

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ И. П. Воронцова
подпись инициалы, фамилия
« ____ » _____ 2017 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Развитие управления инженерно-техническим персоналом в организациях связи
(на примере ООО Крастелекоминвест)

код и наименование направления

код и наименование магистерской программы

Научный руководитель	_____	_____	<u>Зарипова Н.Ш.</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия
Выпускник	_____		<u>Якимец Н.А.</u>
	подпись, дата		инициалы, фамилия
Рецензент	_____	_____	_____
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия

Красноярск 2017

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Управление инженерно-техническим персоналом в организациях связи.....	4
1.1 Сущность управления персоналом в организациях и системы управления персоналом.....	4
1.2 Инновационная деятельность в организациях: определения, классификация, особенности функционирования.....	9
1.3 Специфические особенности управления персоналом в организациях, осуществляющих инновационную деятельность.....	16
2 Системы управления инженерно-техническим персоналом в ООО «Крастелекоминвест» г. Козьмодемьянск.....	31
2.1 Организационно-управленческие характеристики компании ООО «Крастелекоминвест». Описание системы управления персоналом.....	31
2.2 Характеристика системы управления персоналом ООО «Крастелекоминвест» г. Козьмодемьянск.....	37
2.3 Резервы развития управления инженерно-техническим персоналом..	39
3 Мероприятия по совершенствованию системы управления инженерно-техническим персоналом.....	42
3.1 Обоснование потребности в разработке мероприятий по совершенствованию системы управления инженерно-техническим персоналом.....	42
3.2. Мероприятия по совершенствованию системы управления инженерно-технического персонала	44
Заключение.....	47
Глоссарий.....	48
Список использованных источников.....	49
Приложения А-Г.....	52

ВВЕДЕНИЕ

Сегодня для российских организаций, ведущих инновационную деятельность, инновационное управление персоналом совершенно необходимо. Без инноваций сложнее или даже невозможно сохранить конкурентоспособность в условиях современного рынка. А традиционные службы управления персоналом не предназначены для работы в инновационных организациях, имеющих свои особенности и отличительные черты.

Цель данного исследования: разработать рекомендации по развитию управления инженерно-техническим персоналом в условиях инновационной деятельности (на примере ООО «Крастелекоминвест»).

Для реализации поставленной данной цели были определены ряд задач:

- 1) охарактеризовать деятельность организаций связи;
- 2) определить особенности управления персоналом в организациях с инновационной деятельностью;
- 3) проанализировать систему управления персоналом ООО «Крастелекоминвест»;
- 4) разработать рекомендации по развитию системы управления персоналом в ООО «Крастелекоминвест».

Объектом настоящего исследования выступает система управления персоналом ООО «Крастелекоминвест».

Предмет исследования: управление инженерно-техническим персоналом.

В работе были использованы такие методы и инструменты исследования, как анализ документов организации, опрос (анкетирование) персонала, и т.д.

Информационной базой настоящего исследования послужили следующие источники:

- диссертации, научные статьи и материалы конференций, по вопросам развития системы управления персоналом в инновационных организациях;
- нормативные документы ООО «Крастелекоминвест».

1 Управление инженерно-техническим персоналом в организациях связи

1.1 Сущность управления персоналом в организациях и системы управления персоналом

Под термином «управлением персоналом» обычно понимают комплекс управленческих воздействий на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их потенциала при выполнении трудовых функций.

Близко по смыслу определение системы управления персоналом, научные источники дают следующее определение: «Система управления персоналом – методы, процедуры, приемы воздействия организации на своих сотрудников с целью максимального использования их потенциала для достижения организационных целей». Основными подсистемами данной системы являются такие элементы как подбор, развитие, оценка и вознаграждение персонала.

Эффективность данной системы и сложность ее управления зависит во многом от того, в какой степени цель максимального использования потенциала сотрудников не будет противоречить целям самих сотрудников. Но для того, чтобы понять сущность системы управления персоналом, нельзя ограничиваться только определением ее целей. Необходимо также определить ее место в общей системе управления организацией, связь со всеми характеристиками организации.

Управление персоналом – это далеко не отдельная система. Она представляет собой один из основных компонентов управления любой организацией. При этом человеческие ресурсы более важны, чем, природные или материальные.

По своим свойствам люди кардинально отличаются от любых других используемых организациями ресурсов, а, следовательно, требуют частных

методов управления. И если говорить о политике организации, то должна существовать и политика в отношении человеческих ресурсов. При этом неправильно было бы считать, что она есть только на успешно функционирующих предприятиях.

В любой организации проводится политика в отношении персонала, даже если она не выражена и не объявляется. Отсутствие внимания к людям и их проблемам – это тоже один из видов кадровой политики, по причине которой, организация имеет все шансы лишиться своим человеческим потенциалом [1].

Каждому этапу в системе управления персоналом произведено достаточное количество технологий, но все эти технологии, в итоге, имеют одну цель – создание системы максимального соотношения ожиданий работника и организации, в которой он работает. Любые проблемы, возникающие в организации, порождаются столкновениями, возникающими в этой цепке.

В ситуации возникновения трудностей и проблем взаимодействия человека с организационным окружением могут быть найдены конкретные соответствующие данной ситуации причины, вызвавшие эти проблемы.

Имея определенное представление о себе и своих возможностях, обладая определенными знаниями об организации, имея определенные намерения в отношении организации и наконец, исходя из своих целей, работник вступает во взаимодействие с организацией, предполагая занять в ней определенное место, выполнять определенную работу и получать определенное вознаграждение.

Организация в соответствии со своими целями, организационной структурой, спецификацией и содержанием работы предполагает взять работника, обладающего соответствующими квалификационными и личностными характеристиками, чтобы он занимал определенное место в организации, давая требуемый результат, за который полагается определенное вознаграждение.

Для того чтобы соединить ожидания сотрудника и организации по отношению друг к другу и тем самым устранить или минимизировать проблемы, возникающие между человеком и организационным окружением, важно четко представлять то, на какое пространство в организации претендует человек, какие роли он имеет возможность и готов исполнять и какую роль ему предполагает предоставить организация.

Довольно нередко как раз несоответствие роли, которую предлагает организация человеку, его жалобам занимать конкретное пространство в организации, считается почвой инцидента между человеком и организационным окружением.

Вероятны 2 подхода к установлению соответствия роли и места. 1-ый подход состоит из того, что роль считается основополагающей в установлении сего соотношения, при втором подходе начальной точкой считается пространство, на которое претендует человек, и его потенциал выполнения ролей. При первом подходе человек подбирается для выполнения конкретной работы, воплощения конкретной функции, то есть для выполнения конкретной роли в организации.

При втором подходе работа подбирается человеку таким образом, дабы она лучше всего отвечала его возможностям и отвечала его жалобам на конкретное пространство в организации. 1-ый подход считается классическим и более всераспространенным в прогрессивной практике менеджмента.

