

УДК 005.95/96

V.S. Konopleva, A.V.Gerasimova,
I.A.Konopleva

В.С.Коноплева¹, А.В.Герасимова²,
И.А.Коноплева³

INNOVATION IN PERSONNEL MANAGEMENT AS A FACTOR IN IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE

ИННОВАТИКА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ, КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Based on the results of the socio-economic analysis of the catering company, the authors developed and proposed recommendations for the introduction of modern methods of innovation management in the personnel work of the enterprise under study, which, according to the calculations of indicators with a forecast value, should have a positive effect.

На основе полученных результатов социально-экономического анализа предприятия общественного питания авторы разработали и предложили рекомендации по внедрению современных методов управления нововведениями в кадровой работе исследуемого предприятия, которые по расчётам показателей с прогнозным значением должны дать положительный эффект.

Keywords: innovations, personnel management, enterprise, personnel innovation, effectiveness.

Ключевые слова: инновации, управление персоналом, предприятие, кадровая инноватика, эффективность.

DOI: 10.36807/2411-7269-2024-2-37-172-181

Начиная с последнего десятилетия прошлого столетия происходят изменения общей парадигмы управления, внесшие существенные изменения в теорию управления, в частности в менеджмент персонала. Трудовые ресурсы всегда рассматривались как один из видов ресурсов, необходимых для осуществления деятельности предприятий (организаций, фирм), наряду с материальными и финансовыми ресурсами. Но за последние четверть века резко возросла значимость трудовых и информационных ресурсов. Персонал начинает рассматриваться как основной ресурс предприятия, определяющий в первую очередь успех деятельности всей организации и её стратегию.

Актуальность данного исследования заключается в том, что инновации в управлении персоналом, проявляющиеся в виде результатов кадровой работы на конкретном предприятии, оказывают положительное влияние на межличностные, трудовые и другие отношения персонала, на уровень трудового потенциала, который проявляется в повышении навыков, знаний и умений, качественное улучшение морально-психологического климата на предприятии, на укрепление функциональных взаимосвязей и разделение труда, а также повышение материального благосостояния работников, что приводит к появлению дополнительного экономического и социального эффекта в функционировании предприятия.

Цель данного исследования – проанализировать и выявить проблемы, имеющие

¹ Коноплева В.С., доцент кафедры региональной экономики и менеджмента, кандидат экономических наук, доцент; Западный филиал ФГБОУ ВО "Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации", г. Калининград

Konopleva V.S., Associate Professor of the Department of Regional Economics and Management, PhD in Economics, Associate Professor; Western branch of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation", Kaliningrad

E-mail: bora-bora@inbox.ru

² Герасимова А.В., доцент кафедры социальных технологий, кандидат педагогических наук, доцент; Северо-Западный филиал ФГБОУ ВО "Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации", г. Санкт-Петербург

Gerasimova A.V., Associate Professor of the Department of Social Technologies, PhD in Pedagogics, Associate Professor; North-Western branch of Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation", Saint-Petersburg

E-mail: asya.gerasimova2016@mail.ru

³ Коноплева И.А., доцент кафедры региональной экономики и менеджмента, кандидат технических наук, доцент; Западный филиал ФГБОУ ВО "Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации", г. Калининград

Konopleva I.A., Associate Professor of the Department of Regional Economics and Management, PhD in Technical Sciences, Associate Professor; Western branch of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation", Kaliningrad

E-mail: apollo311@mail.ru

ся на конкретном предприятии общественного питания, разработать эффективные рекомендации по внедрению современных методов управления нововведениями в кадровой работе исследуемого предприятия на основе полученных результатов социально-экономического анализа.

Методы исследования. В процессуально-методологических схемах исследования используются общенаучные и частные принципы, такие как дедукция и индукция, анализ и синтез, системный подход и системный анализ, ситуационный и процессный подходы, а также количественные и качественные методы исследования частных наук, относящихся к экономико-статистическому анализу, теоретическим положениям по использованию трудовых и человеческих ресурсов, управлению персоналом, актуальные на современном этапе развития теории и практики в данной области человеческой жизнедеятельности.

1. Теоретико-методологическую основу исследования составляют научные труды зарубежных и отечественных учёных по концептуальному подходу к управлению человеческими ресурсами, инновационному менеджменту, по теории управления кадровыми нововведениями. Среди них следует отметить труды отечественных учёных, таких как А.П. Егоршин [5], А.Я. Кибанов [1], Ю.Г. Одегов [3], В.А. Корсун [2] и др. В работах зарубежных авторов этой теме посвящены работы многих авторов, которые были изучены в ходе проведённых исследований. К ним относятся: Г. Беккер, Т. Шульц, М. Амстронг, Р. Уилльямс, К. Арджирис, Б. Адамс, Т. Листер и др.

