

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ»**

---

**Кафедра менеджмента**

**Б.В. Артамонов, Е.В. Степаненко**

**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

**Учебное пособие**

Москва - 2012

УДК [005.96:629.73](470+571)(075.8)

ББК 65.305.424.5. (2Рос)-640я73-1

А 86

Печатается по решению редакционно-издательского совета  
Московского государственного технического университета ГА

Рецензенты: д-р экон. наук, проф. В.Г. Афанасьев;  
канд. экон. наук, доц. Л.Н. Воропаева (ОАО Аэрофлот)

Артамонов Б.В., Степаненко Е.В.

А 86 Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. – М.: МГТУ  
ГА, 2012.- 52 с. Рис. 19, табл. 4.

Данное пособие издается в соответствии с рабочей программой учебной дисциплины «Управление человеческими ресурсами» для студентов направления «Менеджмент организации» всех форм обучения.

В учебном пособии раскрываются такие понятия, как: подбор персонала, набор персонала, отбор персонала, аттестация, повышение квалификации персонала и обучение. Рассматриваются вопросы подбора кадров на авиапредприятиях, представлена система аттестации персонала.

Рассмотрено и одобрено на заседании кафедры 01.11. 2012г. И методического совета 0 .11.12 г.

## ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях успешная деятельность любой организации в большой степени зависит от усилий ее трудового коллектива – работников, чьи знания, умения и навыки помогают организации достичь намеченных целей. Именно поэтому современная концепция управления организацией предполагает уделять максимум внимания и особо выделять из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности ту, которая непосредственно связана с управлением кадровой составляющей производственных процессов – человеческими ресурсами. Процесс управления человеческими ресурсами начинается с определения целей, задач кадровой политики в соответствии со стратегией, целями предприятия (рис.1).

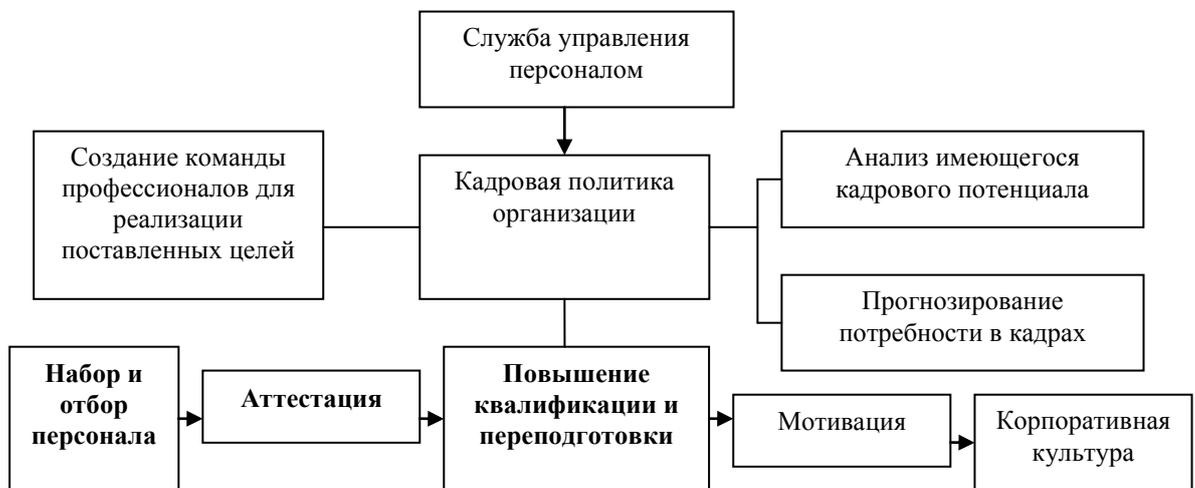


Рис. 1. Цели, задачи кадровой политики предприятия

Планирование удовлетворения потребностей в человеческих ресурсах, найм, профотбор работников является одним из ведущих направлений деятельности службы управления персоналом.

Создается резерв потенциальных кандидатов на ключевые должности, из которых отбираются лучшие.

Определяются должностные оклады и льготы, составляется штатное расписание.

Одновременно на предприятии проводятся мероприятия по обучению, повышению квалификации персонала. Поскольку в менеджменте одной из важных функций является контроль, то в управлении человеческими ресурсами осуществляется аттестация, т.е. оценка трудовой деятельности работников.

Данное пособие – рассматривает концепции управления человеческими ресурсами, которые должны быть задействованы в современных условиях.

## ГЛАВА I. ПОДБОР ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

### 1.1. ЭТАПЫ ПОДБОРА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Эффективная реализация генеральной стратегии невозможна при отсутствии на предприятии целостного механизма управления человеческими ресурсами, построенного на новой качественной основе. Формирование «команды» предприятия начинается на этапе набора и отбора персонала. Этот этап является ключевым, поскольку допущенные здесь ошибки могут оказаться невосполнимыми и нанести в дальнейшем предприятию существенный экономический ущерб. Причем цена ошибки напрямую зависит от ранга должности и степени вовлеченности сотрудника в управленческий процесс.

В наибольшей степени это относится к формированию административно-управленческого состава предприятия, доля которого в составе российских авиапредприятий обычно достигает 20-25%. Именно от этой категории работников в условиях современной кризисной ситуации в значительной степени зависит успех предприятия, определяемый правильностью выбранной генеральной стратегии, формами и методами ее практической реализации. Не случайно за рубежом широко распространен афоризм: «Организация – это тень ее руководителя».

Ключевыми задачами кадровой политики в области подбора человеческих ресурсов являются определение потребности в персонале, набор и отбор персонала, формирование кадрового резерва (рис. 2).

Определение потребности в человеческих ресурсах базируется на тщательном анализе спроса на авиатранспортные услуги в выбранной стратегической зоне, а также имеющихся ресурсных и организационно-технических возможностях предприятия. Только на этой основе могут быть определены будущие потребности в кадрах, сделан прогноз с временной привязкой количественного и качественного состава работающих, необходимого для получения желаемого конечного результата (достижения целей предприятия).

При определении кадровых потребностей предприятия необходимо учитывать возможные изменения внешней среды, которые предъявляют к персоналу целый ряд специфических требований:

- наличие у персонала необходимых профессиональных и личных качеств, позволяющих коллективу предприятия обеспечить высокое качество и конкурентоспособность производимых авиатранспортных услуг;
- личная заинтересованность каждого работника в конечных результатах и качестве труда, ее тесная увязка с целевой ориентацией предприятия;
- наличие у персонала мотивационных, адаптационных способностей, творческой инициативы и предприимчивости, позволяющих гибко и своевременно реагировать на изменение конъюнктуры рынка.

