.1. Разработка мероприятий по развитию инновационного потенциала персонала в ПАО «УБРИР».....	32
2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по развитию инновационного потенциала персонала в ПАО «УБРИР».....	39
2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по развитию инновационного потенциала персонала в ПАО «УБРИР».....	42
Выводы по 2 главе.....	45
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	47
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ	49
ПРИЛОЖЕНИЯ	53

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Одной из важнейших проблем на современном этапе развития экономики большинства стран мира является проблема в области работы с персоналом. Найти квалифицированных сотрудников, в том числе, на высокие позиции в компании, становится все сложнее. Идет постоянный поиск и борьба за талантливых работников. Упущенные возможности, упущенное время, высокие затраты на поиск и адаптацию нового персонала - все это стимулирует руководителей создавать систему развития кадрового потенциала. Ко многим управленцам приходит понимание того, что, улучшив использование кадрового потенциала организации, можно опередить соперников в конкурентной борьбе, повысить качество услуг и выпускаемой продукции.

Развитие персонала является весьма актуальной темой в новых рыночных отношениях российской экономики. Пока мы только подходим к пониманию необходимости построения наших организаций как осознанно обучающихся, другие же уже всерьез занимаются построением взаимоотношений между обучающимися организациями. Да, есть понимание, что этот путь в российском бизнесе не будет простым. Но постепенно все руководители придут к пониманию того, что для успешной работы компании необходимо уделять первостепенное значение именно человеческому фактору, как было модно говорить в советское время, то есть повышению квалификации и развития персонала.

В сравнении с началом и серединой 90-х годов прошлого века внешняя среда предоставляет все меньше и меньше преимуществ компании. В связи с этим многие организации стали искать конкурентные преимущества внутри собственного предприятия. Конкурентные преимущества фирмы в области управления персоналом - это преимущество своего персонала над персоналом конкурентов. Такие компоненты, как оборудование, сырье, доступны практически всем конкурентам, и зачастую только эффективная

система управления персоналом способна выделить одно предприятие на фоне всех остальных.

Теоретическая разработанность темы. Имеющиеся к настоящему времени теоретические разработки и накопленные эмпирические данные по различным видам профессиональной деятельности дают возможность говорить о существенном продвижении по пути познания сущности инновационного потенциала как научного феномена. Исследование инновационного потенциала было предпринято в теории систем (Н. И. Лапин, Б. В. Сазонов, Т. А. Эленурм и др.), психологии (И. В. Байер, И. Н. Семенов, С. Ю. Степанов, М. В. Чигринова и др.), социологии (И. В. Бестужев-Лада, А. И. Пригожий, Ю. А. Прохоров и др.), педагогике (В. А. Антипов, Т. М. Давыденко, А. Е. Капто, И. М. Курдюмова, В. С. Лазарев, В. П. Ларина, Э. В. Литвиненко, А. В. Лоренсов, А. М. Моисеев, Н. В. Немова, С. Д. Поляков, М. М. Поташник, П. И. Третьяков, Г. М. Тюлю, О. Г. Хомерики, Т. К. Чекмарева, Т. И. Шамова, В. З. Юсупов и др.), философии (М. М. Князева и др.), экономике (М. Гусаков, А. В. Лузин, Б. Сантос и др.), акмеологии (О. С. Анисимов, И. Н. Семенов и др.).

Противоречие: между необходимостью реализовывать новые инновационные направления развития организации и отсутствием системы развития инновационного потенциала персонала.

Проблема: без создания системы развития инновационного потенциала персонала невозможно выполнение инновационных проектов в организации.

Объектом исследования является инновационный потенциал персонала.

Предметом исследования является развитие инновационного потенциала персонала в ПАО «УБРИР».

Целью данной работы является разработка мероприятий по развитию инновационного потенциала персонала в ПАО «УБРИР».

Для реализации данной цели необходимо решить следующие *задачи:*

- 1) рассмотреть теоретические аспекты развития инновационного потенциала организации;
- 2) изучить характеристику деятельности и проанализировать развитие инновационного потенциала персонала в ПАО «УБРИР»;
- 3) разработать мероприятия по развитию инновационного потенциала персонала в ПАО «УБРИР»;
- 4) рассчитать социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Для выпускной квалификационной работы были выбраны *методы исследования*: анализа, обобщения, моделирования, проектирования, сбора информации, сравнения и опроса.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа содержит введение, 3 главы, 12 таблиц, 1 рисунок, список литературы из 46 источников, 1 приложение.

ГЛАВА 1. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПАО «УБРИР»

1.1. Общая характеристика деятельности ПАО «УБРИР»

Публичное акционерное общество «Уральский банк реконструкции и развития» (УБРИР) - один из крупнейших универсальных банков страны, основан в 1990 г. Лидер банковской отрасли Свердловской области, входит в список 30 крупнейших банков России, составленный ЦБ РФ. Банк занимает 14 место в рейтинге ликвидности и 55 место в рейтинге надежности банков журнала «Форбс». Имеет аккредитацию государственного Агентства по страхованию вкладов на выплаты вкладчикам банков, в отношении которых произошел страховой случай.

УБРИР входит в предусмотренные ЦБ перечни банков для работы с социально значимыми организациями: в частности, в перечень банков, где по закону могут открывать счета и оформлять депозиты стратегические предприятия РФ; в список банков, где могут размещать пенсионные накопления граждан негосударственные пенсионные фонды; в список банков, где могут открывать счета предприятия в сфере ЖКХ (ТСЖ, ЖСК, управляющие компании и др.); в перечень банков, в которых открываются счета для обеспечения заявок для государственных закупок. Банк включен в список наиболее значимых организаций на рынке платежных услуг по методике Банка России. Также в 2014 году УБРИР вошел в число первых 8 российских банков, принимающих участие в пилотном тестировании «Национальной системы платежных карт».

На 1 июля 2015 года активы банка достигли 316 млрд рублей, размер собственного капитала - 24,3 млрд рублей. Рейтинг кредитоспособности УБРИР по национальной шкале - «АА» (Национальное рейтинговое агентство), по международной - «В- », прогноз «стабильный» (S&P).

Облигации УБРИР включены в Ломбардный список ЦБ РФ и могут выступать залогом при межбанковском кредитовании. Сеть банка

насчитывает более 1500 точек обслуживания клиентов - собственных отделений, банкоматов и терминалов.

В 2015 году УБРИР отмечает 25-летний юбилей и в течение года предоставляет своим клиентам спецпредложения.

Таблица 1 - Результаты финансовой деятельности ПАО «УБРИР» за период с 2013-2015 гг.

Наименование показателя	Годы			Изменение, (+,-)			Темп роста, %
	2013	2014	2015	2014/2013	2015/2014	2015/2013	
Чистый процентный доход, млн. руб.	199562	274376	345150	74814	70774	145588	172,95
Чистый комиссионный доход, млн. руб.	82935	85595	93673	2660	8078	10738	112,95
Расходы на создание совокупных резервов, млн. руб.	-13680	-28911	-41952	-15231	-13041	-28272	306,67
Операционные расходы, млн. руб.	-87115	-98378	-129736	-11263	-31358	-42621	148,92
Прибыль до уплаты налогов на прибыль, млн. руб.	118079	121579	310600	3500	189021	192521	263,04
Чистая прибыль, млн. руб.	88535	93864	275401	5329	181537	186866	311,06
Рентабельность активов, %	3,6	4	3,7	0,4	-0,3	0,1	102,78
Рентабельность капитала, %	29,3	31,1	28,7	1,8	-2,4	-0,6	97,95

Чистый комиссионный доход конец 2015 г. показал темп роста, равный 112,95%, за счет наращивания объема предоставляемых на комиссионной основе банковских услуг. Наибольший рост доходов – в 1,6 раза – наблюдался по операциям с банковскими картами и эквайрингу.

Чистые доходы по операциям на финансовых рынках составили 1,9 млрд. руб. и обеспечены главным образом доходами от торговых операций с ценными бумагами. Операционные расходы увеличились по сравнению с 2013 г. и первым полугодием 2014 годом на 32,64% и 19,5% соответственно,

прежде всего, за счет изменения уровня оплаты труда, осуществленного преимущественно во второй половине 2014 года.

Далее проведем анализ основных социально-экономических показателей работы ПАО «УБРиР». Полученные данные оформим в таблицу 2.

Таблица 2 - Основные социально-экономические показатели ПАО «УБРиР» за период с 2013-2015 гг.

Наименование показателя	Годы			Изменение, (+,-)			Темп роста, %
	2013	2014	2015	2014/2013	2015/2014	2015/2013	
Объем продаж (услуг) млн.руб.	2110	2280	2540	170	260	430	120,38
Численность персонала, чел.	20725	22136	19878	1411	-2258	-847	95,91
Средняя з/плата, тыс.руб.	25,19	26,05	28,22	0,86	2,17	3,03	112,03
Затраты на реализацию, тыс.руб.	31376	36248	40864	4872	4616	9488	130,24
Социальные выплаты тыс.руб.	41450	49272	56156	7822	6884	14706	135,48
Годовой фонд оплаты труда, млн.руб.	476,8	553,4	623,1	76,6	69,7	146,3	130,68
Расходы на рекламу млн.руб.	174,27	280,26	299,4	105,99	19,14	125,13	171,80
Прибыль, млн. руб.	88535	93864	275401	5329	181537	186866	311,06

По данным таблицы 2, можно сделать следующие выводы: объем продаж (услуг) за исследуемый период увеличился на 20,38%. Это связано в первую очередь с повышением квалификации и профессиональных навыков у работников банка, поскольку численность персонала за этот же период уменьшилась. Так, например, с 2013 года по 2015 год, численность работников уменьшилась на 847 человек, или на 5,24%.

Средняя заработная плата же имеет тенденцию к росту, поскольку при повышении профессионального уровня работника – соответственно полученной квалификации изменяется и его заработная плата, из этого

следует, что большинство работников повышали свою квалификацию за исследуемый период более интенсивнее – на 2015 год по сравнению с аналогичным периодом 2013 года 10,74%.

Также наблюдается значительный рост по таким показателям как годовой фонд оплаты труда и социальные выплаты на 2015 год по сравнению с 2013 годом на 24,45% и 27,55% соответственно. Это также связано с ростом численности и повышением квалификации работников банка.

Затраты на реализацию, растут пропорционально произведенному объему продаж и за исследуемый период темп роста составил 130,24%. Это, по мнению автора связано с планомерным повышением квалификации работников а так же с повышением затрат на рекламные акции. Расходы на рекламу по итогам первой половины 2014 года, например, увеличились из-за роста цены на услуги СМИ, примерно на 36,41%.

Из данного анализа следует, что работа ПАО «УБРИР» рентабельна и приносит стабильную прибыль, соответственно она вполне конкурентоспособна на своем сегменте рынка.