Второй подход еще содержит практическую реализацию большей частью в рамках японского типа управления. При данном, не обращая внимания на завышенную сложность реализации, имеется желание к расширению применения в мировой практике менеджмента если и не всецело второго подхода, то ряда его идей и элементов практического воплощения [2].

Система управления персоналом очень разносторонняя и многогранная. Она включает в себя все аспекты взаимодействия работников с организацией.

На рисунке 1 представлена схема управления персоналом в организации.

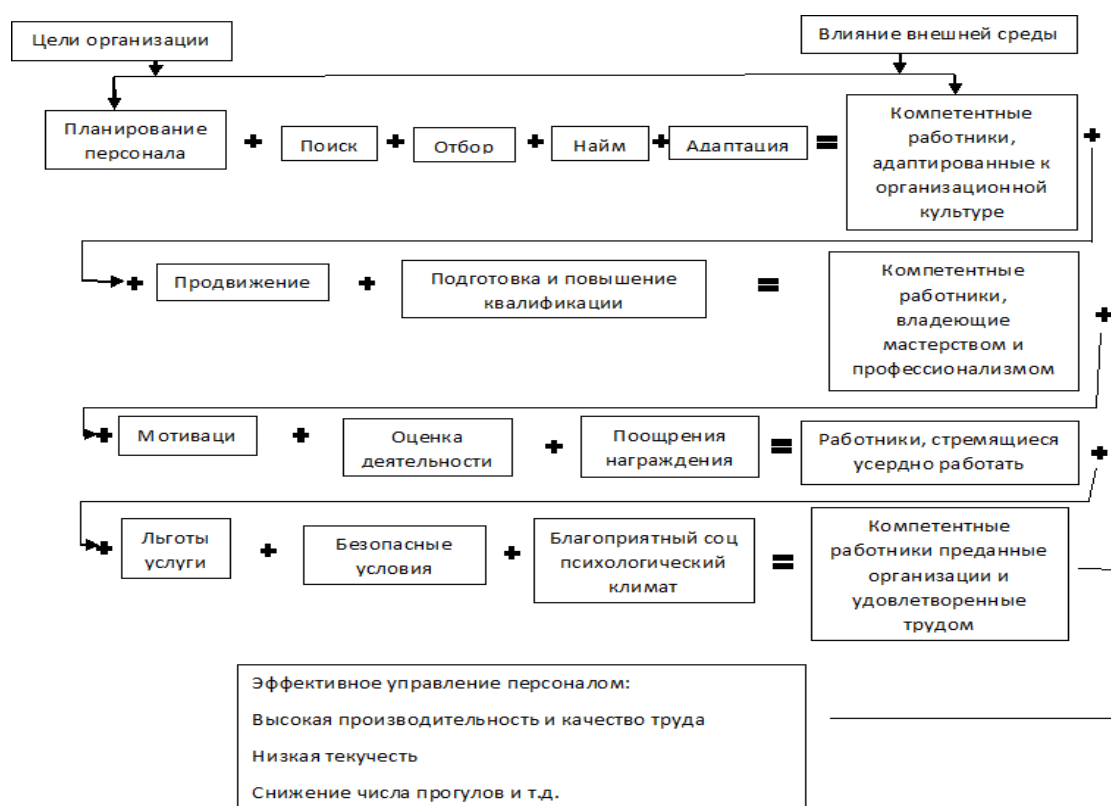


Рисунок 1 Схема управления персоналом

Управление персоналом в организации включает в себя следующие функции:

- 1) планирование трудовых ресурсов: разработка плана удовлетворения будущих потребностей в человеческих ресурсах;
- 2) набор персонала: создание резерва вероятных кандидатов по всем должностям;
- 3) отбор: оценка претендентов на рабочие места и отбор наилучших из резерва, созданного в ходе набора;
- 4) определение заработной платы и льгот: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих;
- 5) профориентация и адаптация: введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания: чего ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку;

6) обучение: разработка программ для обучения трудовым навыкам, необходимым для эффективного выполнения работы;

7) оценка трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение их до работника;

8) повышение, понижение, перевод, увольнение: разработка методов перемещения работников на должности с большей или меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма;

9) подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров [3].

Далее рассмотрим основные этапы управления персоналом, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1 – этапы управления персоналом

Наименование этапа	Основные задачи этапа
Определение потребности в персонале	Планирование качественной потребности в персонале. Выбор методов расчета количественной потребности в персонале. Планирование количественной потребности в персонале.
Обеспечение потребности в персонале	Получение и анализ маркетинговой (в области персонала) информации. Разработка и использование инструментария обеспечения потребности в персонале. Отбор персонала, его деловая оценка.
Мотивация результатов труда и поведения персонала	Управление содержанием и процессом мотивации трудового поведения. Управление конфликтами. Использование монетарных побудительных систем: оплата труда, участие персонала в прибылях и в капитале предприятия. Использование немонетарных побудительных систем: групповая организация и социальные коммуникации, стиль и методы руководства, регулирование рабочего

	времени.
Обеспечение процесса управления персоналом	Правовое регулирование трудовых взаимоотношений. Учет и статистика персонала. Информирование коллектива и внешних организаций по кадровым вопросам. Разработка кадровой политики.
Использование персонала	Определение содержания и результатов труда на рабочих местах. Производственная социализация. Введение персонала, его адаптация в процессе трудовой деятельности. Упорядочение рабочих мест. Обеспечение безопасности труда. Высвобождение персонала.
Развитие персонала	Планирование и реализация карьеры и служебных перемещений. Организация и проведение обучения.

1.2 Инновационная деятельность в организациях: определения, классификация, особенности функционирования

В мировой экономической литературе инновация интерпретируется как перевоплощение вероятного научно-технического прогресса в настоящий, воплощающийся в новых продуктах и разработках.

Термин «инновация» стал активно применяется в исследовательских работах переходной экономики РФ как автономно, так и для обозначения ряда схожих понятий: инновационная деятельность, инновационный процесс, инновационное решение и т. п.

В научной литературе насчитываются сотни определений представленного термина, а еще всевозможные классификации и подвиды. К примеру, по признаку содержания или же внутренней структуры выделяют инновации технические, экономические, организационные, управленческие и др.

Отличаются такие признаки, как масштаб инноваций (глобальные и локальные); характеристики жизненного цикла (выделение и анализ всех стадий и подстадий), закономерности процесса внедрения и т. п. Всевозможные авторы, в большей степени зарубежные (Р. Нельсон, К. Фримен, К. Пэвитт, И. Шумпетер и др.) трактуют это понятие в зависимости от объекта и предмета собственного изучения.

Методология системного описания инноваций в условиях рыночной экономики основывается на международных стандартах. В согласовании с ними под инновационной деятельностью понимается вид деятельности, связанный с модификацией идей в технологически новые или же улучшенные продукты, или услуги, внедренные на рынке, в новые или улучшенные технологические процессы или способы производства услуг, использованные в практической деятельности.

Стоит обозначить, собственно, что инновационная деятельность подразумевает целый комплекс научных, технологических, организационных, финансовых и коммерческих мероприятий, и как раз именно их совокупность приводят к инновациям.