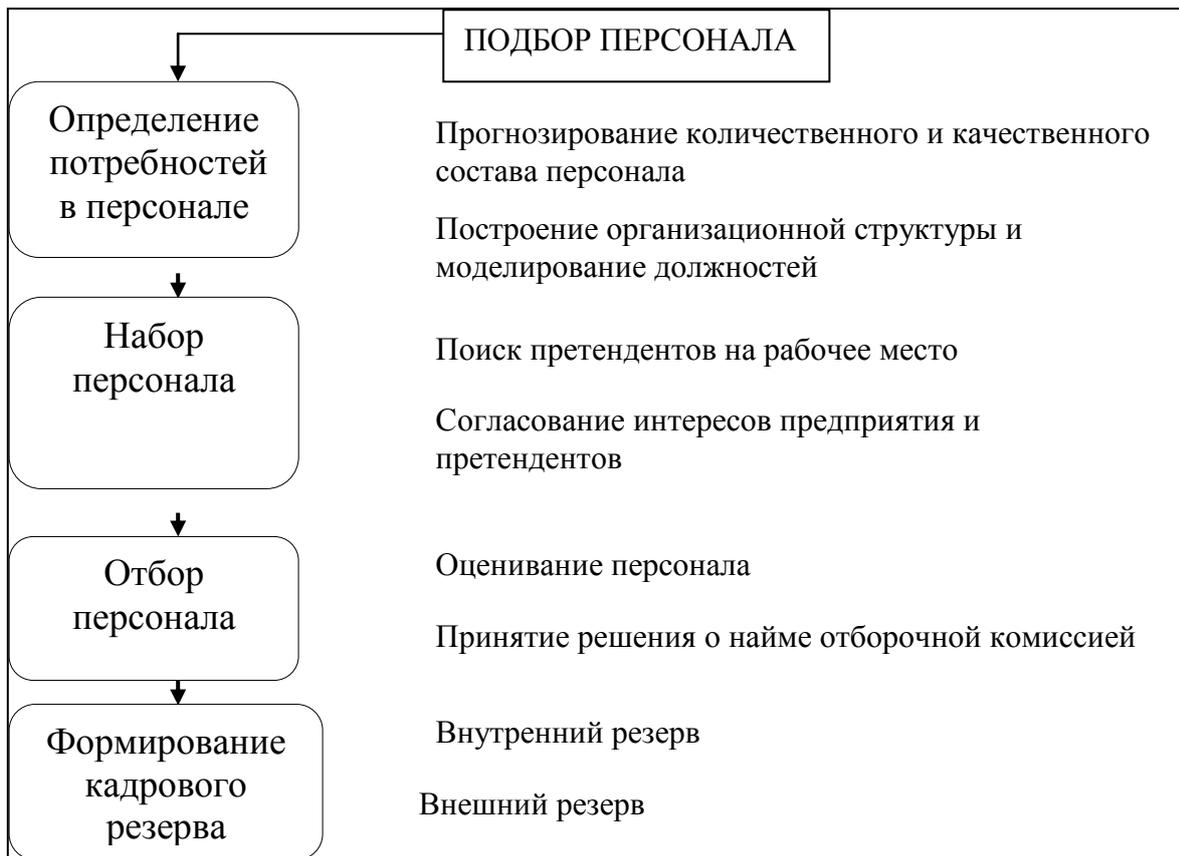


Рис. 2. Этапы подбора персонала

Прогнозирование потребности в человеческих ресурсах тесным образом связано с проектированием организационной структуры предприятия, оценкой сложности труда, определением требований к квалификации претендентов на рабочие места, разработкой квалификационно-должностной структуры предприятия и нормативных моделей должностей для каждого иерархического уровня управления.

Тщательное описание должности (функций, обязанностей, ответственности, прав, квалификационных требований, условий организации рабочего места, графика работы, структуры размера заработной платы, перспектив роста, особенностей корпоративного обучения и т.д.) является важным элементом эффективной системы подбора персонала (рис. 3). Особенно это касается функциональных обязанностей вакантной позиции, поскольку известно правило: «Сотрудник не выполняет работу ровно настолько, насколько руководитель подразумевает, но не объясняет, что делать». Тем более что в современных условиях на разных предприятиях описания идентичных по названию должностей слишком различаются, и мнения сотрудника и руководителя могут разойтись из-за несоответствия восприятия должностной модели.

Кроме того, при формулировании требований к претенденту на вакантную должность, должно соблюдаться правило соразмерности,

подразумевающее соответствие функционального описания должности и требований к ее исполнителю. Часто встречаются ошибки, связанные с завышением требований. Высокие требования – это, как правило, и высокие ожидания работника относительно содержания работы и оплаты труда. Несоответствие реальных характеристик работы предъявляемым требованиям и ожиданиям претендента – один из важных факторов демотивации персонала.

После того, как выбрана целевая ориентация предприятия, определена его генеральная стратегия, спроектирована оптимальная организационная структура, определена потребность в человеческих ресурсах и разработаны модели вакантных должностей, наступает этап набора персонала, который на российских авиапредприятиях нередко ведется на интуитивной основе с использованием метода проб и ошибок.

Набор персонала на предприятии решает последовательно две задачи: поиск претендентов на рабочее место и согласование их интересов с задачами предприятия.

В процессе поиска человеческих ресурсов используется внутренний и внешний рынки труда, то есть на вакантные места приглашаются работники либо своего предприятия – из резерва, либо со стороны, то есть кандидаты, до этого не связанные трудовыми отношениями с данным предприятием. Как видно из рис. 4, как первый, так и второй методы имеют свои преимущества и недостатки.

Многие руководители авиапредприятий считают, что внутренний рынок предпочтительней: свой работник уже адаптирован к условиям труда в организации, появляется возможность обеспечить его продвижение по служебной лестнице, а это шанс сделать карьеру. Если работники не имеют таких возможностей, то лучшие из них могут уйти, в том числе к конкурентам. Однако при наборе нельзя не учитывать и аргументов против внутреннего рынка – это возможная психологическая несовместимость или недостаточная профессиональная компетентность имеющегося контингента работников. В этом случае привлечение работников из внешнего рынка труда будет предпочтительней.