ПАО «УБРИР» для более эффективного использования возможностей инновационного развития предпринимает следующие действия:

- 1) выделяться среди конкурентов: понимание своих сильных сторон с учетом меняющейся природы сложности финансового сектора в различных частях мира позволяет выбирать оптимальные стратегии;
- 2) развивать специализацию для получения преимуществ: новые участники рынка, способные обеспечивать потребности ключевых сегментов потребителей, нацеливаются на внедрение инноваций, чтобы завоевать клиентов;
- 3) обеспечивать глобальную интеграцию своих возможностей;
- 4) привлекать на свою сторону: активно привлекает людей на свою сторону, учитывая культурные особенности, – при взаимоотношениях с клиентами и внутри компании, – чтобы более эффективно идти к успеху.

На данный момент внедрены следующие виды инноваций:

- банковские продукты на новых сегментах: инвестиции в недвижимость, страховой бизнес, финансовый лизинг, трастовые операции;
- инновации в новых областях денежно-финансового рынка, такие как: рынок коммерческих бумаг, финансовые фьючерсы, финансовые опционы, рынки не котируемых ценных бумаг;
- управление денежной наличностью и использование новой информационной технологии;
- услуги финансового посредничества, направленные на снижение операционных расходов и более эффективное управление активами и обязательствами: депозитные сертификаты, счета НАУ, депозитные счета денежного рынка;
- новые продукты в традиционных сегментах рынка ссудных капиталов: инструменты с «плавающей» процентной ставкой, свопы, облигации с глубоким дисконтом, серийные облигации и так далее, а также инструменты денежного рынка, имеющие характеристики, как капитала, так и заемных денежных средств (ссуды и облигации участия, сертификаты инвестиций).

Проблема внедрения нововведений в банковском бизнесе является актуальной и наиболее значимой при формировании политики банка, поэтому ее освоение имеет большое значение в рамках изучаемого вопроса.

1.2. Анализ системы управления персоналом в ПАО «УБРиР»

На 01.01.2016 г. численность в ПАО «УБРиР» составляет 19 878 чел.

Рассмотрим следующие показатели поиска и подбора персонала:

- % вакансий, заполненных кандидатами (от общего числа вакансий)

Всего вакансий – 4 569, принято – 4 498 чел., следовательно, в ПАО «УБРиР» 98,45 % заполненных вакансий.

- средние затраты на заполнение одной вакансии состоят из публикации вакансии в СМИ (62 000 руб./мес.), приобретение канцелярских

товаров для оформления анкет, тестов и личных дел (50 000 руб./мес.). Итого 112 000 руб./мес., следовательно, 1 344 000 руб./год.

Мы видим, что показатель заполняемости кадров очень высокий, что говорит об эффективной работе отдела управления персоналом при наборе кадров.

Ответственность за прием новых сотрудников возлагается на менеджера по персоналу. На предприятии существует несколько форм трудовых отношений, поэтому кандидат может быть принят:

1. На постоянную работу.
2. На временную работу.

В случае возникновения потребности в новом сотруднике руководитель структурного подразделения заполняет «Заявку на вакансию» на корпоративном портале в разделе «Вакансии >> Управление персоналом >> Списки >> Заявка на вакансию».

После того, как заявка будет заполнена и сохранена необходимо запустить процесс «Утверждение вакансии». Для этого нужно выбрать сохраненную заявку, зайти в «Рабочие процессы» и запустить процесс утверждения. При запуске процесса «Утверждение вакансии» в графе «Утверждающие» необходимо указать: ФИО директора по персоналу; ФИО Управляющего. Заявка рассматривается и утверждается в течение 3 дней. Все замечания, возникшие в процессе утверждения заявки, должны быть урегулированы в обоюдном порядке в максимально короткий срок.

Размер оплаты труда по вакансии решается предварительно, до начала поиска кандидатов, и не должен противоречить существующему штатному расписанию. Утверждение размера оплаты труда по каждой вакансии осуществляется Управляющим предприятия.

После утверждения вакансии Отдел УП осуществляет поиск кандидатов. Кандидатами на вакансию должна быть заполнена «Анкета» по возможности представлено резюме. В случае, если кандидат на вакансию уже найден и по нему принято однозначное решение о его приеме, «Анкета» не

заполняется, и собеседование он проходит только в Отделе УП. Бланк «Анкеты» хранится в Отделе УП и на внутреннем сайте предприятия.

Проведение собеседования

По результатам анализа «Анкеты» кандидат приглашается на собеседование. Собеседование на соответствие у кандидата опыта, навыков, индивидуально-личностных качеств, требованиям компании, проводит сотрудник Отдела УП. По итогам собеседования сотрудник отдела УП ставит свою визу с решением по кандидату на бланке «Анкеты». Собеседование на профессиональную пригодность проводит руководитель заинтересованного подразделения. По итогам собеседования руководитель, проводивший собеседование, ставит свою визу с решением по кандидату на бланке «Анкеты» и передает «Анкету» в Отдел УП. В случае положительного решения по кандидату по результатам собеседования с Отделом УП и руководителем подразделения, может проводиться повторное собеседование с кандидатом. В повторном собеседовании принимает участие руководитель дивизиона и/или высшее руководство компании. Решение по результатам собеседования вписывается в бланк «Анкеты». Не допускается давать обещания кандидату о его трудоустройстве только по результатам собеседования на профессиональную пригодность, так как окончательное решение по кандидату может принять только высшее руководство предприятия. Решение по результатам собеседования сообщается кандидату в течение 5 рабочих дней сотрудником Отдела УП.

В случае если решение о приеме на работу не принято по каким-либо причинам, «Анкета» подшивается в папку «Анкеты кандидатов» с указанием причины отказа.

Кандидат, прошедший этап отбора заполняет «Заявление о приеме» Бланк заявления выбирается согласно форме трудовых отношений. После заполнения «Заявления о приеме» кандидатом, на нем должны быть поставлены следующие визы: Виза руководителя структурного подразделения, куда принимается кандидат; После проставления всех виз

заявление о приеме передается в Отдел УП. Бланк заявления о приеме на работу хранится в Отделе УП.

По поступившему «Заявлению о приеме» Отдел УП в течение одного рабочего дня оформляет трудовой договор. Кандидат не может приступить к работе без подписанного трудового договора.

Для оформления трудового договора, кандидатом в отдел кадров должны быть предоставлены следующие документы: Копия паспорта; Копия ИНН; Копия Страхового свидетельства обязательного пенсионного страхования; Копия военного билета; Трудовая книжка. Оформление приказа о приеме на работу.

В течение трех рабочих дней с момента подписания трудового договора Отделом УП оформляется «Приказ о приеме на работу» и вносится запись в трудовую книжку. Отдел УП знакомит нового сотрудника под роспись со следующими документами: Правила внутреннего трудового распорядка; Положение о коммерческой тайне; Положение о пропускном режиме; Общие правила техники безопасности и пожарной безопасности; Вводный инструктаж по охране труда; Положение о защите персональных данных работников; Положение о предоставлении отпусков; Положение о командировках; Правила оформления отсутствия работников по причине временной нетрудоспособности; Правила пользования корпоративной сетью; Положение об отделе (службе); Должностная инструкция.

Новому сотруднику назначается испытательный срок в соответствии с ТК РФ, от 1 до 6 месяцев. По результатам испытательного срока проводится аттестация. Аттестация должна быть проведена не менее чем за 7 дней до окончания испытательного срока.

Решение аттестационной комиссии, увольнение или утверждение в должности, должно быть выполнено в установленные сроки. В случае увольнения сотрудника, Отдел УП заново начинает процедуру поиска кандидатов.

Профорентация проводится в рамках «Ярмарки вакансий», однако статистика приема таких кандидатов не ведется.

Адаптация персонала эффективна, что подтверждают данные в табл. 3.

Таблица 3 – Показатели адаптации персонала

Показатель	Формула	Расчет
коэффициент текучести кадров	количество уволенных сотрудников / среднесписочное количество персонала * 100 %	2587 чел. / 19848 чел. * 100% = 13,03%
коэффициент качества работы по направлению адаптации персонала	число сотрудников, успешно прошедших адаптацию / общее число сотрудников, принятых на работу * 100 %	4287 чел. / 4498 чел. * 100 % = 98,46 %.

Процедура адаптации работников направлена на:

- обеспечение более быстрого вхождения в должность нового работника; уменьшение количества возможных ошибок, связанных с включением в работу;
- снижение дискомфорта первых дней работы;
- объективную оценку уровня квалификации и потенциала работника.

Продолжительность адаптационного периода – 2-3 месяца (в исключительных случаях до 6 мес., в соответствии действующим ТК РФ), по времени совпадает с испытательным сроком, если таковой устанавливается работнику при заключении трудового договора.

Реализация процесса адаптации нового работника начинается с момента его поступления на работу.

Адаптация нового сотрудника включает три аспекта:

- организационный – усвоение норм и правил компании;
- социально-психологический – преодоление естественной при поступлении на новое место работы неуверенности, успешное вхождение в коллектив, а также развитие мотивации к деятельности в данной компании;

- профессиональный – овладение системой знаний и навыков, необходимых при исполнении обязанностей, эффективное применение их на практике.

Цель наставничества: оптимизация процесса обучения и адаптации для более быстрого начала полноценной профессиональной деятельности.

Наставником назначается сотрудник компании, который обладает следующими качествами: высокий уровень профессиональной компетентности; способность и готовность делиться своим опытом: умение доходчиво объяснять информацию; системное представление о своем участке работы, работе подразделения и компании; лояльность к компании: преданность делу компании, поддержание ее стандартов и правил работы.

Вознаграждение за период наставничества составляет до 30% от среднемесячной заработной платы наставника (за период наставничества). Выплата производится единовременно, по результатам прохождения новичком аттестации. Решение о размере вознаграждения принимают высшее руководство, совместно с непосредственным руководителем аттестуемого и директором по персоналу и менеджменту качества.

В первый день адаптации наставник (менеджер по персоналу, в случае если наставник отсутствует) показывает новому сотруднику местоположение отделов и служб компании, расположение буфета, туалетов, мест для курения. Затем наставнику (менеджеру по персоналу) необходимо сопроводить нового сотрудника к системному администратору, чтобы получить пропуск. После передачи новичка ОУП и ОТ в структурное подразделение, где будет трудиться новый сотрудник, непосредственный руководитель должен в первую очередь показать ему его рабочее место, познакомить с коллегами в подразделении. Непосредственный руководитель в первые два дня работы нового сотрудника: представляет сотрудника коллективу, знакомит с сотрудниками, с распределением должностных обязанностей, со способами коммуникации внутри коллектива, традициями и т.д.; знакомит новичка с местом и ролью структурного подразделения в

структуре предприятия, с должностными обязанностями, с документами, инструкциями и т.д., которые он должен знать и руководствоваться в процессе работы.