Полученные основные результаты могут быть использованы на конкретном предприятии и в других коммерческих организациях. Следует отметить также, что инновационные направления развития кадровой работы на исследуемом предприятии имеют прагматическое значение, поскольку эффективны и рассчитаны на получение организацией социально-экономического эффекта. Предлагаемые инновации могут быть включены в различные внутренние регламенты и должностные инструкции.

Значение инноваций в кадровой работе на предприятии

Под кадровой инновацией понимают конечный результат внедрения новшества, приводящий к изменению кадровой работы как объекта управления, и получение экономического, социального или другого вида эффекта [6]. Кадровые нововведения обуславливаются объективными потребностями обновления социально-экономических структур в условиях роста наукоёмкости, интеллектуалоёмкости и инновационности современного производства. Нововведение в кадровой работе – результат внедрения в практику кадровой работы предприятия кадровой инновации, заключающейся в положительных изменениях межличностных, трудовых и других отношений работников, в повышении уровня трудового потенциала, который включает три основные составляющие – знания, умения и навыки; в улучшении морально-психологического климата в трудовом коллективе, укреплении функциональных взаимосвязей и в чётком разделении труда, в повышении материального благосостояния работников, что в целом приводит к появлению дополнительного экономического и социального эффекта.

Кадровая инноватика предполагает два взаимосвязанных блока:

1. Ввод в кадровую систему предприятия новых элементов, форм и методов.
2. Вывод из кадровой системы устаревших элементов, форм и методов.

К блоку ввода в систему управления персоналом, прежде всего, относятся:

- новые научные, научно-технические и организационные решения в области кадровой работы, которые могут относиться к интеллектуальной собственности;
- новая научная и техническая информация в области кадровой работы, которая может являться объектом авторского права;
- новые научно-технические и иные услуги в области кадровой работы.

Внедрение кадровой инновации может потребовать от организации изменения функциональных взаимосвязей и разделения труда, подготовки персонала, найма специально подготовленных работников, психологической поддержки персонала, информационного и финансового обеспечения.

Управление нововведениями в кадровой работе направлено на решение следующих задач:

- устранение отклонений в системе управления персоналом в условиях стабильного процесса функционирования организации новыми или проверенными практикой, но впервые применяемыми в данной организации способами. В этом случае необходимо постепенное обновление кадровой работы путём внедрения кадровых нововведений эволюционного типа (например, замена работников пенсионного возраста молодыми);

- обеспечение восприимчивости и адаптации персонала организации к нововведениям в условиях инновационного процесса. В данном случае речь идёт о существенном преобразовании кадровой работы в относительно сжатые сроки путём внедрения радикальных кадровых нововведений. Эти процессы характеризуются глубокими качественными изменениями в уровне, творческом потенциале, профессионально-квалификационной структуре, целях, функциях и методах системы управления персоналом;

- создание условий для новаторской деятельности в организации.

При этом необходимость нововведений в кадровой работе предприятия обусловлена наличием следующих факторов.

1. Требование постоянного развития предприятия в социально-экономической, научно-технической и технологической областях. Всё это связано, в первую очередь, с введением новых должностей, а кадровым службам в этих условиях потребуются разработка качественно новых должностных инструкций. Кроме того, создание новых структурных подразделений в организации приводит к появлению новых рабочих мест и необходимости укомплектования их новыми кадрами. При этом одновременно может появиться необходимость существенно сократить кадры в других подразделениях с их трудоустройством, что является серьёзной кадровой проблемой. В этих условиях службы управления персоналом должны проводить опережающую работу на совершенствование кадровой работы, формировать планы кадровых нововведений и т.д., т.е. развитие предприятия по всем направлениям требует соответствующих качественных и количественных изменений в работе с персоналом.

2. Постоянное возникновение объективных и субъективных противоречий в кадровой работе. Например, возникновение противоречий между техническим уровнем нового производства и существующим уровнем квалификации персонала; между возможностью реализации на рынке новых продуктов и отсутствием персонала соответствующей квалификации; между задачами расширения, диверсификации производства и возможностями учебных заведений по подготовке, переподготовке и повышению квалификации персонала необходимой квалификации для предприятия; между новыми задачами развития персонала и недостаточным уровнем подготовки кадровой службы к этой работе; между необходимостью формирования резерва кадров на выдвижение, сохранение высококвалифицированных и компетентных, новаторских кадров на предприятии и отсутствием работы с кадровым резервом, особых форм и методов работы с лидерами и новаторами и т.д. В этих условиях при разработке и внедрении кадровых инноваций следует анализировать имеющиеся место противоречия, а также противоречия, которые возникают в ходе инновационных преобразований, и использовать их для развития, обновления и самообновления кадров. Таким образом, можно отметить, что возникновение и необходимость разрешения и использования объективных и субъективных кадровых противоречий способствует развитию кадровой работы.