Если же речь идет о руководящей должности, то в организации всегда найдутся один или более работников, полагающих, что только они достойны занять эту должность. Естественно, если человек, ожидающий повышения, его не получит, возникает чувство обиды и зависть. Если же претендент берется из вне, то предприятие может получить дополнительный эффект за счет использования его опыта работы на другом предприятии: он, например, сможет усовершенствовать существующие технологии, внести существенный вклад в развитие организации, привнести новые ноу-хау.

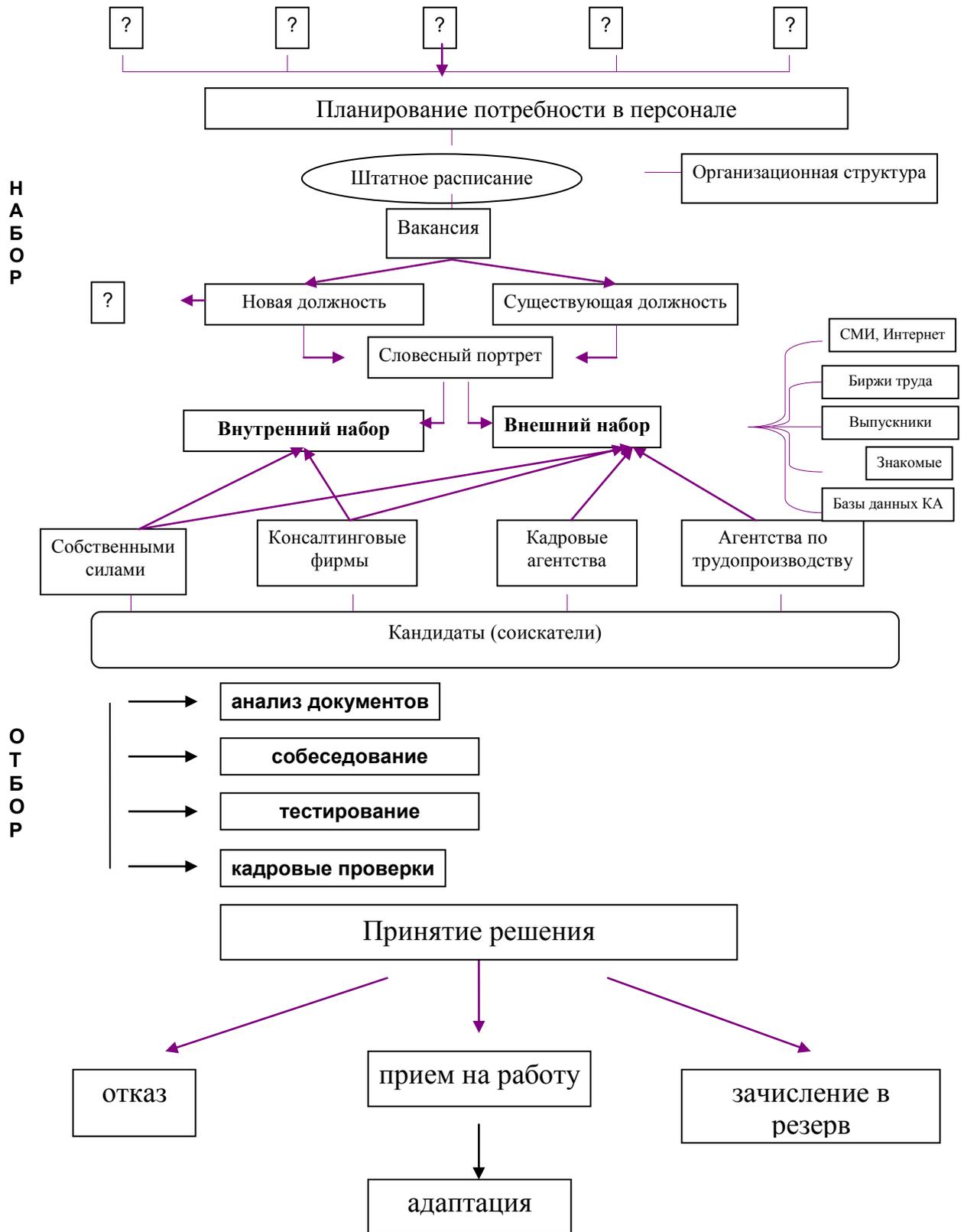


Рис. 3. Схема подбора персонала

Поиск и набор человеческих ресурсов требуют определенных затрат, к которым можно отнести рекрутинговые расходы (объявления, обращение в агентство), заработную плату новому сотруднику, выплаты по пособиям, затраты на обучение, управленческие расходы (набор, контроль, наставничество, стимулирование и т.д.), исправление ошибок.