Выделяют следующие основные виды инновационной деятельности:

- исследования и разработки;
- технологическая подготовка и организация производства, охватывающие приобретение производственного оборудования и инструмента, изменения в них, а также в процедурах, методах и стандартах изготовления и контроля качества, необходимых для изготовления нового продукта или методов их производства (передачи);
- запуск производства и предпроизводственные разработки, включающие модификации продукта и технологического процесса, переподготовку персонала для применения новых технологий и оборудования, а также пробное производство, если предполагается дальнейшая доработка конструкции;
- маркетинг новых продуктов, включая деятельность, связанную с выпуском новой продукции на рынок, предварительным исследованием рынка,

адаптацией продукта к различным рынкам, а также рекламную кампанию, но исключая создание сетей распространения для реализации на рынке;

– приобретение неовещественных технологий со стороны в форме патентов, лицензий, раскрытия ноу-хау, конструкций, моделей и услуг технологического содержания;

– приобретение овещественных технологий - машин, оборудования, по своему технологическому содержанию связанных с внедрением на предприятии продуктовых или процессных инноваций;

– производственное проектирование, включая подготовку планов и чертежей, предусмотренных для определения производственных процедур, технических спецификаций, эксплуатационных характеристик, необходимых для создания концепции, разработки, производства и маркетинга новых продуктов, процессов, услуг [4].

Технологические инновации представляют собой конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта или услуги, внедренных на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса или способа производства (передачи) услуг, используемых в практической деятельности.

Инновация считается осуществленной только в том случае, если она внедрена на рынке или в производственном процессе. Анализ различных определений приводит к выводу, что специфическое содержание инновации составляют изменения, а главной функцией инновационной деятельности является функция изменения.

Австрийский ученый И. Шумпетер выделял пять типичных изменений в организациях:

- 1) Использование новой техники, новых технологических процессов или нового рыночного обеспечения производства (купля-продажа);
- 2) Внедрение продукции с новыми свойствами;
- 3) Использование нового сырья;

4) Изменения в организации производства и его материально-технического обеспечения;

5) Появление новых рынков сбыта.

Эти положения И. Шумпетер сформулировал еще в 1911 г. Позднее в 30-е годы он ввел само понятие инновация, трактуя его как изменение с целью внедрения и использования новых видов потребительских товаров, новых производственных и транспортных средств, рынков и форм организации в промышленности.

В ряде источников инновация рассматривается как процесс. В этой концепции признается, что нововведение развивается во времени и имеет отчетливо выраженные стадии. Инновации свойственны как динамический, так и статический аспекты. В последнем случае инновация представляется как конечный результат научно-производственного цикла, эти результаты имеют самостоятельный круг проблем.

Термины инновация и инновационный процесс не равнозначны, хотя и очень близки. Инновационный процесс связан с созданием, освоением и распространением инноваций. Создатели инновации (новаторы) руководствуются такими критериями, как жизненный цикл изделия и экономическая эффективность. Их стратегия направлена на то, чтобы превзойти конкурентов, создав новшество, которое будет признано уникальным в определенной области.

Различают три логические формы инновационного процесса: простой внутриорганизационный (натуральный), простой межорганизационный (товарный) и расширенный.

Простой предполагает создание и использование новшества внутри одной и той же организации, новшество в этом случае не принимает непосредственно товарной формы.

При простом межорганизационном инновационном процессе новшество выступает как предмет купли-продажи. Такая форма инновационного процесса

означает отделение функции создателя и производителя новшества от функции его потребителя.

Говоря о расширенном инновационном процессе, отметим, что он проявляется в создании новых производителей нововведения, нарушении монополии производителя-пионера, что способствует через взаимную конкуренцию совершенствованию потребительских свойств выпускаемого товара.

Из всего выше изложенного, можно сделать вывод о том, что инновация – это такой технико-экономический цикл, в котором использование результатов сферы исследований и разработок непосредственно вызывает технические и экономические изменения, которые оказывают обратное воздействие на деятельность этой сферы [5].

Методической основой классификации инновационных организаций являются профиль их деятельности, уровень специализации, количество стадий жизненного цикла новшества (инновации), на которых работает инновационные организации, и другие аспекты.

Выделяют несколько видов организаций, которые занимаются инновационной деятельностью. Рассмотрим некоторые из них подробнее.

Маркетинговая организация – организация, занимающаяся сегментацией рынка, разработкой нормативов конкурентоспособности, реализацией концепции маркетинга в подразделениях инновационных организаций, определением системы сбыта, рекламой и стимулированием ускорения сбыта товаров. Отличительные черты: ориентация всей деятельности на перспективу, на потребителя; высокий уровень фондовооруженности труда; прогрессивная система информационного обеспечения исследований, профессионализм, коммуникабельность, мобильность и сравнительная молодость персонала; высокая культура работы с клиентами.

Научно-исследовательская организация, исследовательские центры – организации, занимающиеся научной и экспериментальной проверкой возможности материализации нормативов конкурентоспособности товаров,

разработкой новшеств, их апробацией. Отличительные черты: реализация концепции маркетинга; очень высокая фондовооруженность и информационная обеспеченность труда научных сотрудников; соответствие условий труда мировым стандартам; свобода творчества; высокая культура.

Проектно-конструкторская организация, специальное конструкторское бюро – организации, занимающиеся конструкторскими разработками и проектированием идей, проверенных, экспериментированием и испытаниями новых образцов товаров в целях обеспечения их конкурентоспособности. Отличительные черты: очень высокая фондовооруженность и информационная обеспеченность труда конструкторов; высокий технический уровень экспериментальной и испытательной базы; использование системы автоматизированного проектирования; создание для конструкторов благоприятных условий труда и отдыха; развитие международного сотрудничества.

Проектно-технологическая организация – организация, занимающаяся разработкой и изготовлением технологических систем производства товаров с минимальными затратами ресурсов и высокого качества. Отличительные черты: высокая фондовооруженность и информационная обеспеченность труда технологов; наличие автоматизированной системы технологической подготовки производства; применение методов типизации технологических процессов, унификации средств оснащения, современных (экономичных) методов обработки выпускаемых объектов; создание для технологов благоприятных условий труда и отдыха.

Строительно-монтажная организация – организация, занимающаяся разработкой проектно-сметной документации на объекты капитального строительства, расширению, реконструкции или техническому перевооружению и строительством в связи с разработкой новшеств или внедрением инноваций. Отличительные черты: высокая фондовооруженность и информационная обеспеченность проектных работ; высокий организационно-технический уровень строительной организации; высокий уровень

автоматизации проектных и строительных работ; применение принципов рациональной организации процессов и современных методов менеджмента; создание для проектировщиков и строителей благоприятных условий труда и отдыха.