3. Циклическое развитие организации по стадиям жизненного цикла. Как показывают исследования, для каждого этапа жизненного цикла необходим свой вариант организации и подходов к управлению персоналом, периодическое преобразование содержания работы кадровых служб, а также периодическая перестройка системы управления персоналом в целом в соответствии с качественным изменением места и роли кадровой службы в организации. По существу, имеет место периодическая потребность в кадровых инновациях. Таким образом, циклическое развитие организации обуславливает цикличность развития системы управления персоналом как в целом, так и отдельных её направлений.

Анализ внутрифирменного использования кадров на исследуемом предприятии

Исследования проводились на примере деятельности общества с ограниченной ответственностью предприятия общественного питания, расположенного в Северо-Западном регионе. Предприятие предоставляет услуги общественного питания через принадлежащие ему предприятия быстрого обслуживания по форме самообслуживания.

Структуру предприятия можно назвать многоэшелонной иерархической с вертикальным подчинением работников нижестоящих уровней должностным лицам вышестоящих уровней. На предприятии в силу специфики организации производственной деятельности доминируют вертикальные линейные связи, что обеспечивает, с одной стороны, устойчивость функционирования, а с другой – надёжность и стабильность управления бизнес-процессами предприятия. Поэтому данная структура наилучшим образом позво-

ляет достигать поставленных целей.

Очень важным аспектом управления бизнес-процессами на предприятии является, в первую очередь, рациональная организация производственной деятельности на предприятии общественного питания, от которой, во вторую очередь, зависит рациональная организация трудового процесса в разрезе отдельных трудовых операций, от которой далее зависит постановка кадровой работы. Эта логическая цепочка является основой формирования научно обоснованного процессуального подхода к разработке и последующего внедрения кадровых нововведений. Для вхождения в обозначенную проблему была собрана и проанализирована информация об объемах обслуживания клиентов в разрезе рабочего дня и с разбивкой по сезонным периодам.

Процесс использования тех или иных инновационных кадровых технологий требует постоянного анализа эффективности их внедрения [4]. В процессе исследований был проведен анализ хозяйственной деятельности предприятия за 3 последних года. В целом исследования показали спад активности в период пандемии, затем в последующем периоде прошлого года некоторый подъём посещаемости заведения. Дальнейший анализ показал наличие тенденции снижения общего количества клиентов, что связано с геополитической обстановкой, снижением платёжеспособности населения и т.д. Динамика основных финансовых показателей деятельности (тыс. руб.) представлена на Рис. 1.

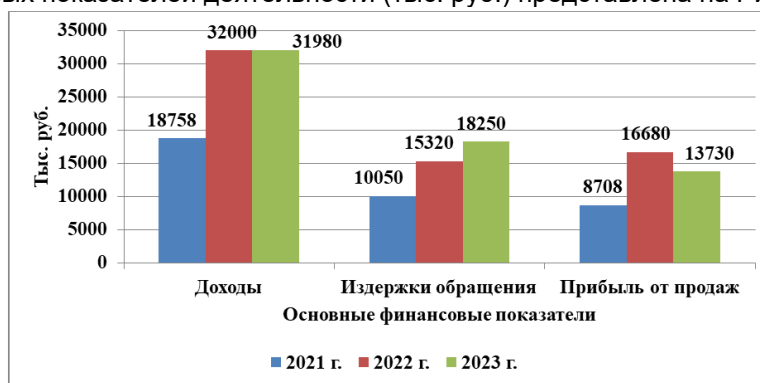


Рисунок 1 – Динамика финансовых показателей деятельности предприятия общественного питания за 2021–2023 гг. (тыс. руб.)

Наиболее благополучным по полученным доходам предприятия был 2022 г., когда показатель составлял 32 000 тыс. руб., в следующем 2023 г. доходы несколько снизились и составили – 31 980 тыс. руб., что объясняется влиянием ценового фактора – ростом цен на товары, несмотря на общее снижение потока клиентов, что позволило ресторану незначительно "просесть" в получении доходов.

Для характеристики ритмичности посещения клиентами ресторана в ходе исследований был рассчитан индекс как отношение количества посетителей за определённый час в течение дня к среднечасовой посещаемости. На графике Рис. 2 проиллюстрирована "волна посещаемости" ресторана.