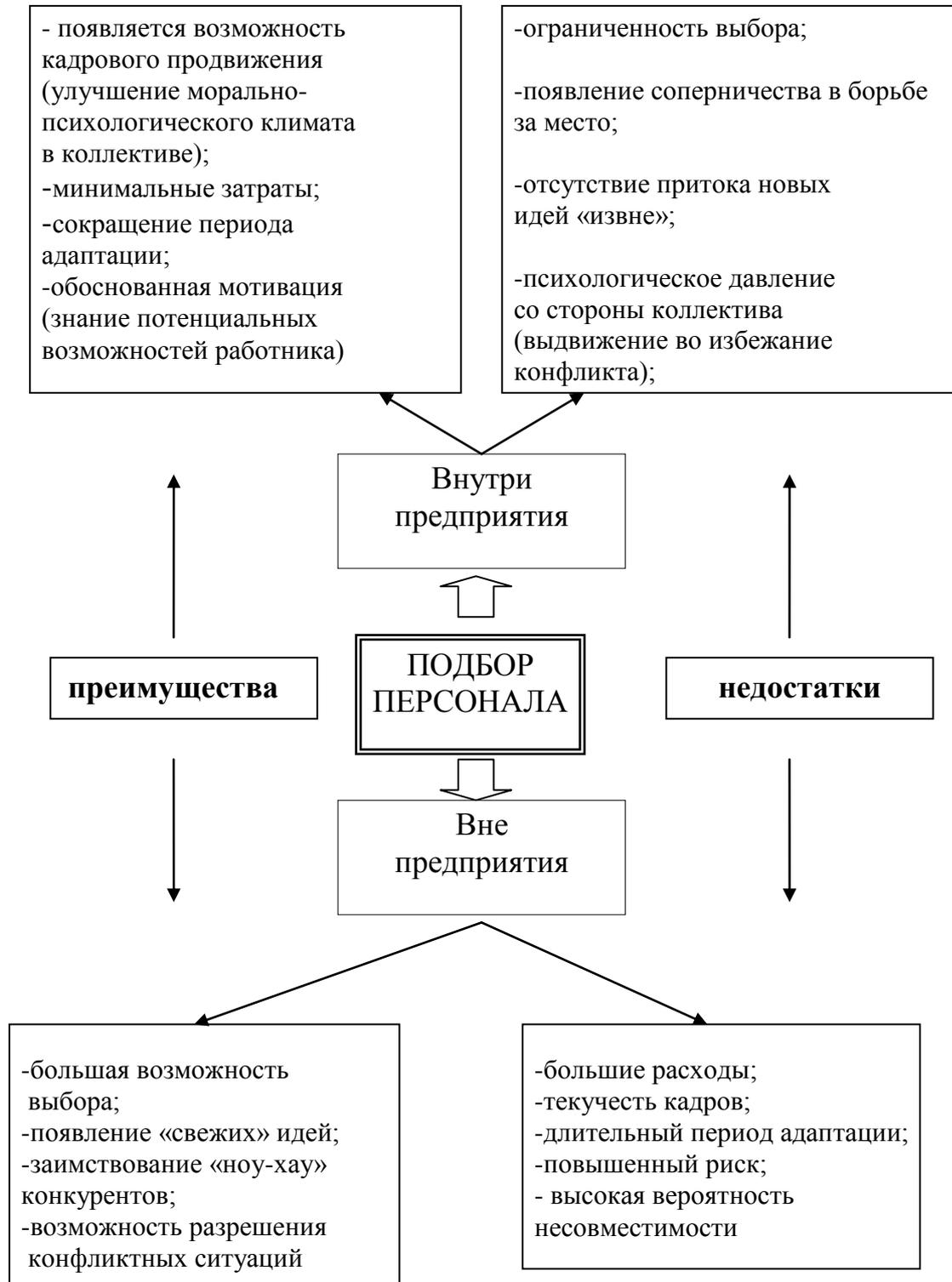


Рис. 4. Сравнение внутренних и внешних источников подбора

За рубежом на эти цели тратятся громадные средства. Так, подбор руководителей на должности высшего звена управления и специалистов высокой квалификации в ведущих авиакомпаниях мира исчисляется даже не тысячами, а десятками тысяч долларов на работника.

Второй задачей, решаемой при наборе человеческих ресурсов, является согласование интересов предприятия и работника. Среди претендентов на вакантные рабочие места, набираемых с внутреннего и внешнего рынка труда, можно выделить две основные категории.

Первая категория – это работники, обладающие высоким стратегическим трудовым потенциалом. Их интересует не просто занятие рабочего места (как правило, они имеют возможность выбора), сколько получение работы, обеспечивающей удовлетворение их так называемых вторичных потребностей, связанных с уважением, успехом, самовыражением, причастностью к той или иной социальной группе и т.д. Претенденты этой категории нередко обладают высокими амбициями и разборчивостью при выборе работы. При проведении собеседования они стараются получить исчерпывающую информацию не столько о возможностях предприятия по мотивации их труда, сколько о детальном характере и сложности предстоящей работы, перспективах своего должностного роста, имидже предприятия, его корпоративной культуре, состоянии морально-психологического климата в том коллективе, где они предполагают работать и т.д. Им, по сути, принадлежит последнее слово при принятии решения о поступлении на работу.

Вторая категория – это работники или не обладающие достаточно высоким стратегическим потенциалом, или не имеющие достаточного опыта профессиональной деятельности по профилю вакантной должности, или недостаточно уверенные в своих силах. Эти претенденты проявляют меньшую разборчивость в поисках работы, здесь последнее слово остается за предприятием.

Отбор человеческих ресурсов является важнейшим этапом формирования кадрового потенциала предприятия, поскольку именно здесь определяется и прогнозируется возможная степень эффективности труда претендентов на рабочие места. Этапы отбора человеческих ресурсов представлены на рис. 5.

Основной задачей отбора является установление соответствия потенциальных возможностей претендентов квалификационно-должностным требованиям и особенностям работы в данном трудовом коллективе, а также выявление рассогласования между запросами претендента и возможностями авиапредприятия по их удовлетворению.

При осуществлении подобного оценивания важно применять системный подход, который рассматривает претендента как личность, обладающую определенным стратегическим трудовым потенциалом. При отборе персонала должны быть:



Рис. 5. Этапы отбора человеческих ресурсов

- выявлены профессиональные и личностные качества претендента и определено их соответствие профессиональному статусу (горизонтальная составляющая квалификационно-должностной матрицы) и должностному статусу имеющей вакансии (вертикальная составляющая квалификационно-должностной матрицы);
- проведено сравнение индивидуального трудового потенциала работника с нормативными (эталонными) требованиями, сформулированными для каждого модуля квалификационно-должностной матрицы;
- выявлены степень мотивированности индивида, то есть возможные меры воздействия в сфере моральной и материальной мотивации, а также его адаптационные способности для того, чтобы увязать объективные потребности производства с тем, что индивид хочет и может сделать;

- оценены возможные варианты перспективного карьерного перемещения работника в процессе его трудовой деятельности;
- зафиксированы не только позитивные личные и профессионально важные качества, но и негативные проявления, которые смогут препятствовать эффективной работе в вакантной должности.

В настоящее время на практике широко используются многочисленные методики тестирования, ставящие своей целью решение различных задач при отборе персонала, в том числе и такие, как «тестирование пределов», то есть выявление не только скрытых резервов человека, но и негативных психологических данных, мало поддающихся совершенствованию. Для летного состава, например, выявлен так называемый «психологический профиль», включающий в себя пять профессионально важных качеств: оперирование пространственными представлениями, репродуктивное мышление, оперативная память, внимание и психомоторные качества. Оценка этих качеств у претендентов позволят в определенной мере спрогнозировать их профессиональную пригодность для летной работы.

Поскольку администрирование, оценка и особенно интерпретация результатов психологических тестов требуют определенных навыков, они могут проводиться только квалифицированными специалистами. Это позволяет избежать заведомо сомнительных результатов теста по причине администрирования и трактовки теста неквалифицированным персоналом.