Организация по материальному обеспечению производства – организация, занимающаяся нормированием и анализом эффективности использования ресурсов; проектированием оптимальных каналов обеспечения производства материальными ресурсами, непосредственным обеспечением ими производства. А также их утилизацией (восстановлением). Отличительные черты: наличие системы анализа действия закона конкуренции среди поставщиков «входа» изготовителя; функционирование системы поставок «точно в срок»; высокий технический уровень организации; мобильность и коммуникабельность персонала.

Финансовые организации – организации, занимающиеся регулированием финансово-кредитного механизма, денежных потоков, банковских взаимоотношений инновационной организации с поставщиками, потребителями и внешней средой. Отличительные черты: формирование финансовых показателей в стратегии на основе прогнозов прибыли по конкретным товарам на конкретных рынках в конкретные сроки; применение научных подходов и современных методов для прогнозирования и аудита финансового состояния.

Предприятие (компания, фирма) – организация, занимающаяся освоением производства новой продукции, серийным производством, тактическим маркетингом и сбытом готовой продукции. Отличительные черты предприятия: проведение качественных маркетинговых исследований «входа» (поставщики) и «выхода» (потребители) предприятия; функционирование автоматизированной системы управления предприятием; наличие модульной интегрированной легко перенастраиваемой технологии, обеспечивающей качество продукции и экономию ресурсов; наличие и функционирование системы менеджмента, системы управления качеством продукции.

Сервисная организация – организация, занимающаяся управлением качества сервиса продукции от изготовителя до ее потребителя. Отличительные черты: наличие системы показателей качества сервиса продукции и управления ими; действие обратной связи по каналу от потребителя к изготовителю; мобильность и сравнительная молодость персонала.

Ремонтная организация – организация, занимающаяся по договору с потребителями техническим обслуживанием и ремонтами продукции.

Научные парки - инновационные организации, формирующиеся вокруг крупных научных центров (университеты, институты). Отличительные черты: наличие инновационного центра или университета, вуза с высоким крупным научным потенциалом [6].

1.3 Специфические особенности управления персоналом в организациях, осуществляющих инновационную деятельность

Управление персоналом инновационной организации включает в себя несколько основных моментов.

Прежде всего управление персоналом осуществляется посредством оценивания, обучения и управления карьерой, также стимулы очень важны во многих организациях. Пожалуй, ни одна организация не может заранее знать, как работникам следует вести себя в каждой ситуации. Поэтому большинство организаций устанавливают общие правила поведения, которые применимы во многих ситуациях и которые становятся частью присущей организации культуры.

Цели, положительные примеры развития персонала, системы оценивания – все это может воздействовать на желание работников рискнуть и попытаться сделать что-то новое. К тому же инновационные организации, таким образом, создают свои системы найма, чтобы привлекать работников, склонных к инновационной деятельности.

Важнейшим элементом системы управления персоналом инновационной организации являются стимулы (материальные и нематериальные). Наряду с ними, множество других управленческих факторов воздействуют на заинтересованность работников в инновационной деятельности.

Система управления персоналом может также воздействовать на способности работников вести инновационную деятельность. Управление развитием персонала может иметь особенно большое влияние на способности работников генерировать новые идеи и развивать их.

Выделяют следующие основные элементы системы управления персоналом:

- наем работников;
- развитие персонала;
- индивидуальные цели;
- оценка персонала;
- мотивация персонала.

Рассмотрим их более подробно с точки зрения управления персоналом в инновационных организациях.

Наем работников. Значительное отличие инновационных подходов к управлению персоналом от традиционных заключается, прежде всего, в системе отбора работников. При традиционном подходе необходимый объем работы по набору определяется в значительной мере разницей между имеющейся рабочей силой и будущим спросом на неё.

В инновационной деятельности, характеризующейся неопределенностью и значительным риском, прогнозировать будущую потребность в трудовых ресурсах практически невозможно. Также работа в инновационной организации предъявляет дополнительные требования к потенциальному работнику. Помимо традиционных качеств (теоретические знания, опыт, трудолюбие, здоровье и т.д.) ему необходимо обладать гибкостью и подвижностью мышления, творческим потенциалом, потребностью в творческой самореализации, умением приспосабливаться к быстроменяющимся условиям

работы, склонностью и способностью к обучению и переобучению. Помимо типовых методик оценки потенциала работника такой менеджер прибегает и к качественной оценке, в которую входят учёт творческих качеств личности, её публикаций и патентов.

Две черты политики найма работников сразу бросаются в глаза в наиболее инновационных, творческих компаниях. Первая – это акцент на поиске и найме творческих работников. Это может быть ни для кого не является большой неожиданностью, но наиболее инновационные организации рассматривают это как приоритет при найме работников, в то время как это не является приоритетом для менее инновационных компаний. Вторая черта – это предпочтение работников разнообразной квалификации, подготовки. Одни инновационные организации уделяют больше внимания этому критерию, другие меньше, но тем не менее обычно все они нанимают работников широкого спектра подготовки [7].

Рассмотрим более подробно первую черту – наем творческих работников. Однако нет каких-то единых сертификатов, характеризующих их творческие достижения. Поэтому поиск наиболее творческих работников среди тех, кто приходит устраиваться – это сложная задача для отделов кадров инновационных организаций.

Другие компании с той же целью задаются несколько другими вопросами. Если, например, компания является технологической, технического профиля, то она тоже ищет доказательств творческих способностей в предыдущей деятельности работников, но она может в особенности обращать внимание на собственно практический опыт. Такая компания ищет людей с техническим образованием, кто хорошо знаком с теорией, но она также стремится найти работников, которые могут пойти дальше чисто теоретических исследований, применить теорию для новых практических разработок. Такая компания исходит из того, что работникам важно практически развивать свои идеи, воплощать их в конкретных разработках, а не только говорить и рассуждать о них.

Теперь остановимся на найме работников с различной подготовкой. Некоторые инновационные организации проявляют особое внимание к тому, чтобы нанимать работников с различным базовым образованием, разной подготовкой. В итоге они нанимают специалистов по самым различным направлениям, в самых разных областях. При этом часто в отличие от сложившейся практики ориентации на выпускников нескольких элитных школ, вузов, они стремятся нанимать выпускников самых различных вузов в надежде на то, что смесь различных подготовок будет создавать творческое напряжение и способствовать развитию новых идей.

Часто инновационные организации стремятся при найме работников к вариациям их географических и национальных характеристик, особенно если для организации необходимы знания особенностей развития различных стран. Кроме того, это ведет к разнообразию подходов к решению любой проблемы развития бизнеса. Работники с различным образованием из разных стран генерируют самые различные идеи при решении любых проблем бизнеса. Из этого множества идей организация отбирает самые перспективные и стремится их реализовать.

Далее стоит подробнее рассмотреть развитие персонала. Инновационные компании не только стремятся нанять творческих работников, они также развивают их творческий потенциал. Первое средство такого развития – это ротация персонала между различными функциями, бизнес-единицами или территориальными отделами. Второе средство – это детальное, продуманное управление продвижением персонала. Третье – это введение некоторой общей практики, которая обеспечивала бы наличие у всего персонала определенных ключевых практических навыков и ключевых возможностей.