Расчёты показывают, что наибольший поток клиентов наблюдается в периоды в течение рабочего дня: 1) с 14 до 15 ч (индекс 191,41%); 2) с 12 до 13 ч (индекс 186,02%); 3) с 13 до 14 ч (индекс 184,67%); 4) с 18 до 19 ч (индекс 156,36%); 5) с 15 до 16 ч (индекс 137,49%).

Исходя из рассчитанных значений данного аналитического показателя следует вывод о необходимости разработки "скользящего" в течение рабочего дня графика работы персонала предприятия. Наибольшая численность обслуживающего персонала должна выходить на рабочие места именно в эти часы. Соответственно при планировании кадровой работы на предприятии необходимо учитывать этот фактор, а также фактор сезонности в течение календарного года. Как показывает практика работы ресторана, наибольший поток клиентов приходится на лето, затем весна, зима и меньше всего клиентов осенью.

Также был проведен анализ доли фонда оплаты труда (ФОТ) в издержках обращения, которая в 2021 г. составляла, практически, половину всех затрат предприятия, а именно 48,42%, в 2022 г. – 51,91%, в 2023 г. – 50,85%. Несмотря на уменьшение ФОТ удельного веса в затратах в 2023 г., такой высокий уровень говорит о том, что на продукты питания тратится значительно меньше средств, чем на оплату труда. Следовательно, себестоимость продаваемой продукции на фоне большого оборота клиентов низкая, а

это, в свою очередь, косвенно свидетельствует о плохом качестве продуктов питания, что отрицательно влияет в целом на качество блюд из-за синтетических и вредных ингредиентов. В виде Рис. 2 представим характеристику средней ритмичности посещения клиентами ресторана в течение дня.

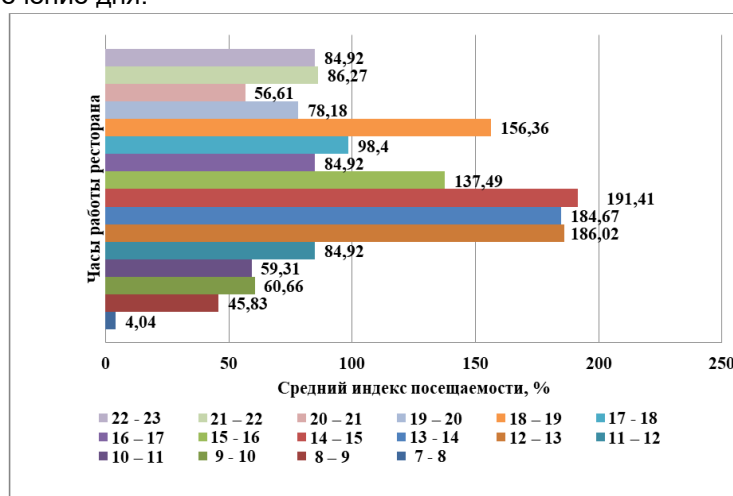


Рисунок 2 – Характеристика средней ритмичности посещения клиентами ресторана в течение дня

На основании проведённого анализа финансово-хозяйственной деятельности исследуемого предприятия можно констатировать, что руководство предприятия выискало и задействовало в определённой степени внутренние ресурсы для исправления ситуации в постпандемийный период, однако положительный тренд основных показателей эффективности деятельности предприятия ещё не достигнут. В значительной мере в резерве остаётся улучшение использования трудовых ресурсов и прежде всего за счёт кадровых инноваций.

Дальнейшие исследования функционирования предприятия в основном проводились на основе анализа деятельности ресторана за 2022 и 2023 гг., так как 2021 г. не является показательным из-за ситуации с переходом ресторана на обслуживание клиентов продажами "на вынос" и падением всех основных показателей в условиях пандемии. Однако переориентация предприятия на другие направления обслуживания клиентов позволило ему выжить в тяжелейшей экономической ситуации.

Анализ штатной численности персонала предприятия за последний год показал его постепенное уменьшение, как реакцию на вызовы рынка услуг общественного питания. Было произведено сокращение работников с 90 до 78 единиц, т.е. на 13,3%. Это в основном коснулось производственного персонала – в связи с падением объёмов работ требовалась меньшая численность операторов зала по обслуживанию клиентов, несмотря на то что в 2022 г. количество работников было увеличено в связи с открытием ресторана после пандемийного периода. Возник некоторый "ажиотаж" среди клиентов, "соскучившихся" по ресторанной пище. Руководство нарастило количество работников, чтобы удовлетворить спрос посетителей, однако в течение 2022 г. постепенно происходило снижение интереса к этому виду общественного питания.