Наставник должен рассказать новому сотруднику об используемом программном обеспечении, показать, как работать в программах, необходимых для его профессиональной деятельности. Наставнику нужно обязательно познакомить нового сотрудника с корпоративным порталом (внутренний сайт компании), показать, какую информацию можно отсюда брать. Ответственный сотрудник ОУП и ОТ и непосредственный руководитель знакомят сотрудника с «Программой прохождения адаптации» в течение первых трех дней работы сотрудника и при необходимости вносят в неё изменения. Утверждает «Программу прохождения адаптации» руководитель службы, в котором будет работать новый сотрудник, не позднее третьего дня работы нового сотрудника. 8.2.13 «Программа прохождения адаптации» на период адаптации хранится у сотрудника. Реализация программы адаптации. Вводное обучение Сотрудник, следуя датам, указанным в «Программе прохождения адаптации», в целях обновления, получения знаний проходит обучение у внутренних тренеров компании. По результатам обучения непосредственный руководитель проводит собеседование на предмет освоения сотрудником материалов вводного обучения. Реализация программы адаптации. Введение в должность. Реализация программы адаптации заключается в выполнении сотрудником заданий из «Программа прохождения адаптации» (п.3, Профессиональная адаптация) под руководством наставника с целью быстрого освоения круга должностных обязанностей.

Рассмотрим показатели обучения персонала в табл. 4.

Низкий процент обученных сотрудников, что сказывается на ценности человеческих ресурсов организации и позволяет сделать вывод о невысокой степени охвата системой обучения персонала.

Таблица 4 – Показатели системы обучения персонала

Показатель	Формула	Расчет
процент сотрудников, прошедших обучение в течение года (от общей численности сотрудников)	количество сотрудников, прошедших обучение в течение года / общую численность сотрудников *100%	2841 чел. / 19848 чел. *100% = 14,31 %
затраты на обучение 1 сотрудника	затраты на обучение на всех обученных сотрудников / количество обученных сотрудников	4 658 045 руб. / 2841 чел. = 1639,58 руб./ чел.
доля работников, участвующих в профессиональных конкурсах	количество сотрудников, участвующих в профессиональных конкурсах / общую численность сотрудников	269 чел. / 19848чел. * 100% = 1,4 %

Средняя стоимость обучения на 1 сотрудника составляет 1 640 рублей. В различных профессиональных конкурсах участвуют только 1,4 % от числа всего персонала, так как руководство не информирует о проводимых конкурсах и никак не мотивирует на участие в них.

Повышение квалификации после завершения профессионального обучения и определенного времени работы по профессии направлено на достижение двух целей:

- обеспечение приспособления профессиональной квалификации к новым тенденциям в техническом и профессиональном развитии путем проведения учебных мероприятий, сопровождающих трудовой процесс, преимущественно на самих предприятиях;

- подготовку профессиональной карьеры с переходом на более высокую ступень квалификации в качестве специалистов и руководящего персонала среднего звена.

Осознав необходимость подготовки квалифицированных кадров, предприятие принимает решение о концепции профессионального обучения персонала.

Вариантами здесь выступают:

1. Узкоспециализированная подготовка кадров, ориентированная на краткосрочную перспективу и имеющая отношение к соответствующим рабочим местам.

2. Подготовка квалифицированных кадров широкого профиля, ориентированная на повышении внутрипроизводственной мобильности работника, степени его готовности и способности к перемене труда, освоению новых сфер.

3. Подготовка квалифицированных кадров ориентированная на личность работника и призванная стимулировать развитие человеческих качеств и зрелости работника.

Рассмотрим показатели мотивации и стимулирования персонала в табл.

5.

Таблица 5 – Показатели мотивации и стимулирования персонала

Показатель	Формула	Расчет
процент сотрудников, получающих премии (бонусы), привязанные к результату (от общей численности)	процент сотрудников, получающих премии (бонусы), привязанные к результату / общее количество персонала * 100%	17560 чел. / 19848 чел. * 100% = 88,47 %
соотношение фиксированной и переменной частей заработной платы	(фиксированная часть * 100 %) / средняя заработная плата сотрудника, (переменная часть * 100 %) / средняя заработная плата сотрудника	фиксированная часть – 25 000 руб. (84 %), переменная часть – 5 000 руб. (16 %)
процент увольнений	количество уволенных по собственной инициативе / общее количество персонала * 100%	1563 чел. / 19848 чел. * 100% = 13,03 %

Существует ежемесячная гибкая схема материального стимулирования и нематериальной мотивации персонала, благодаря чему работники стремятся к улучшению показателей эффективности.

Аттестация сотрудников проводится с целью повышения эффективности работы всего предприятия и аттестуемого работника в

частности. Аттестация представляет собой компетентную оценку деловых качеств и профессиональных навыков сотрудников, а также результатов их труда.

Рассмотрим показатели оценки и аттестации персонала в табл. 6.

Таблица 6 – Показатели оценки и аттестации персонала

Показатель	Формула	Расчет
процент сотрудников, регулярно получающих оценку своей работы (от общего числа сотрудников)	количество сотрудников, регулярно получающих оценку своей работы / общее количество персонала * 100%	16578 чел. / 19848 чел. * 100% = 83,52 %
процент сотрудников, регулярно получающих оценку своей компетентности (от общего числа сотрудников)	количество сотрудников, регулярно получающих оценку своей компетентности / общее количество персонала * 100%	11652 чел. / 19848 чел. * 100% = 58,71 %
процент сотрудников, проходящих независимую оценку (от общего числа сотрудников)	количество сотрудников, проходящих независимую оценку / общее количество персонала * 100%	2690 чел. / 19848 чел. * 100% = 13,55 %

Аттестация может быть плановой, по результатам прохождения испытательного срока и внеплановая. Плановая аттестация проводится в отношении всех сотрудников предприятия не реже 1 раза в 3 года. Аттестация по результатам испытательного срока проводится для сотрудников, завершающих прохождение испытательного срока. Внеплановая аттестация проводится в следующих случаях: по личному заявлению сотрудника; по заявлению непосредственного руководителя; повторно после окончания испытательного срока; решение высшего руководства (приказ Генерального директора).

Основной целью аттестации является определение соответствия сотрудников по уровню знаний, умений, навыков и квалификации занимаемой должности, выполняемой работе. Сопутствующие цели аттестации: повышение должности; повышение оклада.определение

проблемных зон; составление плана развития сотрудника; зачисление в кадровый резерв; коррекция или перераспределение должностных обязанностей. Процесс аттестации состоит из следующих этапов: планирование аттестации; подготовка к аттестации сотрудников; проведение аттестации; реализация решения аттестационной комиссии; собеседование с сотрудниками по результатам аттестации.

В конце каждого года на следующий год составляется План аттестации.

Основанием для составления плана служит дата последней аттестации. График аттестации составляется ежеквартально на основании Плана аттестации, личных заявлений сотрудников, их руководителей или решения руководства о необходимости внеочередной аттестации сотрудников по каким либо причинам, с учетом окончания испытательного срока вновь принятых сотрудников. План аттестации и график аттестации размещаются на корпоративном портале на сайте «Управление персоналом». В заявлении сотрудника или его руководителя на аттестацию обязательно должна быть указана цель аттестации.

Сотрудник отдела кадров готовит приказ о проведении аттестации за подписью Генерального директора.

Приказ о проведении аттестации должен содержать:

- цель аттестации;
- состав аттестационной комиссии;
- сроки проведения аттестации;
- место проведения аттестации;

Приказ доводится до сведения аттестуемых сотрудников по следующему распорядку: для сотрудников, проходящих плановую аттестацию – не позднее, чем за 2 недели до предполагаемой аттестации; для сотрудников, завершающих прохождение испытательного срока – не позднее, чем за неделю до предполагаемой аттестации; для сотрудников, проходящих аттестацию по заявлению руководителя, высшего руководства или по собственному заявлению - не позднее, чем за 3 дня до аттестации.

Участники аттестации знакомятся с приказом об аттестации под роспись. Менеджер по персоналу сообщает аттестуемому сотруднику цель аттестации, информирует о возможной тематике аттестационного собеседования, а также просит составить отчет о проделанной работе за предшествующий период (не более, чем за 1 год). В состав аттестационной комиссии включаются: председатель и секретарь – Менеджер по персоналу; участники комиссии - непосредственный руководитель аттестуемого сотрудника, высококвалифицированные специалисты предприятия, представители высшего руководства.

Председатель аттестационной комиссии руководит процессом аттестации сотрудников. Секретарь аттестационной комиссии следит за наличием необходимых документов и их надлежащим оформлением, вносит записи в аттестационный лист, в котором отражаются общие сведения о сотруднике, характеристика руководителя (если по какой-либо причине руководитель не представил отдельно составленную характеристику), вопросы к аттестуемому и ответы на них, результаты голосования, принятое решение и рекомендации аттестационной комиссии.

Аттестационная комиссия имеет право привлекать к своей работе квалифицированных экспертов в различных областях, в том числе внешних консультантов для компетентной оценки пригодности отдельных специалистов занимаемой должности (выполняемой работе). На заседание аттестационной комиссии должны быть предоставлены следующие документы: личное дело сотрудника; характеристика непосредственного руководителя материалы по выполненной работе (отчеты, чертежи и пр.); в случае необходимости - результаты оценки деловых качеств аттестуемого; Характеристика руководителя, отчет о работе должны быть переданы менеджеру по персоналу не позднее, чем за 1 день до аттестации.

С характеристикой сотрудник должен быть ознакомлен под роспись. При повторной аттестации к документам прилагается аттестационный лист с результатами предыдущей аттестации. Для наиболее полной и объективной

оценки уровня профессиональной подготовки и соответствия занимаемой должности (выполняемой работе) аттестуемого может проводиться профессиональное тестирование. С объемом профессионального теста аттестуемые должны быть ознакомлены не менее чем за десять календарных дней до проведения тестирования. Профессиональное тестирование проводится в соответствии с квалификационными требованиями и объемом знаний предъявляемых к рабочему месту (по замещаемой должности или выполняемой работе). Сотрудник, подлежащий аттестации с его письменного согласия, может пройти профессиональное тестирование по другому рабочему месту (должности или выполняемой работе). Результаты тестирования предоставляются на рассмотрение в аттестационную комиссию.

Сотрудник имеет право представить в комиссию недостающие материалы, которые, по его мнению, могут повлиять на результаты аттестации. По желанию сотрудника либо по усмотрению Отдела менеджмента качества перед аттестацией может быть проведен повторный семинар по СМК с целью восстановления и закрепления знаний.

Члены аттестационной комиссии знакомятся с предоставленными материалами до начала заседания комиссии. Непосредственный руководитель (помимо представленной письменной характеристики) в устной форме характеризует аттестуемого сотрудника. Всесторонне оценивает соответствие профессиональной подготовки сотрудника занимаемой должности (выполняемой работе); его профессиональную компетентность; отношение к работе и выполнению должностных обязанностей, трудовую дисциплину сотрудника, психологическую совместимость аттестуемого сотрудника с коллегами. Приводит объективные показатели результатов работы аттестуемого за последний отчетный период и в динамике развития.

Собеседование с сотрудником производится в свободной форме. Аттестуемый должен быть готов высказать пожелания и предложения по

улучшению работы предприятия, отдела, свое видение решения имеющихся проблем. Вопросы аттестуемому могут касаться профессиональных знаний, умений, навыков, содержания, результатов работы, планов на будущее, знания и исполнения стандартов предприятия. На основании представленных в комиссию материалов, результатов собеседования, характеристики руководителя и высказываний других членов комиссии комиссия дает одну из следующих оценок деятельности сотрудника: уровень знаний, умений, навыков и квалификации превышает требуемый уровень для занимаемой должности, выполняемой работы; уровень знаний, умений, навыков и квалификации соответствует требуемому уровню для занимаемой должности, выполняемой работы; уровень знаний, умений, навыков и квалификации ниже требуемого уровня для занимаемой должности, выполняемой работы.