Главное требование, которое предъявляется при отборе – это обеспечение объективности оценок индивидуального трудового потенциала работника и перспектив его наиболее эффективного использования на предприятии. Для этой цели могут быть использованы не только тестирование, но и деловые игры, ситуационное моделирование, разбор конкретных ситуаций (табл. 1). Решение этой задачи возможно только при наличии нормативной модели должности, описываемой эталонные требования (в минимальном объеме) к каждому модулю в рамках выбранной квалификационной матрицы.

В зарубежной практике при оценке административно-управленческого персонала часто используются 5 основных показателей:

- количество труда (ожидаемый объем и результативность труда);
- качество труда (ожидаемое качество выполняемой работы и принимаемых решений);
- профессиональные качества (знания, умения, навыки, опыт);
- личностные качества (психофизиологические особенности человека);
- степень мотивируемости и адаптируемости (заинтересованность в оплате труда, инициативность работника, его возможность выдерживать большие психологические нагрузки, способности приспособиться к различным ситуациям).

Таблица 1

**Система методов оценки претендентов (сравнительная характеристика)**

Оцениваемое качество	1	2	3	4	5	6
	Анализ анкетных данных	Проверка отзывов и предложений	Профессиональное тестирование	Психологическое тестирование	Собеседование	Оценочные деловые игры
1. Интеллект			+	++	+	+
2. Профессиональные знания, навыки	+	+	++			
3. Организаторские способности, навыки		+	+	+		++
4. Коммуникационные способности, навыки		+		+	++	++
5. Личностные особенности (психологический портрет)						
6. Здоровье и работоспособность	+	+	+		+	
7. Внешний вид и манеры					++	
8. Мотивация				+	++	
<p>«+» - рекомендуемый метод;</p> <p>«++» - наиболее эффективный метод.</p>						

В зависимости от особенностей предприятия перечень оценочных показателей может быть скорректирован или расширен. Важно, однако, чтобы каждый из этих показателей можно было выразить количественно. Для этого эксперту достаточно проставить свою оценку, например, в баллах. Ввиду того, что значимость каждого показателя неодинакова, целесообразно ввести коэффициенты их весомости, которые также могут быть разработаны при помощи экспертизы. На основе полученных независимых частных показателей может быть рассчитан итоговый (интегральный) показатель возможной трудовой отдачи будущего работника, как отношение суммы произведений показателей в баллах на коэффициенты их весомости. Экспертная оценка завершается сопоставлением полученных результатов с нормативными требованиями к работнику.

В состав комиссии должны входить специалисты, которые по уровню профессионализма выше тех, кого они оценивают. Они должны разработать критерии для определения уровня профессиональной компетентности различных категорий персонала, владеть приемами анализа, а также этическими правилами принятия решений для формирования заключений. На каждого претендента целесообразно заранее подготовить индивидуальную диагностическую карту для оценки его индивидуального стратегического потенциала.

В состав экспертной отборочной комиссии в обязательном порядке также должны входить специалисты-психологи, задачей которых является выявление личностных качеств работника (построение личностного профиля), спектра психологических профессионально важных качеств, необходимых в каждой области и на каждом этапе трудовой деятельности. В литературе описан опыт тестирования ряда общепсихологических качеств человека, которые являются, по сути, фоном для его профессиональной деятельности: (интроверсия – экстраверсия, тревожность, умение доводить дело до конца, внутренний локус-контроль, качества ума – самостоятельность, широта, глубина, критичность, гибкость, свобода от влияния прошлого опыта, удовлетворенность трудом, способность к сплоченности, совместимость и т.д.). Экспертная отборочная комиссия должна получить психологический портрет потенциального работника и наметить траекторию его карьерного продвижения не только на ближайшую, но и на более отдаленную перспективу. Желательно, чтобы оценка комиссии резко не расходилась с собственной самооценкой специалиста. В противном случае возможно возникновение конфликтных ситуаций между работодателем и претендентом на рабочее место.

Одним из этапов оценки кандидата на должность можно назвать интервью-собеседование.

Структура собеседования представлена на рис. 6. Структура интервью задает и порядок перехода от темы к теме.