Многие инновационные компании постоянно перемещают работников каждые три-четыре года, это явление имеет термин «ротация кадров». Идея такого перемещения состоит в том, что приходя на новое место работы, люди приносят с собой новый взгляд на ход событий, новые идеи, но постепенно через несколько лет работы они истощаются. С этой точки зрения работника

следует перемещать на новое место работы, где он снова будет продуктивен и полон новых идей.

Когда компания перемещает человека на новое место работы, она ожидает следующего хода дальнейших событий. Первый год человек будет в основном изучать новое место работы. Второй год он становится по-настоящему продуктивен. Третий год является наиболее плодотворным. К этому времени человек уже хорошо знает свою работу и у него есть какие-то свои идеи, которые он стремится опробовать, воплотить. К четвертому году работы поток новых идей постепенно иссякает. Человек привыкает к определенному взгляду на вещи и ход событий. Ему становится все труднее выйти за привычные рамки, поскольку он находится в них уже довольно долго. К пятому году работы человек совсем выдыхается, утрачивает чувство нового и его следует перевести на новое место работы.

Таким образом, ротация воздействует на индивидуальное развитие. Перемещаясь с одного места работы на другое, человек постоянно встречается с новыми идеями и новыми ситуациями, подвергается освежающему воздействию перемен. Это помогает ему выработать свой взгляд на проблемы бизнеса и стать более творческим человеком. Но дело не только в индивидуальном развитии. Важно еще и то, как ротация воздействует на группы, команды [8].

Большая часть работы в инновационных организациях проводится именно в группах. Но команды тоже со временем могут выдыхаться, истощаться. Такие группы, которые слишком долго объединяют одних и тех же членов, начинают отвергать все приходящие извне идеи. Они начинают отвергать любые идеи, которые отличаются от установленных в группе норм. Появляется сильный синдром "изобретено не здесь". Путем ротации работников инновационные организации борются с этой тенденцией отрицания приходящих извне идей. Такие организации склонны к регулярному обновлению всех групп. Например, каждый год в каждой группе появляется

хотя бы один новый работник, кто-то, кто приносит свежий взгляд на вещи, новые идеи.

В то же самое время ротация обеспечивает разнообразие перспектив для каждой группы. Например, группа маркетинга из нескольких человек может включить в себя финансиста по базовому образованию. Другой член группы может оказаться инженером. Все члены группы могут оказаться из нескольких разных стран. До объединения в группу они могут иметь совсем различный опыт работы. Такое разнообразие исходных характеристик обеспечивает возможность того, что группа будет рассматривать каждую проблему с разнообразных точек зрения, всесторонне.

Кроме ротации, в некоторых компаниях существует путь служебного продвижения. В ряде организаций работники повышаются в пределах функционального деления большую часть их карьеры, и только в последние годы их карьеры они могут получить должность на уровне общего управления организацией. В некоторых компаниях люди приходят в общее управление только из одного или двух «избранных» функциональных подразделений.

В корпорациях с множеством бизнес-единиц работники могут получить ответственные должности в общем управлении в сравнительно молодом возрасте. Но опять же люди в общее управление приходят обычно из одной-двух «избранных» функций. Но команда управляющих может иметь и более широкую основу, привлекая людей с достаточно различным опытом работы. Когда группа высших управляющих имеет разнообразную исходную профессиональную подготовку, то это по всей видимости способствует инновациям. Это обеспечивает возможность рассмотрения проблем на высшем уровне управления с самых различных позиций, точек зрения. Ни одна позиция или функция не будет доминировать. Но когда группа высшего управления однообразна по своему составу, то отличные от ее позиции ракурсы рассмотрения проблемы могут остаться без внимания.

Инновационная компания стремится к тому, чтобы в высшем управлении было представлено множество различных профессиональных позиций. Люди с

образованием в области маркетинга, экономики и др. представлены в высшем управлении наряду со специалистами в областях техники, технологии.

В некоторых инновационных компаниях большинство людей в высшем управлении имеют несколько различных специальностей. Например, если это компания по производству товаров широкого потребления и самый прямой путь в высшее управление лежит через маркетинг, то все равно почти все члены высшего управления имеют некоторый опыт в области производства, а большинство из них имеют еще несколько лет стажа работы в некоторых других областях – финансах, управлении персоналом и т.п.

Менее инновационные организации обычно имеют более однородный состав высшего управления. Типичен случай, когда несколько высших уровней управления компании в целом и каждым ее подразделением состоят исключительно из специалистов с техническим образованием. В таких организациях другие специалисты не имеют практически никаких шансов попасть на высшие уровни управления. Если кто-то и проникает туда, то не удерживается сколько-нибудь долго. Их или отвергают, или не воспринимают серьезно. Это приводит к слишком узкому взгляду на проблемы организации.

Часто проекты в таких организациях страдают от того, что слишком большой акцент делается на технических вопросах в ущерб экономическим, рыночным проблемам. Если бы высшее управление в таких организациях включало бы в себя, например, специалиста в областях маркетинга, экономики, то это могло бы привести к лучшему соответствию между техническими и экономическими вопросами развития проектов [9].

Перейдем к такому явлению, как стандартные пути деловой карьеры. Некоторые компании рассматривают определенный деловой опыт в начале карьеры как очень важный для осуществления инновационной деятельности в компании. Например, в одной из компаний работники с техническим образованием часто по несколько лет работают в области технического обслуживания. Как представители технического обслуживания они входят в штат одного из заводов компании, поэтому они становятся полностью

осведомленными в отношении технических возможностей и ограничений этого завода. К тому же их работа предполагает постоянные контакты с потребителями два-три дня в неделю. В силу характера своей деятельности они постоянно слышат о проблемах потребителей и их требованиях и запросах по изменениям продукции. Фактически эти работники действуют как посредники между потребителем и заводом. Они учатся использовать ресурсы завода для решения проблем потребителей.

Такая работа рассматривается компанией как очень хорошая подготовка для дальнейшего участия в инновационной деятельности. Работники технического обслуживания рано узнают, что у бизнеса есть две стороны. С одной стороны, это «то, что компания может сделать». Работник узнает возможности и ограниченности компании как технической организации. С другой стороны, есть «то, чего хочет потребитель». Технический работник изучает в принципе, что такое запросы потребителей, как они их выражают, и как сам работник может привлечь технические ресурсы компании для удовлетворения запросов потребителей. Эти знания, полученные в самом начале работы, навсегда запоминаются работникам компании.

Хотя человек, который начинал работать в техническом обслуживании, в последствии может перейти на работу в лабораторию, где у него будут совсем небольшие контакты с потребителями, он никогда не забудет своего раннего опыта общения с ними. Он всегда будет помнить, что компания работает для удовлетворения запросов потребителей, и у него навсегда сохранятся навыки и понимание необходимости учитывать эти запросы.