В результате проведенной оценки комиссия может принять одно из следующих решений: оставить сотрудника в прежней должности; с согласия сотрудника перевести его на другую работу с повышением или понижением в должности; с соблюдением требований трудового законодательства изменить существенные условия труда сотрудника в части изменения объема должностных обязанностей, системы и размера оплаты труда, режима труда и отдыха, предоставляемых льгот и пр.; уволить сотрудника с занимаемой должности по несоответствию занимаемой должности (выполняемой работе) вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации - подпункт б п. 3 ст. 81 ТК РФ.

Принятие решения членами комиссии осуществляется открытым голосованием в отсутствие аттестуемого сотрудника. Результаты голосования определяются простым большинством голосов. Аттестационная комиссия помимо оценки деятельности аттестуемого вправе составить свои рекомендации сотруднику. Аттестационная комиссия может рекомендовать в отношении сотрудника, успешно прошедшего аттестацию, зачислить его в кадровый резерв (резерв на выдвижение), перевести на другую, более

ответственную должность, поручить такому сотруднику наставничество молодежи, обучение вновь принятого персонала, увеличить размер оплаты труда. В рекомендациях комиссии могут быть предложения об обучении, повышении квалификации, переквалификации сотрудника по определенному профилю. Комиссия может рекомендовать сотруднику составить индивидуальный план развития. Результаты аттестации (оценка и рекомендации) заносятся в аттестационный лист, который составляется в одном экземпляре и подписывается председателем, секретарем и членами аттестационной комиссии, принявшими участие в голосовании. Аттестационный лист хранится в отдельной папке «Аттестация» в Отделе УП.

Результат аттестации доводится до сотрудника после принятия окончательного решения о дальнейших действиях в адрес сотрудника высшим руководством, о чем он расписывается в аттестационном листе. Ответственный сотрудник отдела кадров обязан в 3-дневный срок после проведения аттестации довести до сведения

Собеседование с сотрудниками по результатам аттестации

По результатам принятых решений в отношении аттестуемого сотрудника менеджером по персоналу проводится заключительное собеседование. На собеседовании сотруднику сообщается о результатах аттестации. Сотрудник отдела кадров обсуждает с аттестованным его дальнейшую трудовую деятельность, согласовывает план развития, сообщает примерные сроки следующей аттестации.

Рассмотрим показатели движения персонала в табл. 7.

Уровень текучести и выбытия персонала - низкий, следовательно, организация функционирует стабильно, но при этом незначительная текучесть способствует своевременному обновлению коллектива, что ведет к повышению эффективности деятельности организации.

Таблица 7 – Показатели движения персонала

Показатель	Формула	Расчет
текучесть кадров (по собственному желанию)	количество сотрудников, уволенных по собственному желанию / общее количество персонала * 100%	1563 чел. / 19848 чел. * 100% = 7,87 %;
текучесть кадров (по инициативе работодателя)	количество сотрудников, уволенных по инициативе работодателя / общее количество персонала * 100%	986 чел. / 19848 чел. * 100% = 5 %
процент уволенных по независящим от воли сторон причинам	количество сотрудников, уволенных по независящим от воли сторон причинам / общее количество персонала * 100%	38 чел. / 19848 чел. * 100% = 0,2 %

Отдел кадров ведет следующие кадровые документы: личные дела работников организации, личные карточки, трудовые книжки, трудовые договоры. Порядок работы с этими документами регламентирован, как правило, отраслевыми и ведомственными нормативно-методическими материалами.

В подразделениях управления персоналом составляются такие документы: проекты приказов по кадровым вопросам, план по подготовке и повышению квалификации персонала, справки о состоянии трудовой дисциплины, данные по текучести кадров, график отпусков, предложения по формированию резерва кадров на выдвижение, план по численности работников с распределением по подразделениям и категориям, штатное расписание, таблицы учета рабочего времени работников, заявки на требуемое количество специалистов и рабочих, трудовые договоры, графики прохождения аттестации сотрудников, направления для трудоустройства специалистов.

Таким образом, в результате проведенного исследования были выявлены следующие проблемы в системе управления персоналом ПАО «УБРиР»:

1. Неэффективный процесс обучения персонала.
2. Отсутствие кадрового резерва.
3. Отсутствие комплексной оценки работников предприятия.

Очевидно, что система работы с персоналом в ПАО «УБРИР» требует совершенствования, в частности, необходимо разработать мероприятия по развитию инновационного потенциала персонала ПАО «УБРИР».

1.3. Анализ инновационного потенциала персонала в ПАО «УБРИР»

Инновационный потенциал персонала - это возможность системы создавать, совершенствовать, использовать нововведения в условиях имеющегося ресурсного обеспечения и экономические отношения внутри системы как способность к осуществлению инновационной деятельности [14].

Рассмотрение инновационного потенциала персонала с позиций системного подхода, а не просто как набора ресурсов, позволяет глубже понять это сложное явление и выявить главную его особенность, которая проявляется в синергетическом эффекте, обусловленном внутренними взаимодействиями элементов системы.

Основу инновационного потенциала персонала, образуют финансовая, кадровая, материально-техническая, организационно-управленческая, информационная, а также рыночная составляющие.

Учитывая особенности деятельности предприятия необходимо решить проблему, связанную с разработкой теоретических и методических вопросов по измерению и количественной оценке технического прогресса, организации труда, организации производства и организации управления производством, а также природных факторов и выявлению их влияния на эффективность деятельности предприятия. В данной работе мы рассматриваем один из филиалов ПАО «УБРИР».

При оценке инновационной деятельности персонала наряду с достигнутым уровнем необходимо принимать во внимание перспективный, прогнозируемый организационно-технический уровень. Если оценка прогрессивности уровня станет одним из основных показателей при проведении итогов деятельности предприятия и мотивации работников, то это будет действенным стимулом ускорения научно-технического прогресса.

Проблема комплексной оценки природных условий производства, технического и организационного уровня предприятия пока еще не решена. Отсутствует единая отраслевая методика, которая охватывала бы все многообразие условий и организации производства.

Слабая теоретическая разработка методических вопросов оценки организационно-технического уровня создает трудности в выявлении резервов и путей повышения эффективности работы, а также в экономическом обосновании инновационных мероприятий.

С учетом изложенных требований к оценке инновационного потенциала, на основе систематизации ряда известных показателей система оценки инновационного потенциала персонала, представленная в таблице 8.

Таблица 8 - Система показателей оценки управления инновационным потенциалом персонала ПАО «УБРИР»

Показатель	Обозначение	Формула	2014	2015
Кадровая составляющая				
Доля занятых исследованиями и разработками в общей численности персонала предприятия	K7	$K_7 = \frac{\text{Ч}_{\text{ниокр}}}{\text{Ч}_{\text{об}}}$	0,34	0,54
Обеспеченность кадрами высшей квалификации	K8	$K_8 = \frac{\text{Ч}_{\text{вк}}}{\text{Ч}_{\text{ниокр}}}$	0,57	0,86
Уровень зарплаты научно-технических специалистов	K9	$K_9 = \frac{\text{ЗП}_{\text{нтс}}}{\text{ЗП}_{\text{п}}}$	0,44	0,54
Информационная составляющая				
Расходы на информационную деятельность	K14	$K_{14} = \frac{\text{З}_{\text{ид}}}{\text{З}_{\text{ниокр}}}$	0,3	0,5
Персонал, занятый информационной	K15		0,37	0,5

деятельностью		$K_{15} = \frac{\text{Ч}_{\text{ид}}}{\text{Ч}_{\text{ниокр}}}$		
Рыночная составляющая				
Показатель освоения новой продукции	K16	$K_{16} = \frac{\text{ВР}_{\text{ин}}}{\text{ВР}_{\text{об}}}$	0,8	0,89
Конкурентоспособность продукции	K17	$K_{17} = \frac{\text{Ц}_i}{\text{Ц}_i}$	0,5	0,5
Организация труда				
Организация рабочих мест	Ko1	$K_{o1} = \sum_{I=1}^n \frac{m_i}{nm}$	0,82	1
Дисциплина труда	Ko3	$K_{o3} = 1 - \frac{t_b + t_{ц}}{T_{\text{общ}}}$	0,76	0,88
Использование квалификации персонала	Ko4	$K_{o4} = \frac{R_{\phi}}{R_p}$	1	1
Механизация труда	Ko5	$K_{o5} = 1 - \frac{T_o}{T_o}$	0,82	0,98
Текучесть кадров	Ko6	$K_{o6} = \frac{(\text{Ч}_c + \text{Ч}_{\text{пр}})}{\text{Ч}_{\text{сп}}}$	0,02	0,04
Организация управления				
Качество выполнения управленческих функций	Ky2	$K_{y4} = 1 - \frac{t_{\text{орг}}}{T_{\text{общ}}}$	0,94	1
Экономичность аппарата управления	Ky3	$K_{y5} = \frac{A_n \text{ Ч}_n}{A_{\phi} \text{ Ч}_{\phi}}$	1	1
Показатель организации рабочих мест и обслуживания	Ky5	$K_{y9} = \frac{N_{oo}}{N_p}$	0,75	0,85
Показатель условия труда работников управления	Ky6	$K_{y10} = a_1 \times (S_{\phi}/S_n) + a_2 \times (Ш_{\phi}/Ш_n) + a_3 \times (O_{\phi}/O_n)$	0,86	0,98
Показатель эффективности использования рабочего времени	Ky7	$K_{y11} = 1 - \frac{T_{\text{нп}}}{T_o}$	0,94	1

Представленная система оценки включает оптимальный состав показателей, который позволяет объективно измерить составляющие

инновационного потенциала персонала, установить динамику и взаимосвязь общих и частных тенденций развития инновационного потенциала персонала, может служить инструментом для выявления перспективных направлений инновационного развития.

Критериальные значения показателей оценки были установлены в результате анализа информации, представленной в отчетной информации предприятия, анализа статистических данных.

Как уже упоминалось, данные об инновационном потенциале персонала являются важным информационным ресурсом при принятии управленческих решений. Каждый показатель системы обеспечивает полезную информацию о характеристиках исследуемого объекта, использование системы показателей повышает обоснованность принятия управленческих решений в направлении инновационного развития потенциала персонала.

Использование данной системы оценки позволит руководству предприятия реально оценить свои инновационные возможности при подготовке инновационных проектов и программ, избежать нерациональных затрат на нереализуемые проекты.

Анализируя вышеполученные результаты, выделим основные показатели организационно-технического уровня производства, на которые необходимо обратить особое внимание с целью повышения эффективности и производительности труда персонала.