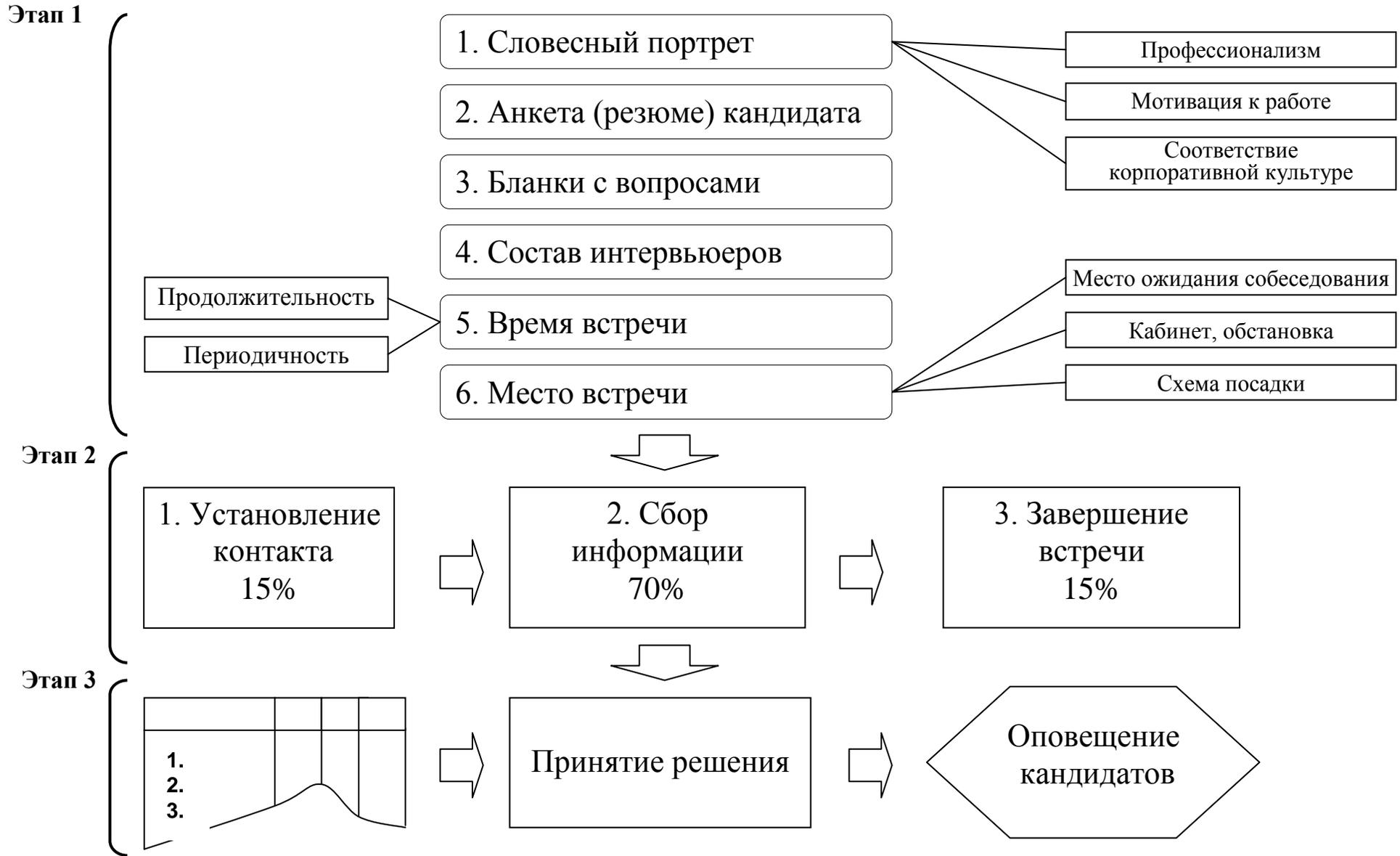


Рис. 6. Структура собеседования

Собеседование имеет свои особенности - удобная форма, возможность минимизировать затраты, живое общение с кандидатом. Эти особенности являются также и недостатками, т.к. личное взаимодействие сопровождается рядом субъективных эффектов, которые могут помешать складыванию объективного мнения.

Основная функция собеседования - отбор персонала.

Частные функции можно сформулировать следующим образом:

- информативная - кандидаты получают дополнительную информацию о специфике работы организации. В свою очередь интервьюер может выяснить все, что его интересует;
- подготовительная - проясняется вся информация относительно вероятного начала работы. Устанавливаются сроки возможного выхода на работу, порядок работы, функции сотрудника и прочие условия;
- сопоставительная - кандидат сопоставляет свои запросы и ожидания с полученной информацией. Интервьюер также сопоставляет качества кандидата с теми требованиями, которые он предъявляет к свободной должности;
- оценочная - оба собеседника оценивают возможность того, что вакансия будет занята данным кандидатом. Результаты этих оценок станут основой для окончательного решения.

Виды интервью представлены на рис. 7. Существует несколько видов беседы по найму: проводимые по схеме; слабоформализованные; выполняемые не по схеме. В процессе беседы происходит обмен информацией обычно в форме вопросов и ответов. Если в ходе беседы пытаются оказывать давление на заявителя, например, задавая вопросы враждебным тоном или намеренно прерывая заявителя, то возможны стрессовые ситуации, крайне отрицательно сказывающиеся на процессе отбора. На практике обычно применяется так называемое полуструктурированное интервью: основные темы и часть вопросов определяются заранее, при подготовке плана интервью, в соответствии с целями, ради которых оно проводится. Часть вопросов «всплывает» по ходу беседы и задается импровизированно, но опять-таки с учетом целей интервью.

По результатам оценки человеческих ресурсов должны быть приняты определенные административные решения (отказ, заключение трудового договора или соглашения, зачисление в резерв). Информация о возможном решении должна быть доведена до работника. Он должен получить информацию о содержании труда на конкретном рабочем месте, его функциональных обязанностях, правах и ответственности, системе оплаты труда и т.д.

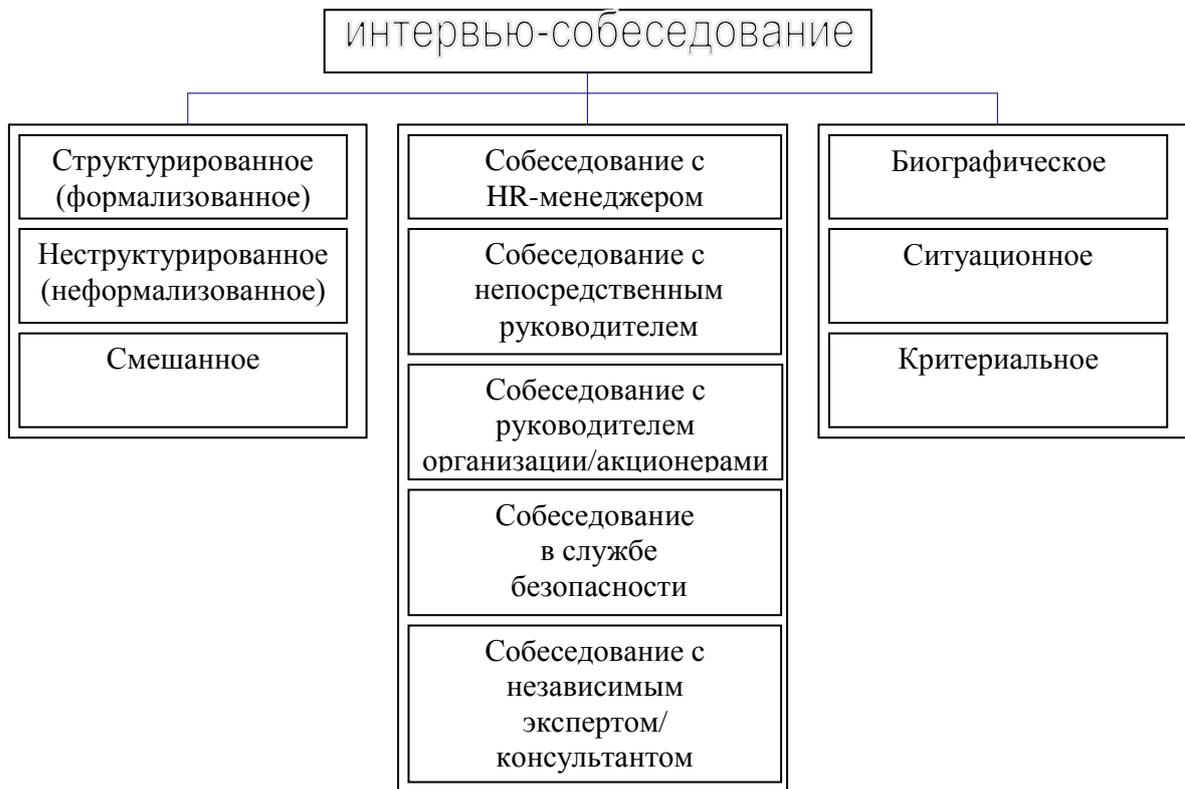


Рис. 7. Виды интервью-собеседования

## 1.2. ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

Формирование кадрового резерва является следующим этапом подбора персонала. Здесь речь идет, прежде всего, о руководящем составе.