При этом пропорционально численности персонала снизился фонд оплаты труда персонала, но на меньший процент. За последний год среднесписочная численность персонала снизилась на 13,4%, а ФОТ снизился на 6,8%, что объясняется ростом уровня оплаты труда работников.

Проведённые исследования показали достаточную стабильность использования рабочего времени по следующим причинам:

- обслуживание клиентов производится без остановок в работе в выходные и праздничные дни;
- количество работников с расстановкой по рабочим местам и технологическим операциям планируется с учётом потоков клиентов, в разрезе рабочего дня, дней недели и в зависимости от сезона для устранения так называемых "узких" мест;
- режим работы сотрудников организуется по принципу "скользящего графика" с соблюдением трудового законодательства, регламентирующего продолжительность рабочего дня, рабочей недели и количества часов за календарные месяцы.

В процессе исследований была проанализирована производительность труда ра-

ботников предприятия. Сравнивались два периода функционирования предприятия – 2022 и 2023 гг. Проведённые расчёты показали падение объёма продаж, которое возникло за счёт влияния двух факторов – экстенсивного (уменьшение отработанного времени) и интенсивного (снижение производительности труда), причём влияние первого фактора оказалось значительно сильнее, чем второго.

Анализ кадрового потенциала предприятия с позиции восприимчивости кадровых инноваций

Оценка потенциала персонала затрагивает такой важный аспект, как эффективность работы всего предприятия, т.е. она является базисом для разработки и принятия управленческих решений по инновационному развитию и персонала и всего предприятия.

Исследование на предприятии проводилось по нескольким направлениям, прежде всего, был проведён расчёт трудового и кадрового потенциалов предприятия за 2 последних года. Кадровый потенциал, также как и трудовой потенциал, неуклонно уменьшался: в 2022 г. на 31,41%, а в 2023 г. – на 8,46%. В сравнении с трудовым потенциалом, который соответственно понижался на 6,83% и 5,78%, у кадрового потенциала темпы снижения значительно выше.

Использованные методики расчёта трудового и кадрового потенциалов Глухенькой Н.М. и выполнение анализа полученных результатов позволяют сделать очень важный вывод о том, что трудовая деятельность имеющихся в распоряжении предприятия работников в меньшей степени проблемная, чем кадровое обеспечение исследуемого предприятия. Именно данные выводы, сделанные по результатам выполненных расчётов, выявили имеющиеся у предприятия кадровые проблемы, которые носят как внутренний характер, так и возникли за счёт воздействия внешних социально-экономических и геополитических объективных причин.

Далее, проведённые аналитические исследования позволили оценить процедуры подбора и отбора персонала. Расчёт коэффициента закрываемости вакансий позволил выявить не полную укомплектованность штатов предприятия – менее 100%, что можно объяснить снижением уровня рекрутинга, поэтому работу менеджера по кадрам нельзя признать удовлетворительной.

Кроме того, анализ работы службы управления персоналом предприятия показал, что на предприятии не производятся расчёты удельных затрат на подбор и отбор персонала, что является недостатком в кадровой работе предприятия. Отсутствие данных расчётов не позволяет определить результативность работы менеджеров и других специалистов.

Также менеджеры по кадрам предприятия не уделяют должное внимание процессу перемещения кадров на исследуемом предприятии. При перемещении кадров надо учитывать прежде всего особенности предприятия, специфику коллектива, от учёта которых менеджером по кадрам и руководителем предприятия зависит успешность деятельности коллектива. В данном контексте в процессе исследований рассматривался такой вид перемещения, как ротация, причём внутренняя. В ходе анализа изучались такие аспекты, как проведение на предприятии ротации кадров, есть ли в ней необходимость, каков эффект от этих перемещений, с тем чтобы в дальнейшем дать соответствующие рекомендации улучшающего характера.

Было выявлено, что внутреннему перемещению на предприятии подвергался примерно каждый седьмой работник предприятия, что является довольно высоким уровнем. Это можно объяснить следующими причинами: для работников изначально не всегда подбирались подходящие рабочие места, а заполнялись вакансии, чтобы закрыть нужные позиции в технологических процессах. При этом переводились работники, не имеющие достаточных умений и навыков, что негативно сказывалось на функционировании ресторана.

В целом результаты анализа позволяют сделать вывод о том, что в кадровой работе имеются внутренние резервы использования кадрового потенциала и прежде всего за счёт внедрения кадровых инноваций и повышения управляемости и эффективности управления этой деятельностью. При этом результаты приводимой традиционными методами кадровой работы могут быть улучшены, как за счёт обычного улучшения качества кадровой работы, так и за счёт внедрения инноваций при правильном их использовании.