Организация труда, включающая в себя организацию рабочих мест, условия труда, дисциплину труда, механизацию труда и текучесть кадров, представляет собой довольно неплохую картину. Каждый из сотрудников отдела кадров обеспечен необходимым количеством оргтехники и другого материально-технического оборудования. Показатель условий труда близок к 1, что говорит о нормальных условиях трудовой деятельности персонала. Отдельно взятый работник определенной квалификации соответствует той работе, которую он выполняет. Потери рабочего времени в течение рабочего

дня минимальные, что является свидетельством высоко организованной дисциплины коллектива.

Показатели организации управления анализируют деятельность управленческого персонала, использование им рабочего времени, а также централизацию функций управления. Данная группа показателей имеет достаточный уровень, что говорит о сплоченной работе аппарата управления.

Однако хоть и показатели имеют уровень выше среднего бала (5), необходимо провести ряд мероприятий по совершенствованию организации труда персонала, организации производства для достижения наивысшего порогового значения, равного 1, с целью повысить производительность труда для поддержания конкурентоспособности предприятия в целом.

Анализ полученных оценок свидетельствует о наличии инновационного потенциала персонала на рассматриваемом предприятии, который необходимо развивать.

В ходе анализа выявлены следующие проблемы в развитии инновационного потенциала персонала:

1. Отсутствие отдела по инновационному развитию.
2. Отсутствие специализированного центра, который должен стать основой системы.
3. Отсутствие мотивации к управлению развитием инновационного потенциала персонала у действующих сотрудников.

Для обеспечения стабильного роста инновационного потенциала ПАО «УБРИР», а также для целей оперативного управления необходимо периодическое проведение его оценки. Это позволит не просто констатировать состояние потенциала предприятия, а даст возможность построить адекватную его масштабам систему управления инновационной деятельностью.

Выводы по 1 главе

Публичное акционерное общество «Уральский банк реконструкции и развития» (УБРИР) - один из крупнейших универсальных банков страны, основан в 1990 г. Лидер банковской отрасли Свердловской области, входит в список 30 крупнейших банков России, составленный ЦБ РФ. Банк занимает 14 место в рейтинге ликвидности и 55 место в рейтинге надежности банков журнала «Форбс». Имеет аккредитацию государственного Агентства по страхованию вкладов на выплаты вкладчикам банков, в отношении которых произошел страховой случай.

Объем продаж (услуг) за исследуемый период увеличился на 20,38%. Это связано в первую очередь с повышением квалификации и профессиональных навыков у работников банка, поскольку численность персонала за этот же период уменьшилась. Так, например, с 2013 года по 2015 год, численность работников уменьшилась на 847 человек, или на 5,24%.

В подразделениях управления персоналом составляются такие документы: проекты приказов по кадровым вопросам, план по подготовке и повышению квалификации персонала, справки о состоянии трудовой дисциплины, данные по текучести кадров, график отпусков, предложения по формированию резерва кадров на выдвижение, план по численности работников с распределением по подразделением и категориям, штатное расписание, таблицы учета рабочего времени работников, заявки на требуемое количество специалистов и рабочих, трудовые договоры, графики прохождения аттестации сотрудников, направления для трудоустройства специалистов.

Анализ полученных оценок свидетельствует о наличии инновационного потенциала на рассматриваемом предприятии, который необходимо развивать.

ГЛАВА 2. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ПО РАЗВИТИЮ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА В ПАО «УБРИР»

2.1. Разработка мероприятий по развитию инновационного потенциала персонала в ПАО «УБРИР»

В условиях глобализации экономики и ужесточения конкурентной борьбы в значительной степени возрастает роль инновационной деятельности для обеспечения конкурентоспособности предприятий.

В настоящее время разработка и широкое распространение новых продуктов, услуг, наукоемких технологий становятся ключевыми факторами роста объемов производства, занятости, инвестиций, внешнеторгового оборота.

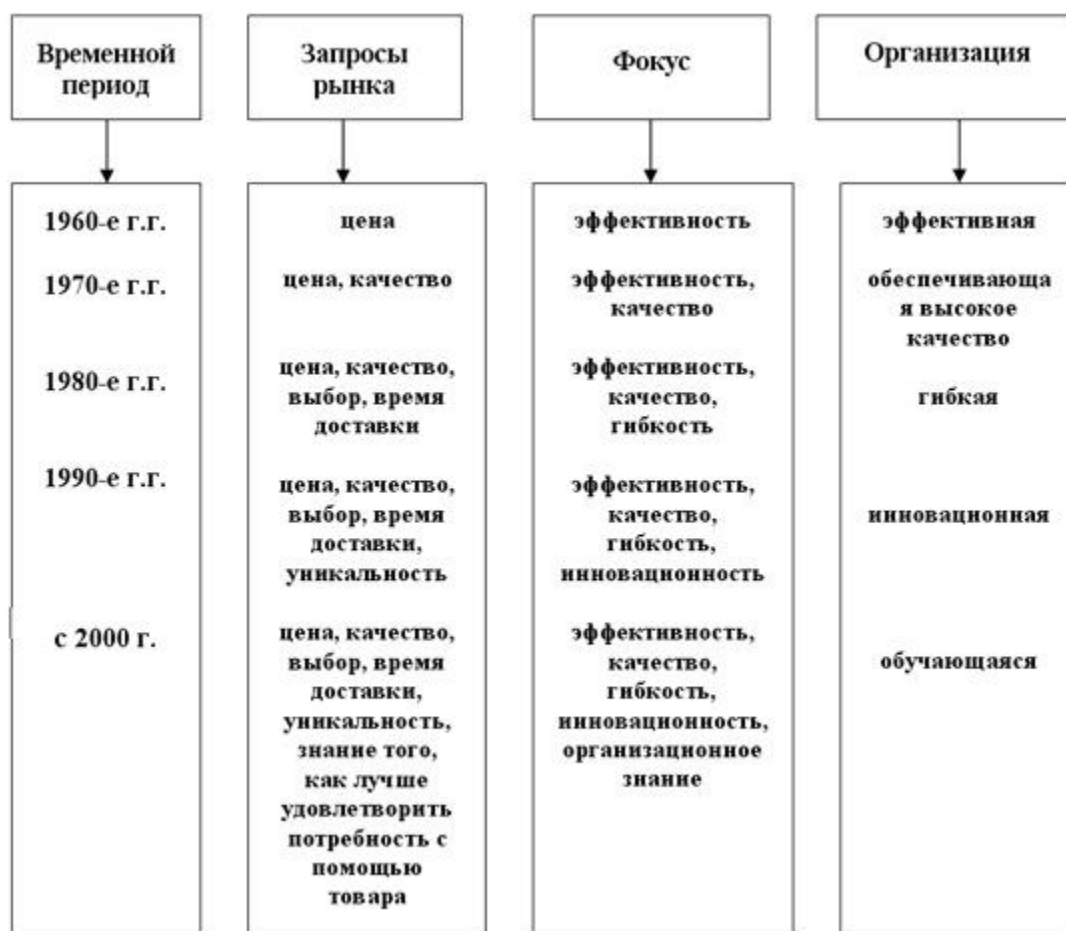


Рисунок 1 – Эволюционная модель парадигмы инновационного менеджмента

В течение последних десятилетий доминирующая практика менеджмента изменилась. Фокус управления сместился от достижения экономической эффективности предприятия к обеспечению качества, гибкости, инновационности решений и созданию организационного знания. Это подтверждает эволюционная модель парадигмы инновационного менеджмента, доработанная с учетом изменившихся с 2000 г. условий хозяйствования (рис. 1).

Предлагаемые мероприятия, представлены в табл. 9.

Таблица 9 - Мероприятия по развитию инновационного потенциала персонала в ПАО «УБРИР»

Проблема	Мероприятие	Ответственный	Сроки	Затраты, руб.
Отсутствие отдела по инновационному развитию	Создание отдела по инновационному развитию	Менеджеры высшего управленческого звена	Сентябрь-октябрь 2016 г.	422 000
Отсутствие специализированного центра, который должен стать основой системы	Создание инновационно-ресурсного центра	Мастер менеджмента	Сентябрь-декабрь 2016 г.	35 002
Отсутствие мотивации к управлению развитием инновационного потенциала персонала действующих сотрудников	Привлечение действующих сотрудников организации	Установление доплат сотрудникам организации, занятых в подготовке и создании инновационно-ресурсного центра	Август 2016 - 2017 гг.	108 000

Общая сумма затрат за первый год внедрения составит 565 002 руб. Рассмотрим предложенные мероприятия подробнее.

1. Создание отдела по инновационному развитию.

Внедрение отдела инновационного развития в организационную структуру предприятия является очень необходимым и важным по

отношению к дальнейшему развитию инновационной деятельности предприятия.

Согласно штатному расписанию в структуру отдела по инновационному развитию должны входить: специально подготовленный персонал, состоящий из 3-х человек - 1 начальник отдела, выполняющий обязанности менеджера по инновационному развитию и 2 специалистов по инновационному развитию с чётко определёнными обязанностями.

Основные обязанности начальника отдела заключаются:

- разработка управленческих решений;
- организация планирования инновационной деятельности по всем направлениям;
- совершенствование форм и методов работы отдела;
- осуществление контактов с внешней средой;
- рассмотрение предложений по инновационной деятельности, после чего он может: отклонить предложение, отправить на дополнительную экспертизу, отложить предложение, внедрить предложение.

Основные обязанности специалистов по инновационному развитию заключаются:

- формирование портфеля новшеств и инноваций;
- участие в подготовке тематических обзоров, выставок, симпозиумов;
- ведение учёта эффективности использования информационно-инновационных материалов на предприятии;
- подготовка отчётности о работе отдела инновационного развития;
- приём и обработка рационализаторских предложений;
- регистрация инновационного персонала

Управление деятельностью организации означает стремление к достижению максимальных результатов работы. Несомненно, основным

помощником в области управления и станет специалист в области менеджмента, то есть отдел инновационного развития возглавит менеджер по инновациям, который будет подчиняться главному инженеру.

На основе анализа различной литературы можно предложить новую систему мотивации инновационных работников:

1. Организация стимулирования творчества, то есть поощрение рационализаторских предложений, которые находят применение.
2. Организация «оплаты за квалификацию» для широкопрофильных специалистов, успевших внести некоторый вклад в научно - техническое развитие предприятия.
3. Можно также привязать зарплату некоторых менеджеров к количеству представленных ими новых продуктов.
4. Также можно премировать сотрудников в зависимости от сложности и рискованности предложенных изобретений.

Средством мотивации, как известно, может служить всё, что способствует укреплению у человека чувства самоуважения:

- можно использовать банки отпусков, которые объединяют оплаченные дни отпусков, больничные дни;
- не следует ограничивать конструкторам сферу профессиональной деятельности рамками отдельного предприятия, даже предоставляя им весомый пакет материальных льгот;
- желательно посылать ведущих работников в зарубежные командировки, на стажировки, краткосрочные курсы для повышения знаний ведущих работников;
- можно ввести на предприятии систему конкурсов. Победителям нужно обеспечить повышение в должности, грамоты, повышение зарплаты и выплаты премий до следующего конкурса.