Резерв кадров — это часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия смежных рабочих мест более высокой квалификации.

Руководители низшего звена управления набираются, как правило, из числа молодых претендентов, большинство из которых впервые вступают в должность, предусматривающую руководство людьми. При отборе этой категории особое внимание уделяется проверке знаний работниками элементарных вопросов управления (на уровне бакалавра по менеджменту).

Подбор руководителей (программа магистратуры) высшего и среднего звена управления на вакантные должности производится не только из внутреннего кадрового резерва, но и из внешнего рынка труда. При этом учитывается возможность работы кандидата в данной должности в течение определенного срока (не менее трех-пяти лет) с учетом возрастных и психофизиологических параметров. Во внимание принимается личная заинтересованность специалиста в перспективном карьерном росте, наличие базового профессионального образования в области менеджмента или профессиональной переподготовки при его отсутствии.

Руководители предприятия, как правило, держат процесс подбора руководителей высшего и среднего звена управления под личным контролем.

При формировании кадрового резерва среднего звена управления на крупных авиапредприятиях наиболее перспективных сотрудников в возрасте 25-30 лет с высшим образованием и стажем работы на предприятии не менее 3 лет стараются своевременно отправить на дополнительное обучение по соответствующему профилю деятельности. Для занятия высших руководящих должностей предпочтение отдается опытным сотрудникам 35-40-летнего возраста, имеющим стаж работы на данном предприятии не менее 10-15 лет.

Для каждого кандидата, в зависимости от выявленного недостатка знаний в конкретных областях или с учетом перспективы выдвижения на соответствующую должность, составляется индивидуальный план повышения квалификации или профессиональной переподготовки в соответствии с общим планом работы с кадровым резервом. Наряду с этим предусматривается приобретение претендентом разнообразных управленческих навыков на практике. Для этого нередко предусматривается горизонтальная ротация руководителей (перемещение из одного подразделения в другое на примерно одинаковые по рангу должности) или направление их на стажировку на предприятия соответствующего отраслевого профиля. Требования по формированию кадрового резерва представлены на рис. 8.



Рис. 8. Требования к формированию кадрового резерва

Планомерное перемещение перспективных молодых специалистов, зачисляемых в резерв на руководящую работу, с одних должностей на другие, начинается, как правило, заблаговременно, когда они еще находятся на более низких должностях. Такой подход позволяет подготовить специалистов высшего и среднего звена управления, освоивших широкий профиль деятельности и избежать узкого подхода при решении проблем, с которыми сталкивается предприятие. Так, например, руководители высшего звена управления до назначения на должность успевают проработать в трех-четырёх различных службах в США и в четырех-шести в Японии. В результате этого опыт, накопленный ими в ходе практической работы, становится наряду с базовым образованием в области менеджмента важнейшим фактором при назначении на должность.

Набор кандидатов на руководящие должности за пределами предприятия нередко осуществляется с помощью специализированных консалтинговых фирм, которые выступают в дальнейшем в качестве гаранта их соответствия предъявляемым требованиям и эффективной трудовой деятельности.

Первый этап формирования кадрового резерва состоит в планировании и анализе ключевых должностей на сегодняшний момент и как они изменятся через год, два, пять лет. Такое планирование особенно необходимо при высокой конкуренции и ускорении научно-технического прогресса, что может вызвать быстрое изменение организационной структуры компании.

Второй этап — определение требований к руководителям. Для того чтобы эффективно отобрать потенциальных преемников, необходимо четко понимать, какими качествами должны обладать будущие руководители.

Третий этап процесса подготовки резерва руководителей — подбор кандидатов в резерв, осуществляемый высшим руководством организации совместно со службой управления персоналом в конфиденциальном порядке. Подбор кандидатов может осуществляться с использованием вспомогательных материалов: аттестации кандидата; личных планов развития; характеристик руководителей; данных об образовании, повышении квалификации; на основе психологических тестов.

Список потенциальных преемников в большинстве организаций является конфиденциальным, о нем знает только руководитель организации и руководитель службы управления персоналом. Конфиденциальность позволяет избежать конфликтов между занимающим должность руководителем и его преемником и исключить излишний ажиотаж внутри организации. Иногда о зачислении в резерв на замещение определенной должности сообщается преемнику, что может усилить его мотивацию и обеспечить возможность организации целенаправленной подготовки, учитывающей мнение самого сотрудника.

Четвертый этап — подготовка планов развития, которая проводится

на основе сопоставления характеристик каждого кандидата с качествами идеального сотрудника для данной должности. Результатом сопоставления характеристик преемника и идеального руководителя станет план развития, содержащий конкретные действия для достижения качеств идеального руководителя, отсутствующих у кандидата.

Пятый этап предполагает активное участие самого преемника и требует значительных дополнительных затрат времени, интеллектуальных и физических усилий. Поэтому необходима мотивация развития сотрудника.

Руководство организации играет важную роль в реализации плана, т.к. именно руководители принимают решения о назначении на должность, выделении средств на дополнительное обучение, распределяют время преемника и его приоритеты (работа в занимаемой должности или подготовка в новой должности), обеспечивают мотивацию преемника.

Шестой этап — оценка стратегии развития. Оценка осуществляется по мере надобности (ежегодно и чаще) высшим руководством. Результатом оценки может стать корректировка плана развития или изменение состава преемников.

Назначение на должность — заключительный этап процесса подготовки руководителей.

В случае освобождения ключевой должности оцениваются признаки, отмеченные в табл. 2 по названным критериям.

Ключевым, определяющим фактором успеха подбора персонала является то, насколько хорошо новый сотрудник адаптируется к требованиям предприятия и как скоро начинает вносить свой вклад в его развитие. Адаптация - процесс двусторонний, рассматривается взаимодействие: как новичок приспосабливается к новым трудовым и психологическим факторам, так и трудовая группа и руководство приспосабливается к новичку, отводят ему ту или иную социальную роль, устанавливают статус, включают в систему взаимодействия, иногда производят ролевое перераспределение в группе.