Однако далеко не все компании используют такие фиксированные, жесткие пути деловой карьеры. Те, которые делают это, рассматривают такую практику как важное средство для обеспечения преимущества в инновационной деятельности. Такая практика обеспечивает то, что молодые технические работники учатся увязывать потребности рынка с техническими возможностями компании. Компания надеется, что они будут продолжать искать связи между потребностями рынка и техническими возможностями компании на

протяжении всей своей деловой карьеры. Молодые управленцы рано понимают важность умения выслушать потребителей

Такая ситуация рассматривается как способствующая инновационной деятельности по нескольким причинам. В первую очередь, она отражает стремление организации сформировать надежную базу, основу профессиональных навыков для инновационной деятельности.

Но эта традиционная причина для ограничения замены персонала не является единственной. В инновационных организациях каждый работник представляет собой важное звено в сети информации и знаний организации [10].

Для высоко инновационных организаций характерна низкая сменяемость персонала. Некоторые менее инновационные организации также имеют низкую текучесть кадров. Иногда это связано с тем, что компания находится в стране, где общественное мнение, традиции не поощряют частую смену работы. Неудивительно, что в этом случае в компании низкая текучесть кадров. Важно подчеркнуть, что менее инновационные компании часто не предпринимают никаких специальных усилий для того, чтобы обеспечить низкую текучесть кадров. Это происходит просто потому, что так общепринято в стране. И часто компании не предпринимают никаких мер для того, чтобы воспользоваться тем фактом, что у нее низкая текучесть кадров, например, развивая стабильные технологические сети по всей организации. Она имеет низкую текучесть кадров безо всяких усилий, но и не получает никаких преимуществ для инновационной деятельности, которые она могла бы иметь, используя стабильность персонала.

Организации значительно различаются между собой по тому, как они оценивают работников. Одно измерение различий – это стиль оценивания. Другие измерения – это то, кто проводит оценивания, а также используемые критерии и данные. Обсудим по очереди каждое из этих измерений.

В традиционной организации оценивание может проводить начальник работника без учета чьих-либо еще мнений. Многие организации в течение долгого времени используют такие системы оценивания. Более инновационные

организации стремятся учесть мнение как можно большего числа людей при оценивании работника. Как минимум, человек, проводящий оценивание работника, говорит с людьми, находящимися на том же иерархическом уровне, что и оцениваемый работник. Возможно он к тому же общается с клиентами работника как внутренними, так и внешними. К тому же он говорит с начальниками, коллегами и подчиненными работника. Часто он стремится пообщаться со всеми, кто знает работника. Вопрос «кто участвует в оценивании» имеет значение, потому что он указывает оцениваемому работнику, на что он должен обращать свое внимание. Если при оценивании учитывается мнение клиентов, значит он должен обращать внимание на то, как общаться с клиентами. Если в оценивании участвуют подчиненные, значит он должен обращать внимание на способы общения с подчиненными. Если ни подчиненные, ни клиенты не вносят своего вклада в оценивание работника, то может возникнуть впечатление, что их мнения и способы общения с ними не являются очень важными.

Некоторые системы оценивания работников имеют ту особенность, что после нескольких лет работы в организации всех работников, участвующих в управлении организации, приглашают принять участие в выездной, например, недельной сессии самооценки. Такая сессия может проходить в специальном центре, который не только помогает менеджерам в их саморазвитии, но и постоянно отслеживает пути их деловой карьеры.

Сессия начинается с того, что менеджеров помещают в несколько обычных управленческих ситуаций. Сотрудники центра наблюдают за тем, как работники ведут себя в этих ситуациях. Потом они обсуждают в деталях преимущества и слабые стороны менеджера. Менеджеров стимулируют подумать над тем, как они общаются с людьми, когда и почему применяемые методы срабатывают, а когда и почему нет. Они также анализируют свою систему ценностей, как она воздействует на способы общения с людьми, насколько их профессиональный выбор соответствует их глубинным ценностям.

После такой сессии работники отмечают, что они иначе взглянули на свою работу. Они стали более чувствительны к тому, как они общаются с людьми. Вообще говоря, они считают, что это общение стало более эффективным. К тому же они приобрели новое видение своих ценностей и своей деловой карьеры. Некоторые люди покидают такие сессии уверенными в себе и своих стремлениях продвигаться в организации. Другие же наоборот могут обнаружить, что для них было бы лучше работать на технических должностях, а не на управленческих. Тем не менее, организация поддержит любое их решение, потому что она только выигрывает от того, что люди работают в соответствии со своими глубинными стремлениями и ценностями.

Работники, которые участвовали в таких сессиях, рассматривают их как очень полезный опыт. Оценивание помогает им подумать над тем, как улучшить свой стиль работы. Возможность поразмышлять над своей карьерой, над системой ценностей позволяет со стороны взглянуть на перспективы своего развития и те направления, в которых они хотели бы продвигаться. Организация относится к таким сессиям положительно, поскольку работники в результате приходят к лучшему пониманию того, что они хотят сделать и как достичь желаемых результатов [11].

Критерии и данные, используемые при оценивании. В ходе оценивания работника все организации смотрят на тот вклад, который сделал работник. Но на что они еще обращают внимание и как они собственно определяют этот вклад – в этом разные организации существенно различаются.

Простейшая система оценивания состоит в следующем. Если работник достиг плановых показателей прибыли за год, значит он оценивается положительно, если нет – значит отрицательно. Конечно, если он при этом вывел из строя оборудование или разорвал отношения с основными клиентами, то ему укажут на это. Но ущерб от такого экстремального поведения на самом деле скажется на показателях прибыли. Продвижение по службе будет зависеть от этого и от отношений с высшим руководством, от соответствия тому, что, по

мнению высшего руководства, должен представлять собой управляющий группой.

Но также может быть и другая крайность. В такой системе оценивания достигнутые результаты будут иметь значение, но гораздо больше будет значить то, каким образом эти результаты были достигнуты. Известно, что работник может искусственно достичь высоких краткосрочных результатов таким образом, что сильно повредит долгосрочным интересам организации. Он может повредить торговой марке организации, ее имиджу, ориентируя продукцию неподобающей аудитории. Он может принести в жертву инвестиции в НИОКР или исследования рынка. Он может изменить политику цен таким образом, что это подорвет торговую марку. Возможны многие вариации на эту тему. Поэтому высшее руководство тщательно изучает то, каким образом их подчиненные достигают своих результатов.

Система оценивания в большинстве организаций находится где-то между этими двумя крайностями. В наиболее инновационных организациях участие в инновационной деятельности является ключевым критерием при оценивании работников. Другие организации не выделяют этот критерий при оценивании. Вообще говоря, для критериев оценивания работников в наиболее инновационных организациях характерны несколько особенностей. Они используют множество критериев. Один из них – это участие в инновационной деятельности. И наконец, есть тенденция включать в критерии больше не финансовых, качественных элементов.

Близость человека, проводящего оценивание, к работнику. В традиционной организации, которая использует простейшую систему оценивания, теоретически оценивание может проходить на значительном расстоянии от работника.