И моральное, и материальное стимулирование должны быть закреплены в специальных документах на предприятии. Моральное

поощрение не должно отрываться от материального. Для обеспечения нормальной деятельности отдела.

Общая сумма затрат за первый год внедрения составит 1 568 000 руб.

2. Внедрить в отдел инновационного развития новую организационную форму - инновационно-ресурсный центр, который должен стать основой системы управления развитием инновационного потенциала персонала. Особенностью инновационно-ресурсного центра является комплексно-целевой подход к формированию новых знаний на основе проактивных действий менеджеров.

Субъекты управления развитием инновационного потенциала персонала: обучающиеся, сотрудники инновационно-ресурсного центра, руководители и собственники.

Собственники и руководители - это «первые лица» организации, которые разрабатывают стратегические планы ее развития, формируют основу организационной культуры и системы взаимоотношений в коллективе и играют важную роль в создании и развитии требуемой внутренней среды, в нашем случае поддерживающую и обеспечивающую развитие инновационного потенциала каждого члена коллектива.

Обучающиеся - это персонал организации: взрослые люди, обладающие жизненным, учебным и профессиональным опытом, сформировавшейся системой ценностей и интеллектом, поэтому построение процесса развития инновационного потенциала персонала основано на принципах андрагогики (раздел теории обучения, раскрывающий специфические закономерности освоения знаний и умений взрослым субъектом учебной деятельности, а также особенности руководства последним со стороны профессионального педагога), которые базируются на переходе от жестко нормативно построенного процесса обучения к его гуманитаризации, нацеленности на индивидуальное развитие обучающегося, на поддержку и коррекцию преподавателем деятельности личности в

процессе развития инновационного потенциала, на создание условий для раскрытия возможностей и профессионального потенциала человека.

Сотрудники инновационно-ресурсного центра - это специалисты, занимающиеся поиском, структуризацией информации, ее хранением, разработкой обучающих программ, обучением персонала, мониторингом процесса развития инновационного потенциала персонала: предметные аналитики по направлениям, которые по заданию руководителя подготавливают структурированную информацию для принятия решения, например, в сфере управления финансами, персоналом и т.д., системные аналитики, которые готовят структурированную информацию для стратегического принятия решений на базе системного анализа ситуации в нескольких сферах деятельности и т.д.

Технология управления развитием инновационного потенциала персонала, или порядок и эффективность включения руководителей и менеджеров организации в обучение персонала в процессе развития инновационного потенциала персонала. Эффективная технология должна обеспечивать единство трех действий: получения, совместного использования и передачи знаний.

В системе дополнительного профессионального образования, как и во всей системе профессионального образования, реализуется только первое действие - получение новых знаний. Совместное использование, а тем более передача знаний в организациях встречается крайне редко, что отрицательно влияет на весь процесс профессионального развития специалистов.

С целью устранения данных недостатков нами предложено создание непрерывной системы получения, передачи и использования новых знаний и умений. Для этого необходимо ввести обучающую деятельность для менеджеров, которые сами проходят обучение в инновационно-ресурсном центре (таблица 10).

Для реализации данного мероприятия необходимо:

Привлечь действующих работников организации -

- менеджеров высшего управленческого звена(2 человека)-доплаты составят 3 тыс.руб. в месяц
- мастера-менеджмента(1 чел)- 3 тыс.руб. в месяц
- И найти преподавателя ИРЦ вне организации:
- на подбор и отбор -2 тыс.руб.
- з/п нового сотрудника- 35 тыс.руб. в месяц
- компьютер- 20 тыс.руб.
- телефон- 2 тыс.руб.
- стол-10 тыс.руб.
- стул-5 тыс.руб.

Таблица 10 -Персонал в системе передачи знаний, формировании, развитии и коррекции учений

Персонал	Обучение	Преподаватели ИРЦ
Передача знаний	Формирование, развитие и коррекция умений	
Менеджеры высшего управленческого звена	преподаватели ИРЦ	преподаватели ИРЦ
Менеджеры среднего управленческого звена, ведущие и главные специалисты	преподаватели ИРЦ	менеджер высшего управленческого звена
Мастер-менеджеры, специалисты	менеджер высшего управленческого звена	менеджер высшего управленческого звена
Рабочие	менеджер среднего управленческого звена	мастер-менеджмент

Общая сумма затрат за первый год внедрения составит 565 002 руб.

Таким образом, основной задачей руководителей банковских предприятий на стратегическом уровне является умелое сочетание управления знаниями с общей стратегией, постоянная переоценка интеллектуального капитала предприятия в соответствии с его долгосрочными целями. Реализация инновационного потенциала происходит

в процессе осуществления инновационной стратегии и стратегии развития организации. Высокий инновационный потенциал позволяет предприятию повысить свою конкурентоспособность за счет наиболее полного удовлетворения потребностей потребителей на основе постоянных инноваций в процессе производства и реализации товаров и услуг.

2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по развитию инновационного потенциала персонала в ПАО «УБРиР»

Инновационную деятельность можно разделить на три основные стадии:

- создание инновационного продукта в результате научных изысканий;
- внедрение инновации в производство;
- реализация инновационного продукта конечному потребителю.

Следует особо подчеркнуть, что на каждой из перечисленных стадий могут выступать различные лица, связанные друг с другом лишь договорными отношениями. Иногда инновационная деятельность осуществляется в рамках одного юридического лица.

Необходимо рассмотреть особенности правового регулирования на каждой стадии инновационной деятельности, так как к нашим мероприятиям относятся 2 и 3:

1. Создание инновационного продукта в результате научных изысканий.
2. Внедрение инновации в производство.
3. Реализация инновационного продукта конечному потребителю.

Правовые формы создания и реализации инноваций - это различные договоры, которые призваны урегулировать отношения субъектов инновационной деятельности.

Перечислим некоторые из них:

- договор подряда на выполнение проектных и изыскательских работ (параграф 4 гл. 37 ГК РФ). По данному договору подрядчик (проектировщик,

изыскатель) обязуется по заданию заказчика разработать техническую документацию и (или) выполнить изыскательские работы, а заказчик обязуется принять и оплатить их результат; договоры на выполнение научно-исследовательских работ, опытно-конструкторских и технологических работ (глава 38 ГК РФ). По договору на выполнение научно-исследовательских работ исполнитель обязуется провести обусловленные техническим заданием заказчика научные исследования, а по договору на выполнение опытно-конструкторских и технологических работ - разработать образец нового изделия, конструкторскую документацию на него или новую технологию, а заказчик обязуется принять работу и оплатить ее; договоры, направленные на приобретение прогрессивных видов машин, оборудования, установок, прочих основных фондов, необходимых для внедрения новых или усовершенствованных технологических процессов либо для выпуска новой продукции, оказания новых услуг (например, дополнительных формовочных и упаковочных машин). Это могут быть договоры купли-продажи, мены и т.п.;

- лицензионные договоры. По лицензионному договору патентообладатель (лицензиар) обязуется предоставить право на использование охраняемого объекта промышленной собственности (изобретения, полезной модели, промышленного образца) в объеме, предусмотренном договором, другому лицу (лицензиату), а последний принимает на себя обязанность вносить лицензиару обусловленные договором платежи и осуществлять другие действия, предусмотренные договором (ст. 13 Патентного закона РФ);

- договоры, направленные на приобретение беспатентных лицензий (прав на использование «ноу-хау», иных технологий);

- договоры на приобретение и использование программных средств. Это могут быть программы и базы данных, языки профаммирования, издательские системы и графические редакторы и т.д. К таким договорам относится, например, продажа или доставление массовым пользователям

доступа к данным объектам интеллектуальной собственности (ст. 14 Закона РФ «О правовой охране программ для ЭВМ и баз данных»);

- договор коммерческой концессии (глава 54 ГК РФ). По договору коммерческой концессии (франчайзинга) одна сторона (правообладатель) обязуется предоставить другой стороне (пользователю) за вознаграждение на срок или без указания срока право использовать в предпринимательской деятельности пользователя комплекс исключительных прав, принадлежащих правообладателю, в том числе право на фирменное наименование, на охраняемую коммерческую информацию, товарный знак, знак обслуживания и т.д.;

- договоры на оказание инжиниринговых услуг, то есть договоры на оказание инженерно-консультационных услуг по подготовке, техническому обеспечению процесса производства и передачи продукции; договоры на оказание маркетинговых услуг, связанных с выпуском инноваций на рынок. Это предварительное исследование, зондирование рынка, адаптация данного изделия для различных рынков сбыта; договоры по производственному проектированию и выполнению иных видов работ, связанных с подготовкой производства для выпуска новой продукции, технологическим оснащением, организацией производства и начальным этапом выпуска новой продукции.

Эти работы не следует смешивать с проектно-конструкторскими, относящимися, как правило, к начальной концепции проекта; договоры, связанные с оказанием услуг по обучению, подготовке, переквалификации персонала в связи с внедрением технологических инноваций, консалтинговые услуги (консультирование по экономическим и правовым вопросам); инвестиционные договоры, если в качестве инвестиции выступают технологии, права пользования объектами интеллектуальной собственности.

Для реализации предложенных мероприятий по развитию инновационного потенциала персонала в ПАО «УБРИР», было разработано Положение об инновационно-ресурсном центре (Приложение 1).

2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по развитию инновационного потенциала персонала в ПАО «УБРИР»

Для того, чтобы оценить социально-экономическую эффективность мероприятий по развитию инновационного потенциала персонала в ПАО «УБРИР» составим смету затрат в табл. 11.

Таблица 11 – Смета затрат

Мероприятие	Затраты, руб.
Создание отдела по инновационному развитию	422 000
Создание инновационно-ресурсного центра	35 002
Привлечение действующих сотрудников организации	108 000

Оценим эффективность предложенного мероприятия № 1. При проведении оценки предложенных рекомендаций ряд экспертов в лице специалистов финансового отдела выявили, что результаты от внедрения составят - 13 770 050 руб. Планируется, что отдел будет внедрять инновационные разработки, которые в первое время составят 5 % от чистой прибыли.

$$\text{Эк.эф} = \text{результаты} / \text{затраты}, (1)$$

$$\text{Эк.эф.} = 13\,770\,050 / 565\,002 = 24,37.$$

Оценим эффективность предложенного мероприятия № 2. При проведении оценки предложенных рекомендаций ряд экспертов в лице специалистов финансового отдела выявили, что результаты от внедрения составят - 41 310 150 руб. Планируется, что создание инновационно-ресурсного центра принесет большую прибыль за счет постоянного обучения сотрудников на собственной базе, а также совершенствования имеющихся знаний и умений, соответственно результаты от внедрения в первое время составят 15 % от чистой прибыли.

Следовательно, используя формулу (1) вычислим:

$$\text{Эк.эф.} = 41\,310\,150 / 565\,002 = 73,12.$$

Предлагаемая система будет способствовать:

а) качеству усвоения менеджерами получаемой информации, т.к. перспектива занятий с подчиненными повышает ответственность и мотивацию менеджеров на занятиях;

б) созданию единого понятийного пространства, что обеспечит лучшее понимание перспектив, целей, задач, проблем и трудностей в организации;

в) сплоченности коллектива и улучшению психологического климата, т.к. общие цели, единые задачи, совместные решения, принимаемые в деловых играх, положительно влияют на взаимоотношения в коллективе;

г) совместному использованию знаний, что повысит инновационный потенциал персонала и согласованность принимаемых управленческих решений.