Рекомендации по внедрению кадровых инноваций на исследуемом предприятии

Углублённые исследования кадровой работы на предприятии общественного питания показали, что за последний год увеличилась интенсивность оборота кадров на

предприятию, что следует трактовать как негативную тенденцию. Коэффициент текучести кадров также увеличился, что было связано с увольнениями сотрудников по разным причинам. В итоге коэффициент постоянства кадров понизился до неприемлемого для предприятия уровня в 71,0%. Исходя из этого, первое, на что было рекомендовано обратить внимание руководству предприятия и менеджеру по кадрам, это на улучшение процедур набора, отбора и найма персонала и желательно с использованием более современных и эффективных методик.

В качестве нововведений, связанных с кадровой работой на предприятии, были предложены следующие направления для практической реализации:

1. Разработка "Схемы внедрения нововведений" в кадровую работу предприятия.
2. Разработка схемы "Функциональных взаимосвязей работников" внутри предприятия, которая бы позволяла установить чёткую взаимозаменяемость одних работников другими, выдвижение на ключевые позиции работников из внутренних резервов, т.е. организация внутреннего найма. Данная утверждённая схема должна выполнять функцию внутрифирменного регламента.
3. Внедрение в практику работы менеджера по кадрам методики расчёта трудоёмкости и затрат на операции найма и отбора по рабочим специальностям и для административно-управленческого персонала (АУП).
4. Разработка мероприятий по адаптации кадров.

Основные рекомендации были согласованы с руководством предприятия и частично внедрены в производственный процесс.

1. Что касается первого направления, то на сегодняшний день ситуация такова, что управление нововведениями на предприятии, практически, не осуществляется. Причиной этого являются:

- наличие в штате предприятия всего одного менеджера по кадрам, который занимается текущей рутинной кадровой работой по найму персонала;
- директор предприятия не уделяет этому внимания;
- бюрократическая иерархическая подчинённость предприятия не позволяет проявлять инициативу "снизу";
- компетентность менеджера по кадрам и директора в силу отсутствия опыта и специальной подготовки в этих вопросах не позволяет разрабатывать и внедрять нововведения в кадровой работе.

Так, на нижнем уровне структуры управления предприятия специалисты должны обеспечить бесперебойный технологический процесс, а на верхнем уровне структуры сказывается занятость руководящего состава другими вопросами, тем более, что управление нововведениями не входит в должностные инструкции ни одного из них. Поэтому предлагается следующая схема внедрения нововведений в кадровую работу исследуемого предприятия, представленная на Рис. 3.

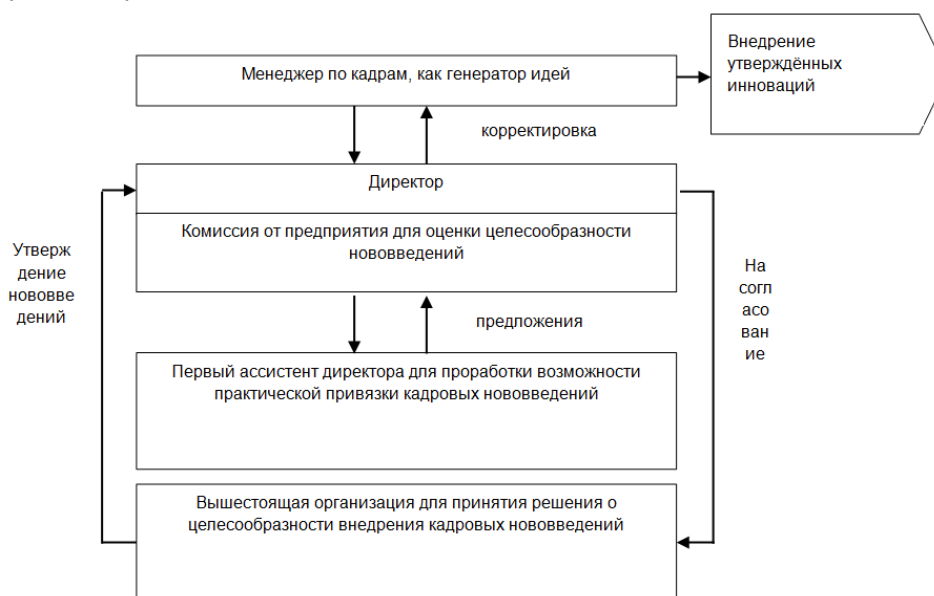


Рисунок 3 – Схема внедрения нововведений в кадровую работу

Данная схема, показывающая порядок "работы" с инновациями на исследуемом предприятии, была предложена руководству для использования в должностных инструк-

циях указанных работников и закрепления в соответствующих регламентах, утверждённых на предприятии.