Например, работник подразделения может оцениваться руководством компании следующим образом. Высший руководитель, который довольно поверхностно знаком с подразделением, изучил отчет и указал менеджеру, что показатели слишком низкие, и если тот не обеспечит их повышение, то он

будет уволен. И это было все оценивание. Никаких обсуждений того, что происходит и почему.

В инновационных организациях часто наоборот о такой самостоятельности не может быть и речи. Руководство самым тесным образом вовлечено во все проблемы своих подчиненных. Используемая ими система консенсуса при принятии решений обеспечивает то, что руководство не только хорошо осведомлено о действиях своих подчиненных, но и принимает активное участие в принятии всех решений. В результате в инновационной организации сотрудник, проводящий оценивание, более осведомлен о работниках, чем в традиционных организациях. Он в состоянии оценить, как они выполняют свою работу, каким образом достигают своих результатов, поскольку он непосредственно все это наблюдает. В общем, более инновационные организации имеют более тесные связи, и более интенсивные коммуникации между руководителями и подчиненными [12].

Далее рассмотрим один из наиболее значимых моментов – это мотивация персонала.

Подходы к мотивационному управлению в молодых фирмах существенно отличаются от применяемых в стабильных организациях, что понятно: руководители новых предприятий вынуждены с первых шагов ориентироваться на логику рынка. Кроме того, частные компании не отягощены традициями и более современны в работе с персоналом.

Специфика инновационной системы управления персоналом предопределяет как высокий квалификационный уровень персонала, так, соответственно, и более сложную систему методов привлечения и закрепления работников.

Отличие инновационной организации в позиционировании на рынке труда. Если большинство частных компаний переманивает сотрудников у совпадающих по профилю организаций, то инновационный производственный бизнес в качестве работодателя состязается преимущественно с академической и прикладной наукой.

Опыт работы в инженерно-технических организациях формирует у людей особые профессиональные установки и ценности, для них характерна высокая мотивация к труду, лишь отчасти подкрепляемая материальными стимулами.

Оживление инновационной активности в организациях связи, появление высокотехнологичных компаний подготавливают почву для массовых перемещений квалифицированных специалистов.

Принцип индивидуального подхода. Качественный состав персонала инновационной организации требует особой кадровой политики. Речь идет о диалоге руководителя с личностями, а не с унифицированным персоналом. В интеллектуальной деятельности именно личностный аспект играет определяющую роль. В силу высокой квалификации и осознания собственной "эксклюзивности" научный работник изначально претенциозен и честолюбив. Однако и организация не менее амбициозна, если имеет в виду ее стратегические цели. Учитывая эти факторы, следует стремиться к тому, чтобы оптимально совместить личностные и фирменные интересы.

Индивидуализация выступает в различных формах – от материального вознаграждения до участия в принятии решений.

Индивидуализация как стиль управления означает также минимизацию контроля и высокую степень доверия к самоорганизации конструкторского персонала. Желательно предоставлять определенную организационную свободу ведущим сотрудникам, по возможности переходить с ними на виртуальные способы коммуникации: общение с помощью компьютера или мобильного телефона.

Самостоятельность ведущих конструкторов в рамках организации распространяется также на планирование зарубежных стажировок и участия в конференциях, финансируемых фирмой. Только эксперт может определить необходимость информационной подпитки в ходе той или иной зарубежной поездки, он же отвечает перед коллегами и руководством за результативность такой поездки.

Многие социологические исследования фиксируют предпочтительные ориентации специалистов не на восхождение по административной лестнице, а на повышение экспертного статуса. Иначе говоря, большинство научных работников лишено классических вертикально-карьерных амбиций, связанных в конечном счете с неизбежной депрофессионализацией и переквалификацией в чистого управленца. Профессионалы предпочитают работать по специальности и одновременно обязательно расти в квалификационном отношении.

Перед руководством инновационной фирмы стоят две задачи, связанные с регулированием карьерных мотивов: отработка «горизонтальных» вариантов профессиональной карьеры, альтернативных «вертикальным»; обеспечение восприятия сотрудниками их равной значимости и престижности.

Если человек проявляет творческие качества и предлагает что-то принципиально новое, решается вопрос о повышении его вознаграждения, а также субординационного положения.

Причем субординация, как правило, не выходит за рамки экспертной иерархии. Горизонтальная карьера протекает в тех же должностных рамках (не оформляется юридически), однако удовлетворение от таких горизонтальных перемещений дает профессионалу сильный мотивационный импульс [13].

2 и 3 главы изъяты по требованию правообладателя

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Персонал является важной функциональной подсистемой организации и представляет собой ценнейший ресурс инновационного развития.

Современный научно-технический прогресс просто немыслим без интеллектуального продукта, получаемого в результате инновационной деятельности. Основным носителем новых конкурентоспособных идей, нестандартных решений различных задач является именно персонал организации.

Специфика формирования системы управления персоналом в инновационных организациях ведет к повышению навыков HR-специалистов. Ведь от них будет зависеть успех и эффективность работы всей инновационной деятельности организации.

Следовательно, всё больше растёт потребность именно в специалистах по управлению персоналом, знающих специфику работы в инновационной организации, умеющих решать задачи управления конфликтам и стрессами, управления трудовой мотивацией, управления адаптацией работника, регулирования групповых и межличностных отношений и т.д. в быстроменяющейся инновационной системе.

Таким образом, становится ясно, что традиционные службы управления персоналом не справляются и не готовы к работе в инновационных организациях имеющие свою особенность.

Решением возникающих проблем на таких организациях должно стать осознание того что необходимо менять подходы к управлению персоналом, ведь инновационная деятельность в отличии от функциональной является нестабильной и с высокой степенью риска.

ГЛОССАРИЙ

ADSL (англ. **Asymmetric Digital Subscriber Line** — асимметричная цифровая абонентская линия) — модемная технология, в которой доступная полоса пропускания канала распределена между исходящим и входящим трафиком асимметрично

Оптоволоконный кабель - это принципиально иной тип кабеля по сравнению с другими типами электрических или медных кабелей.