С учетом предложенных мероприятий по развитию инновационного потенциала, на основе систематизации ряда известных показателей система оценки инновационного потенциала предприятия, представлена в таблице 12.

Таблица 12 - Система показателей оценки инновационного потенциала персонала ПАО «УБРИР» до и после внедрения мероприятий

Показатель	Обозначение	Формула	До	После
Кадровая составляющая				
Доля занятых исследованиями и разработками в общей численности персонала предприятия	K7	$K_7 = \frac{\text{Ч}_{\text{ниокр}}}{\text{Ч}_{\text{об}}}$	0,54	0,87
Обеспеченность кадрами высшей квалификации	K8	$K_8 = \frac{\text{Ч}_{\text{вк}}}{\text{Ч}_{\text{ниокр}}}$	0,86	1
Уровень зарплаты научно-технических специалистов	K9	$K_9 = \frac{\text{ЗП}_{\text{нтс}}}{\text{ЗП}_{\text{п}}}$	0,54	0,72
Информационная составляющая				
Расходы на информационную деятельность	K14	$K_{14} = \frac{\text{З}_{\text{ид}}}{\text{З}_{\text{ниокр}}}$	0,5	0,76
Персонал, занятый информационной деятельностью	K15	$K_{15} = \frac{\text{Ч}_{\text{ид}}}{\text{Ч}_{\text{ниокр}}}$	0,5	0,81
Организация труда				

Организация рабочих мест	Ko1	$K_{o1} = \sum_{I=1}^{n m_i} \frac{1}{n m}$	1	1
Дисциплина труда	Ko3	$K_{o3} = 1 - \frac{t_b + t_{ц}}{T_{общ}}$	0,88	1
Использование квалификации персонала	Ko4	$K_{o4} = \frac{R_{ф}}{R_{р}}$	1	1
Механизация труда	Ko5	$K_{o5} = 1 - \frac{T_o}{T_o}$	0,98	1
Текучесть кадров	Ko6	$K_{o6} = \frac{(Ч_c + Ч_{пр})}{Ч_{сп}}$	0,04	0,03
Организация управления				
Качество выполнения управленческих функций	Ky2	$K_{y2} = 1 - \frac{t_{орг}}{T_{общ}}$	1	1
Экономичность аппарата управления	Ky3	$K_{y3} = \frac{A_n Ч_n}{A_{ф} Ч_{ф}}$	1	1
Показатель централизации функций управления	Ky4	$K_{y4} = \frac{Ч_{ц}}{Ч_{общ}}$	0,98	1
Показатель организации рабочих мест и обслуживания	Ky5	$K_{y5} = \frac{N_{oo}}{N_p}$	0,85	1
Показатель условия труда работников управления	Ky6	$K_{y6} = a_1 \times (S_{ф}/S_n) + a_2 \times (Ш_{ф}/Ш_n) + a_3 \times (O_{ф}/O_n)$	0,98	1
Показатель эффективности использования рабочего времени	Ky7	$K_{y7} = 1 - \frac{T_{нп}}{T_o}$	1	1

Мы прогнозируем положительную динамику и взаимосвязь общих и частных тенденций развития инновационного потенциала после внедрения мероприятий по развитию инновационного поотенциала.

Значения от 0,5 > 1, следовательно, предложенные мероприятия эффективно скажутся на развитии организации в целом.

Данный проект экономически эффективен. При заданном уровне переобучения, который сформирован программами развития персонала,

затраты организации по достижению целей переобучения и повышения квалификации персонала оказываются в 2 раза ниже. При сохранении сложившегося уровня инвестиций в обучение персонала организации за счет указанной экономии получают возможность ставить более амбициозные задачи по повышению ИПП и решать их, оставаясь в рамках привычного бюджета.

Социальная эффективность может быть выражена следующими показателями:

- 1) улучшение взаимодействия органов управления и других общественных организаций по вопросам подготовки кадров;
- 2) повышение активности трудового коллектива;
- 3) повышение уровня профессионализма сотрудников;
- 4) увеличение численности клиентов ПАО «УБРиР».

Таким образом, мероприятие по развитию инновационного потенциала предприятия можно считать экономически целесообразным.

Выводы по 2 главе

Мы разработали рекомендации по устранению выявленных недостатков:

1. Создание отдела по инновационному развитию.
2. Внедрить в отдел инновационного развития новую организационную форму - инновационно-ресурсный центр (ИРЦ).

В ходе оценки эффективности предложенных рекомендаций мы выявили, что:

Данный проект экономически эффективен. При заданном уровне переобучения, который сформирован программами развития персонала, затраты организации по достижению целей переобучения и повышения квалификации персонала оказываются в 2 раза ниже. При сохранении сложившегося уровня инвестиций в обучение персонала организации за счет

указанной экономии получают возможность ставить более амбициозные задачи по повышению ИПП и решать их, оставаясь в рамках привычного бюджета.

Социальная эффективность может быть выражена следующими показателями:

- 1) улучшение взаимодействия органов управления и других общественных организаций по вопросам подготовки кадров;
- 2) повышение активности трудового коллектива;
- 3) повышение уровня профессионализма сотрудников;
- 4) увеличение численности клиентов ПАО «УБРиР».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Публичное акционерное общество «Уральский банк реконструкции и развития» (УБРИР) - один из крупнейших универсальных банков страны, основан в 1990 г. Лидер банковской отрасли Свердловской области, входит в список 30 крупнейших банков России, составленный ЦБ РФ. Банк занимает 14 место в рейтинге ликвидности и 55 место в рейтинге надежности банков журнала «Форбс». Имеет аккредитацию государственного Агентства по страхованию вкладов на выплаты вкладчикам банков, в отношении которых произошел страховой случай.

Объем продаж (услуг) за исследуемый период увеличился на 20,38%. Это связано в первую очередь с повышением квалификации и профессиональных навыков у работников банка, поскольку численность персонала за этот же период уменьшилась. Так, например, с 2013 года по 2015 год, численность работников уменьшилась на 847 человек, или на 5,24%.

Для обеспечения стабильного роста инновационного потенциала ПАО «УБРИР», а также для целей оперативного управления необходимо периодическое проведение его оценки. Это позволит не просто констатировать состояние потенциала предприятия, а даст возможность построить адекватную его масштабам систему управления инновационной деятельностью.

Расчет технического уровня производства предприятия показал, что данное предприятие работает рентабельно, выполняя все поставленные перед ней планы заказов точно в срок с высоким уровнем качества. Однако, что касается обновления ОПФ, то расчет показал довольно низкий уровень обновления ОПФ и введения каких-либо новых технологий в организацию производства предприятия. Выбытие ОПФ также идет медленными темпами,

это связано с ремонтом и модернизацией устаревшего оборудования на предприятии.

Анализ полученных оценок свидетельствует о наличии инновационного потенциала на рассматриваемом предприятии, который необходимо развивать.

Во второй главе мы разработали рекомендации по устранению выявленных недостатков:

1. Создание отдела по инновационному развитию.
2. Внедрить в отдел инновационного развития новую организационную форму - инновационно-ресурсный центр (ИРЦ).

В ходе оценки эффективности предложенных рекомендаций мы выявили, что:

Данный проект экономически эффективен. При заданном уровне переобучения, который сформирован программами развития персонала, затраты организации по достижению целей переобучения и повышения квалификации персонала оказываются в 2 раза ниже. При сохранении сложившегося уровня инвестиций в обучение персонала организации за счет указанной экономии получают возможность ставить более амбициозные задачи по повышению ИПП и решать их, оставаясь в рамках привычного бюджета.

Социальная эффективность может быть выражена следующими показателями:

- 1) улучшение взаимодействия органов управления и других общественных организаций по вопросам подготовки кадров;
- 2) повышение активности трудового коллектива;
- 3) повышение уровня профессионализма сотрудников;
- 4) увеличение численности клиентов ПАО «УБРиР».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Андреева, И.Н. Управление кадрами [Текст]/ И.Н. Андреева. – СПб.: БХВ-Петербург, 2012. – 416 с.
2. Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом: теория и практика [Текст] / Т.Ю. Базаров. – СПб.: Юрайт, 2014. – 382 с.
3. Байтасов, Р.Р. Управление персоналом [Текст] / Р.Р. Байтасов. – СПб.: Феникс, 2014. – 352 с.
4. Баскина, Т. Техники успешного рекрутмента [Текст]/ Т. Баскина. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 288 с.
5. Баттрик, Р. Техника принятия эффективных управленческих решений. 2-е изд. [Текст] / пер. с англ., под ред. В.Н. Фунтова. - СПб.: Питер, 2008.
6. Башмаков, В.И. Управление социальным развитием персонала [Текст] / В.И. Башмаков, Е.В. Тихонова. – СПб.: Академия, 2014. – 240 с.
7. Беляева, И.Ю. Теория и практика корпоративного управления [Текст] / И.Ю. Беляева. – М.: Кнорус, 2009. – 148 с.
8. Биктяков, К.С. Адаптивность системы управления персоналом [Текст]/ К.С. Биктяков. – М.: Спутник, 2013. – 244 с.
9. Бухалков, М. И. Управление персоналом [Текст] / М. И. Бухалков. - М: ИНФРА-М, 2008.- 400 с.
10. Бушнелл, Н. Как найти, нанять, удержать и развить новые таланты [Текст] / Н. Бушнелл, Дж. Стоун. – М.: ДМК-Пресс, 2014. – 168 с.
11. Бычков, В.Д. Управление персоналом [Текст]/ В.Д. Бычков. – М.: Инфра-М, 2013. – 240 с.
12. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах [Текст]/ В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2014. – 96 с.
13. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 688 с.