2. Следующими рекомендациями по внедрению в деятельность исследуемого предприятия стала разработка регламента "Функциональные взаимосвязи работников" внутри предприятия.

В исследуемом предприятии имеют место прописанные правила продвижения по службе и порядок взаимозаменяемости отдельных работников. Однако эти правила присутствуют в должностных обязанностях у отдельно взятых работников предприятия и не связаны системно в едином регламенте, где бы чётко были представлены и прописаны все коммуникационные взаимоотношения. Поэтому было предложено разработать соответствующий регламент. Утверждённая схема, представленная в Табл. 1, должна выполнять функцию внутрифирменного регламента.

Таблица 1 – Функциональные взаимосвязи при разработке и внедрении кадровых нововведений

Наименование функций управления	Директор	Первый ассистент директора	Второй ассистент директора	Второй ассистент директора	Менеджер по кадрам
1. Составление планов по развитию персонала	Р	О	П,У	У	П, С
2. Принятие мер поощрения или взыскания за выполняемую работу	Р	О	У	П,У	С,У
3. Совершенствование организации замещения кадров	Р	О	У	П,У	С
4. Планирование обучения персонала	Р	О	У	П	С
5. Организация повышения квалификации и переподготовки кадров	Р	О	У	П,У	С
6. Повышение квалификации работников, зачисленных в резерв	Р	О	П,У	П,У	С
7. Оформление документации по развитию персонала	Р	О	С,О	П,У	У
8. Составление документации по развитию персонала	Р	О	У	П,У	У
9. Создание резерва кадров на перемещение	Р	О	У	У	У
10. Изучение движения кадров	Р	О	С,П	П	С,У
11. Составление отчётов по развитию персонала	Р	О	С,О	П	У
12. Утверждение процедуры по развитию персонала	Р	О	У	П	С
13. Подготовка приказа по инновационному развитию персонала	Р	О	У	П	С

Примечание. Условные обозначения функций и вводов работ: "О" – отвечает за выполнение данной функции, организует её выполнение, оформляет окончательный документ; "У" – участвует в выполнении данной функции; "П" – представляет исходные данные для выполнения функции; "С" – согласовывает документ по данной функции; "Р" – принимает решение, утверждает документ.

Данный регламент позволит наглядно установить чёткую взаимозаменяемость одних работников другими, выдвижение на ключевые позиции работников из внутренних резервов, т.е. осуществлять организацию внутреннего найма.

3. Важной рекомендацией по внедрению инноваций в процесс управления персоналом исследуемого предприятия является внедрение научно обоснованной процедуры набора и отбора кадров с использованием научно обоснованной "Пирамиды продуктивности вербовки".

Для поиска и отбора новых сотрудников на первый план выходит использование таких методов и критериев, которые позволят эффективно отбирать работников, отвечающих новым требованиям. Обучение и переобучение персонала (методы обучения и содержание учебных программ) при этом следует формировать с учётом тех знаний и навыков, которых требует от персонала новая трудовая деятельность.

Произведённый анализ выявил, что с каждым годом набирается всё меньше и меньше потенциальных кандидатов на места вышедших работников, а это приводит к снижению уровня качества профессиональных умений, о чём можно судить по снижающейся динамике показателей использования трудовых ресурсов, снижению постоянства кадров на предприятии.

В свете совершенствования управления нововведениями в организации, руководству предприятия было предложено рассмотреть внедрение на предприятии внутреннего

найма персонала и, как следствие, уменьшить расходы предприятия и увеличить производительность труда и корпоративного духа работников. Были подсчитаны затраты времени на выполнение операций по найму и отбору кандидатов, которые были определены путём проведения хронометража и самофотографии рабочего времени. Также была рассчитана общая трудоёмкость операций найма и отбора и получена в процессе вычислений величина общих стоимостных затрат.

Анализировались также стоимостные затраты внешнего найма, которые, кроме дополнительных расходов, включают и расходы на операции внутреннего найма.

Для оценки эффективности процесса поиска и отбора кандидатов для работы в организации было рекомендовано использовать ряд количественных показателей:

- уровень текучести кадров, особенно среди новых работников;
- долю работников, не прошедших испытательный срок;
- финансовые затраты на обеспечение процесса поиска и отбора кадров;
- уровень нарушений трудовой дисциплины (прогулы, опоздания, отсутствие на рабочем месте, не согласованное с руководством, и т.д.);
- уровень брака;
- частоту поломок оборудования;
- эффективность использования необходимых материалов, комплектующих;
- уровень производственного травматизма;
- количество жалоб со стороны клиентов, потребителей, поставщиков.