Канал связи (англ. channel, data line) — система технических средств и среда распространения сигналов для односторонней передачи данных (информации) от отправителя (источника) к получателю (приемнику)

Автоматическая телефонная станция, АТС — устройство, позволяющее автоматически передавать сигнал вызова от одного телефонного аппарата к другому и обеспечивать установления и разрыв соединения между ними

Транковые радиосистемы - это системы подвижной радиосвязи, которые основаны на тех же принципах, что и обычные телефонные сети. Иными словами, в системе транковой радиосвязи имеется ограниченное число радиоканалов (как правило, от двух до двадцати), которые по мере надобности выделяются центральным контроллером для ведения переговоров.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Блинов А. Инновационная деятельность организации: креативность персонала // Проблемы теории и практики управления. Москва. 2013. № 5. С.112-117
2. Бондарчук Н.В., Таржманова Р.Ш. Управление персоналом и инновационная деятельность в организации // Экономика и предпринимательство. Москва. 2014. № 11-3 (52-3). С.872-876
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 483 с
4. Долженко Р.А. Качественное управление инновационной деятельностью персонала: оценка и стимулирование предложений внутри компании // Менеджмент качества. ИД «Гребенников». Москва. 2015. № 4. С.278-288
5. Тихонов С. Потенциал инновации: сущность, структура, аспекты развития// Менеджмент инноваций. 2014. № 3.
6. Инновационное управление персоналом: воспитываем в сотрудниках творческие способности и гибкость, 2016. URL: <http://www.hr-director.ru/article/63424-red-qqq-15-m3-innovatsii-v-upravlenii-personalom>
7. Дровникова К.О., Бессонова М.А., Трофименко Е.Н. К проблеме изучения инновационных подходов в управлении персоналом // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2015. № 9 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/09/9691>
8. Стукалов С. А. Инновационные технологии в управлении персоналом // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2016. Т. 34. С. 234–239. URL: <http://e-koncept.ru/2016/56769.htm>.
9. Блинов А. Инновационная деятельность организации: креативность персонала // Проблемы теории и практики управления. Москва. 2013. № 5. С.112-117

10. Бондарчук Н.В., Таржманова Р.Ш. Управление персоналом и инновационная деятельность в организации // Экономика и предпринимательство. Москва. 2014. № 11-3 (52-3). С.872-876
11. Долженко Р.А. Качественное управление инновационной деятельностью персонала: оценка и стимулирование предложений внутри компании // Менеджмент качества. ИД «Гребенников». Москва. 2015. № 4. С.278-288
12. Пшеничников С.В. Особенности управления персоналом в инновационной организации // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2011. №4.
13. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-personalom-v-innovatsionnoy-organizatsii>
14. Барыкин А.Н. Инновационный менеджер: метафора или профессия? // Менеджмент инноваций. Москва. 2010. № 2.
15. Тихонов С. Потенциал инновации: сущность, структура, аспекты развития// Менеджмент инноваций. 2014. № 3.
16. Инновационное управление персоналом: воспитываем в сотрудниках творческие способности и гибкость, 2016. URL: <http://www.hr-director.ru/article/63424-red-qqq-15-m3-innovatsii-v-upravlenii-personalom>
17. Белоконева А.А., Дудкина А.В., Морозова О.А. Инновации в управлении персоналом/ Сборник научных статей НПК. Ростов-на-Дону. 2015.
18. Дровникова К.О., Бессонова М.А., Трофименко Е.Н. К проблеме изучения инновационных подходов в управлении персоналом // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2015. № 9 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/09/9691>
19. Стукалов С. А. Инновационные технологии в управлении персоналом // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2016. Т. 34. С. 234–239. URL: <http://e-koncept.ru/2016/56769.htm>
20. Равцов Е.И. Современные подходы мотивации персонала и руководства к ведению инновационной деятельности внутри организации // Экономика и менеджмент инновационных

- технологий. 2015. № 11 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/11/10095>
21. Пережогина К. А. Инновационные изменения в системе управления персоналом // Молодой ученый. 2015. №4. С. 403-408.
 22. Локальные нормативный акты, положения ООО "Крастелекоминвест".
 23. Качан, П. А. Мотивация и демотивация персонала [Текст]: обратный эффект мотивационного процесса в современном управлении персоналом / Качан П. А. - (Управление персоналом) // Российское предпринимательство. - 2010. - № 8, вып. 2. - С. 76-80. - Библиогр.: с. 79 (7 назв.)
 24. Кондратьев, Николай. Связь на все времена [Текст]: [50 лет ОАО "Конструкторское бюро "Искра"] / Николай Кондратьев // Континент Сибирь. - 2009. - Сентябрь, № 35. - С. 5.
 25. Красикова Ю. Персонал – основа организации // Управление персоналом, 2010, № 11. – С.27-32
 26. Ларионов К.М. Кадровая политика на предприятии // [Электронный ресурс]. –Режим доступа www.e-prof.ru/jurnal/companii_i_tehnologi/itkadri.htm
 27. Луценко, А. Е. Развитие спутниковых сетей VSAT в Сибири: опыт ОАО "КБ "Искра" [Текст] / А. Е. Луценко // Электросвязь: научно-технический журнал по проводной и радиосвязи, телевидению, радиовещанию. - 2009. - № 9. - С. 16-20.
 28. Методы исследования кадровой политики [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://www.cadretest.ru/>
 29. Овчинников Н. Состояние работы с персоналом на современном российском рынке // Управление персоналом, 2011. - №18 (178)
 30. Осипов К. Кадровое делопроизводство // Управление персоналом, 2012. - №19 (173)

31. От пейджинга до спутниковых систем: конструкторское бюро "Искра". - [Красноярск: б. и., [2010]. - 16 с.: цв.ил. Конструкторское бюро "Искра", 50 лет на рынке связи
32. Понс И. К улучшению кадровой политики // РЭЖ, 2003, - №10-11
33. РЕСО-Гарантия [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://www.reso.ru/>
34. Стратегия управления персоналом // «Кадровик. Кадровый менеджмент», 2009, №1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://www.hr-portal.ru/article/strategiya-upravleniya-personalom>
35. Сухотина К.А. Положение о кадровой политике [Электронный ресурс] – Режим доступа <http://www.kadrovik-praktik.ru/>
36. Удалова И. Традиционная модель подготовки и переподготовки управленческого персонала в РФ: положительные и отрицательные аспекты // Управление персоналом, 2010. - №6 (160)
37. Чеглакова Л.М. Изменения в практике управления персоналом на современных промышленных предприятиях // Социс, 2012. - №5 (277)
38. Чистова Т. Диагностика предприятия с помощью аттестации // Управление персоналом. 2014. № 11.
39. Электронный журнал по управлению персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа globalconsulting.ru
40. Эффективная кадровая политика / Кама-Протект, управление персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://www.7712009.ru/>
41. Шпильберг С. А. Кадровое обеспечение инновационных процессов в современной экономике (автореферат) / Москва 2009 г.
42. Яковлева Е.Н. Мониторинг организационной культуры // Менеджмент в России и за рубежом, 2011, № 2. – С.35-38
43. Яковлева О. Система подбора и отбора персонала // Управление персоналом, 2010, № 1. – С.11-15

Приложения А-Г изъяты по требованию правообладателя

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра управления человеческими ресурсами



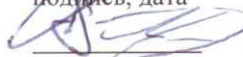
УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ И. П. Воронцова
подпись
« ____ » _____ 2017 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Развитие управления инженерно-техническим персоналом в организациях связи
(на примере ООО «Крастелекоминвест»)

38.04.03 Управление персоналом

38.04.03.01 «Менеджмент персонала в современной организации»

Научный руководитель	 подпись, дата	доцент, к. э. н.	Н. Ш. Зарипова
Выпускник	 подпись, дата		Н. А. Якимец
Рецензент	 подпись, дата	доцент, к. э. н. ЛФ СибГУ им. М.Ф. Решетнева	С. О. Медведев

Красноярск 2017