14. Генкин, Б.М. Управление человеческими ресурсами [Текст] / Б.М. Генкин. – М.: Инфра-М, 2013. – 464 с.
15. Герш М.В. Кадровый резерв [Текст]// Отдел кадров коммерческой организации. -2013. -№ 10. – С. 25-29.
16. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации [Текст]/ А.В. Дейнека. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 288 с.
17. Друкер, П.Ф. Эффективный руководитель [Текст] / П.Ф. Друкер. – СПб.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 240 с.
18. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом [Текст] / А.П. Егоршин. – М.: Инфра-М, 2011. – 352 с.
19. Касьянова, Г.В. Настольная книга кадровика [Текст] / Г.В. Касьянова. – М.: АБАК, 2014. – 512 с.
20. Кибанов, А.Я. Методология оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент, № 12, 2010. – 25 с.
21. Кибанов, А.Я. Основы управление персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2014. – 448 с.
22. Кибанов, А.Я. Управление персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов. – М.: КноРус, 2015. – 208 с.
23. Кибанов, А.Я. Управление персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. – М.: ДРОФА, 2014. – 240 с.
24. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация [Текст]/ А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Инфра-М, 2014. – 304 с.
25. Кибанов, А.Я. Экономика управления персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова. – М.: Инфра-М, 2013. – 432 с.
26. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях (в ред. от 15.02.2016 г.). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

27. Колбачев, Е.Б. Управление персоналом [Текст]/ Е.Б. Колбачев. – М.: Феникс, 2014. – 384 с.
28. Коноваленко, В.А. Психология управления персоналом [Текст]/ В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин. – М.: Юрайт, 2014. – 480 с.
29. Конституция РФ (принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года, с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
30. Крупина, Е. 101 совет менеджеру по подбору персонала [Текст]/ Е. Крупина. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 80 с.
31. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом [Текст]/ Е.В. Куприянчук. – М.: Инфра-М, 2013. – 256 с.
32. Литвинюк, А.А. Управление персоналом [Текст]/ А.А. Литвинюк. – М.: Юрайт, 2013. – 448 с.
33. Лукашевич, В.В. Управление человеческими ресурсами [Текст] / В.В. Лукашевич. – М. КноРус, 2014. – 222 с.
34. Маслова, В.М. Управление персоналом [Текст] / В.М. Маслова. – М.: Юрайт, 2014. – 492 с.
35. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий [Текст]/ Ю.Е. Мелихов, П.А. Малув. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 344 с.
36. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст]/ Е.Б. Моргунов. – М.: Юрайт, 2015. – 562 с.
37. Обозов Н.Н. Интенсивная подготовка менеджера [Текст] / Н.Н. Обозов. – СПб.: БХВ-Петербург, 2011. – 240 с.
38. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом [Текст]/ Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М.: Юрайт, 2014. – 532 с.

39. Парабеллум, А. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников [Текст]/ А. Парабеллум. – СПб.: Питер, 2014. – 208 с.
40. Самыгин, С.А. Управление персоналом [Текст]/ С.А. Самыгин. – М.: Феникс, 2014. – 288 с.
41. Тебекин, А.В. Управление персоналом: учеб.пособие[Текст]/ А.В. Тебекин. – М.: Юрайт, 2015. – 182 с.
42. Травин, В.В. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: РАНХиГС, 2013. – 128 с.
43. Трудовой кодекс РФ (принят Государственной Думой 21 декабря 2001 года, одобрен Советом Федерации 26 декабря 2001 года, в редакции от 30 декабря 2015 года). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
44. Управление персоналом. Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом [Текст]/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2015. – 68 с.
45. Управление персоналом. Теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2015. – 64 с.
46. Управление персоналом. Теория и практика. Система управления персоналом [Текст]/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2015. – 60 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Положение об инновационно-ресурсном центре

ПОЛОЖЕНИЕ

об инновационном ресурсном центре ПАО «УБРИР»

I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.

1. Настоящее Положение об инновационном ресурсном центре ПАО «УБРИР» (далее - Положение) разработано для развития инновационного потенциала персонала ПАО «УБРИР», определяет цели, задачи, условия и порядок организации деятельности, направления работы, структуру инновационного центра (ИРЦ).

2. Инновационный ресурсный центр – структурное подразделение ПАО «УБРИР», на базе которого осуществляется интеграция и концентрация материально-технических, учебно-методических, информационных, интеллектуальных и кадровых ресурсов, которые обеспечивают качественно новый уровень профессиональной подготовки сотрудников, повышение квалификации и переподготовки и внедрение инновационных технологий в практику работы ПАО «УБРИР».

3. В своей деятельности ИРЦ руководствуется законодательством Российской Федерации, Свердловской области и настоящим Положением.

II. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ИННОВАЦИОННОГО РЕСУРСНОГО ЦЕНТРА

1. Основной целью деятельности ИРЦ является создание условий для обеспечения высокого качества профессиональной подготовки, повышение уровня профессиональной компетентности персонала, организационно-методическое сопровождение инноваций, обеспечивающих решение приоритетных направлений ПАО «УБРИР».

2. Задачами ИРЦ являются:

- создание современной комплексной учебно-материальной базы;

- разработка учебно-методического обеспечения основной профессиональной деятельности;
- формирование общих и профессиональных компетенций персонала на основе практико-ориентированного подхода в обучении;
- разработка и внедрение новых методик диагностики качества обученности персонала;
- повышение профессионального и методического мастерства персонала;
- организация стажировок на базе первичных инновационных площадок для персонала;
- организация и проведение конкурсов профессионального мастерства;
- привлечение ученых и практиков соответствующих областей по инновационной деятельности;
- разработка и внедрение инновационных технологий.

III. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИННОВАЦИОННОГО РЕСУРСНОГО ЦЕНТРА

Направления работы ИРЦ определяет ПАО «УБРИР» в соответствии с со сложившейся системой работы коллектива по актуальным направлениям развития, наличием кадровых, научно-методических, материально-технических, информационных и иных ресурсов и условий.

ИРЦ совершенствует и внедряет современные методы и формы профессионального образования, обеспечивающие подготовку конкурентоспособных специалистов

ИРЦ обеспечивает предоставление имеющихся материально-технических, педагогических, информационных, интеллектуальных, программно-методических ресурсов для организации образовательной и учебно-методической деятельности ИРЦ; обеспечение эффективного сетевого взаимодействия с образовательными организациями, учреждениями СПО и ВПО по вопросам развития персонала.

IV. МЕХАНИЗМ СОЗДАНИЯ ИННОВАЦИОННОГО РЕСУРСНОГО ЦЕНТРА И УПРАВЛЕНИЕ ИМ

ИРЦ создается на основании приказа руководителя ПАО «УБРИР».

Управление ИРЦ осуществляется в соответствии с Уставом ПАО «УБРИР».

Общее руководство ИРЦ осуществляет директор ИРЦ. Директор ПАО «УБРИР» назначает руководителя ИРЦ, обеспечивает подбор и расстановку кадров в соответствии с ТК РФ, определяет объемы должностных обязанностей каждого работника в соответствии с нормативно-правовыми актами и договорами.

ГЛОССАРИЙ

<i>Административно-правовые методы</i>	являются способами осуществления управленческих воздействий на персонал, основанными на властных отношениях, дисциплине и системе административно-правовых взысканий	Дейнека А.В. Управление персоналом организации [Текст]/ А.В. Дейнека. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 288 с.
<i>Аудит персонала</i>	<ul style="list-style-type: none"> - оценка соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития; - диагностика причин возникновения проблем по вине персонала; - выработка конкретных рекомендаций для руководства и службы управления персоналом. <p>Предметом аудита персонала являются все составляющие процесса управления персоналом.</p>	Дейнека А.В. Управление персоналом организации [Текст]/ А.В. Дейнека. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 288 с.
<i>Аутсорсинг</i>	передача сторонней организации некоторых бизнес-процессов, являющихся для организации непрофильными	Травин В.В. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: РАНХиГС, 2013. – 128 с.
<i>Аутстаффинг</i>	оформление в штат специализированного агентства сотрудников, работающих в компании, которая по тем или иным причинам не хочет больше содержать этот персонал у себя	Травин В.В. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: РАНХиГС, 2013. – 128 с.
<i>Инновационный потенциал персонала</i>	это возможность системы создавать, совершенствовать, использовать нововведения в условиях имеющегося ресурсного обеспечения и экономические отношения внутри системы как способность к осуществлению инновационной	Генкин, Б.М. Управление человеческими ресурсами [Текст] / Б.М. Генкин. – М.: Инфра-М, 2013. – 464 с.

	деятельности	
<i>Карьера</i>	субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом», это «индивидуально осознанные позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека	Кибанов А.Я. Экономика управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова. – М.: Инфра-М, 2013. – 432 с.
<i>Кадровое планирование</i>	элемент общей системы планирования предприятия, в рамках которого решаются задачи обеспечения его рабочей силой необходимой численности и качества, а также совершенствования социальных отношений	Травин В.В. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: РАНХиГС, 2013. – 128 с.
<i>Лизинг персонала</i>	использование временного трудового ресурса, предоставляемого кадровыми агентствами на длительный срок для решения производственных задач организации	Травин В.В. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: РАНХиГС, 2013. – 128 с.
<i>Маркетинг персонала</i>	вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале	Кибанов А.Я. Управление персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов. – М.: КноРус, 2015. – 208 с.
<i>Методы управления</i>	совокупность приёмов и способов воздействия на объект управления для достижения поставленных целей, т.е. способы воздействия на коллектив и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в производственном процессе	Дейнека А.В. Управление персоналом организации [Текст]/ А.В. Дейнека. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 288 с.
<i>Мотивирование</i>	процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов	Кибанов А.Я. Экономика управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова. – М.: Инфра-М, 2013. – 432 с.
<i>Персонал</i>	личный состав учреждения,	Травин В.В. Управление

	предприятия; служащие, принадлежащие к одной профессиональной категории	человеческими ресурсами [Текст]/ В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: РАНХиГС, 2013. – 128 с.
<i>Организация</i>	с одной стороны, совокупность предметов и средств труда, а с другой стороны - совокупность людей, объединенных для производства товаров или услуг с помощью этих предметов и средств труда	Дейнека А.В. Управление персоналом организации [Текст]/ А.В. Дейнека. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 288 с.
<i>Оценка эффективности управления персоналом</i>	систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами деятельности управления персоналом для соотнесения их результатов с итогами базового периода, с показателями конкурентов и с целями предприятия	Травин В.В. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: РАНХиГС, 2013. – 128 с.
<i>Система управления персоналом организации</i>	система, в которой реализуются функции управления персоналом	Байтасов Р.Р. Управление персоналом [Текст]/ Р.Р. Байтасов. – СПб.: Феникс, 2014. – 352 с.
<i>Социально-психологические методы</i>	способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на использовании закономерностей социологии и психологии	Дейнека А.В. Управление персоналом организации [Текст]/ А.В. Дейнека. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 288 с.
<i>Структура управления персоналом</i>	совокупность подразделений, непосредственно занимающихся персоналом, и их качественные и количественные взаимосвязи	Кибанов А.Я. Экономика управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова. – М.: Инфра-М, 2013. – 432 с.
<i>Управление персоналом</i>	многогранный и исключительно сложный процесс, который характеризуется своими специфическими особенностями и закономерностями	Дейнека А.В. Управление персоналом организации [Текст]/ А.В. Дейнека. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 288 с.
<i>Человеческие ресурсы</i>	понятие, отражающее главное богатство любого общества, процветание которого возможно при	Кибанов А.Я. Экономика управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова.

	создании условий для воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека	– М.: Инфра-М, 2013. – 432 с.
<i>Экономическая эффективность</i>	результативность производства, соотношение между результатами хозяйственной деятельности и затратами труда	Кибанов А.Я. Экономика управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова. – М.: Инфра-М, 2013. – 432 с.
<i>Экономические методы управления</i>	способы воздействия на персонал на основе использования экономических законов и обеспечивают возможность в зависимости от ситуации как «одарять», так и «карать»	Кибанов А.Я. Экономика управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова. – М.: Инфра-М, 2013. – 432 с.