В Табл. 2 представлена система показателей, которая оценивает ситуацию, имевшую место на предприятии по подбору и отбору персонала с последующим наймом, и проектируемую ситуацию.

Таблица 2 – Оценка эффективности процесса поиска и отбора кандидатов на вакантные должности

Критерии оценки	До внедрения мероприятий (факт 2022 г.)	После внедрения мероприятий	Отклонение
Уровень текучести кадров, %	0,100	0,030	-0,037
Доля работников, не прошедших испытательный срок, %	37,6	0	-37,6
Финансовые затраты на обеспечение процесса поиска и отбора кадров, тыс. руб.	14,3	1,93	12,37
Уровень нарушений трудовой дисциплины, потери номинального рабочего времени, чел.-час.	37,6	0	-37,6

В качестве критерия, оценивающего эффективность мероприятия по набору и отбору с последующим наймом работников, был использован коэффициент текучести кадров. Если данная процедура на предприятии будет производиться в соответствии с предлагаемыми рекомендациями, то это позитивно отразится на данном показателе. Коэффициент текучести кадров показывает, с какой проблемой столкнулось предприятие, нормой, не требующей постороннего вмешательства со стороны руководства, является показатель, составляющий от 3 до 5% в год.

Как правило, это естественный процесс, который приводит к постепенному обновлению рабочего персонала компании. Если же предприятие сталкивается с повышенной текучестью, руководящему составу необходимо готовиться к тому, что это приведёт к значительным экономическим потерям. Предлагаемое мероприятие позволит понизить уровень текучести кадров с 6,7% до 3,0%.

4. Следующими рекомендациями по внедрению инновационных мероприятий в систему управления персоналом предлагается мероприятие по адаптации кадров на предприятии, которое окажет непосредственное влияние на закрепление кадров. Поскольку постоянство кадров на предприятии неуклонно снижается, что следует оценить, как отрицательное явление.

Повысить закрепление кадров можно за счёт "Программы адаптации кадров". При этом, как показали исследования, стоимость адаптации при внешнем и внутреннем найме напрямую оказывает влияние на производительность труда в течение определённого времени. Если для работника, уже адаптировавшегося в коллективе предприятия, стоимость адаптации близка к нулю, то вновь принятому работнику необходимо определённое время, чтобы выйти на среднестатистический уровень производительности труда на предприятии.

Проведённые расчёты показали значительные затраты предприятия на адаптацию вновь принятых работников. При этом в случае внутреннего найма для адаптации работника требуется значительно меньше времени.

Разработанная Программа адаптации кадров, рекомендованная руководству, включала подробный анализ мероприятия по основным рабочим местам, перечень адаптационных мероприятий с учётом специфики каждого производственного участка. Прогнозный расчёт внедрения данной программы показал рост производительности труда на местах порядка 5,6%.

Таким образом, как показали проведённые исследования, рекомендации по внедрению нововведений в производственный процесс предприятия общественного питания позволили повысить эффективность функционирования ресторана, перевести его деятельность на новый качественный уровень.

Выводы

Обеспечение нормального функционирования персонала является важнейшим условием стабильного функционирования всей организации. Кадровые нововведения и развитие кадровых систем не являются самоцелью, а вытекают из объективных потребностей обновления социально-экономических структур в условиях роста наукоёмкости, интеллектуалоёмкости и инновационности современного производства.

Результаты исследований были положены в разработку рекомендаций, которые были предложены руководству предприятия и частично внедрены. Расчёты показали повышение эффективности деятельности предприятия за счёт внедрения кадровых инноваций и улучшения управляемости и эффективности управления данной деятельностью.

Список использованных источников

1. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом" / А.Я. Кибанов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 447 с.
2. Корсун В.А. Системное управление инновационной деятельностью персонала как ресурс конкурентоспособности предприятия / автореф. дис... канд. экон. наук: 08.00.05. – Москва, 2007. – 23 с.
3. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник / Ю.Г. Одегов. – М.: Альфа-Пресс, 2009. – 944 с.
4. Никулина Ю.Н. Инновационные кадровые технологии: оценка эффективности внедрения и уровня востребованности // Креативная экономика. – 2022. – Том 16. – № 1. – С. 45-62.
5. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 3-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 2011. – 541с.
6. Саралинова Д.С. Инновационные кадровые технологии в системе государственного управления / Д.С. Саралинова. – Текст : непосредственный // Молодой учёный. – 2016. – № 12(116). – С. 1432-1433. – URL: <https://moluch.ru/archive/116/31748/> (дата обращения: 26.10.2023).