В современных условиях авиапредприятие предъявляет жесткие требования к новичку в части сроков адаптации, иногда вообще не отводя на этот этап времени. Ускорению адаптации способствует грамотное отношение руководства, заботящееся о сплочении коллектива и знающее, как этого добиться. Факторы эффективности адаптации связаны с отрицательными последствиями стихийной адаптации и с экономией, возникающей в случае ускоренного выхода работника на нормативную производительность труда. Важную роль играет организация контроля и регулирование процесса адаптации, обратная связь руководства и новичка, которые достигаются с помощью внедрения программ по адаптации.

Программа адаптации представляет собой набор конкретных действий, которые нужно произвести сотруднику, ответственному за адаптацию. В различных учебных пособиях встречаются разные синонимы

программ адаптации — их также называют программами ориентации или просто ориентацией. В ходе проведения программы затрагиваются такие моменты, как: общее представление о компании; политика организации; принципы кадровой политики; оплата труда; дополнительные льготы; охрана труда и соблюдение техники безопасности; работник и его отношения с профсоюзом; служба быта.

Функция контроля за адаптационным процессом возлагается на службу управления персоналом, а также на линейных руководителей.

Таблица 2

## Оценка кандидатов в резерв на руководящую должность

№ п/п	Критерий	Признак	Весовой коэф. критерия	Весовой коэф-т признака в критерии	Мак-ное кол-во баллов	Суммарное количество баллов по критерию
1.	Знания и опыт	1.1. Профессиональные знания 1.2. Опыт 1.3. Навыки и решения типовых задач	A1	a1 a2 a3	..... ..... ..... ..... .....	..... ..... ..... ..... .....
2.	Мышление	2.1. Способность видеть главное 2.2. Адекватность мышления ситуации 2.3. Емкость мышления				
3.	Принятие решений	3.1. Глубина оценки ситуации 3.2. Быстрота принятия решения 3.3. Самостоятельность				
4.	Ответственность	4.1. За достижение цели 4.2. За действия подчиненных 4.3. Индивидуальная				
5.	Управление конфликтами	5.1. Умение разрешать конфликты и разногласия 5.2. Умение разбираться в различных точках зрения 5.3. Контроль за стрессовыми и кризисными ситуациями				
6.	Личностные качества	6.1. Эффективность труда 6.2. Целеустремленность 6.3. Корректность поведения				
7.	Деловые качества	1.1. Способность к лидерству 1.2. Инициативность 1.3. Решительность				
	Всего:				N	n

## ГЛАВА II. АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

### 2.1. ПОНЯТИЕ КАРЬЕРЫ

Карьера – это последовательность профессиональных ролей, статусов и видов деятельности жизни человека.

Профессиональная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности повышает квалификацию в рамках одной профессии, специальности, даже специализации, не привязываясь к одной организации (рис. 9).

Под профессией понимается определенный род общественно-полезной трудовой деятельности. Появление профессии обусловлено разделением и кооперированием труда в конкретных технико-организационных условиях производства и совокупностью знаний и практических навыков, приобретенных работником в результате обучения или опыта работы.

В пределах одной профессии выделяется несколько специальностей и если профессия – род деятельности, то специальность – вид занятий в рамках одной профессии, совокупность конкретных знаний и навыков. И профессия, и специальность определяются по признакам содержания труда, включая предметы, применяемые средства и особенности организации труда.

Специализация предполагает еще более узкую направленность деятельности – в определенной отрасли, с определенным оборудованием на определенной стадии производственного процесса. Например, профессия – менеджер, специальность – менеджер по персоналу, специализация – менеджер по персоналу на авиапредприятиях.

Квалификация – уровень подготовленности, степень пригодности к какому-либо виду труда. Определение этой степени зависит от выбора параметров, критериев оценки.

Квалификационные характеристики по должностям, общим для всех отраслей народного хозяйства, содержатся в «квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и других служащих», утвержденного в 98 году постановлением Минтруда РФ, а также в «тарифно-квалификационных характеристиках общеотраслевых должностей служащих и общеотраслевых профессий рабочих», 1996 г.<sup>1</sup>

Профессиональная карьера отражается продвижением менеджера по иерархии должностей организации и в этом плане четко ориентируется на ее организационную структуру.

Карьерное продвижение может осуществляться не только по вертикали, но и по горизонтали, что отражает необходимость освоения более широкого или даже всего спектра функциональных направлений перед выдвижением на должность руководителя более высокого уровня.

---

<sup>1</sup> К сожалению, в этих справочниках многие данные устарели и не соответствуют современному уровню рыночных отношений в РФ.

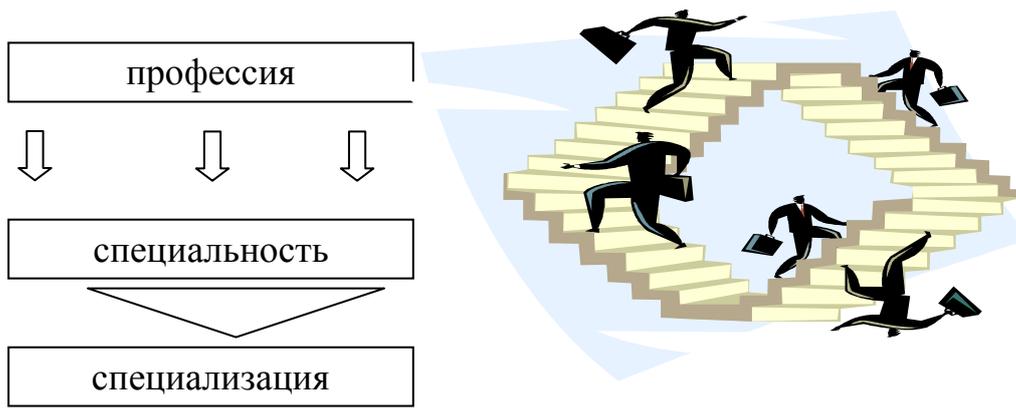


Рис. 9. Составляющие понятие «карьера»

Этим обуславливается формирование так называемых восходящих, горизонтальных и даже нисходящих типов профессиональных карьер или их периодов, характеризующихся специфическими режимами организации, координации и адаптации. В этой связи особое значение уделяется планированию профессиональной карьеры, обеспечению эффективности ее развития в рамках реальной организационной системы управления.

Можно выделить несколько принципиальных траекторий движения человека в рамках профессии или организации, которые приведут к разным типам карьеры (рис. 10).

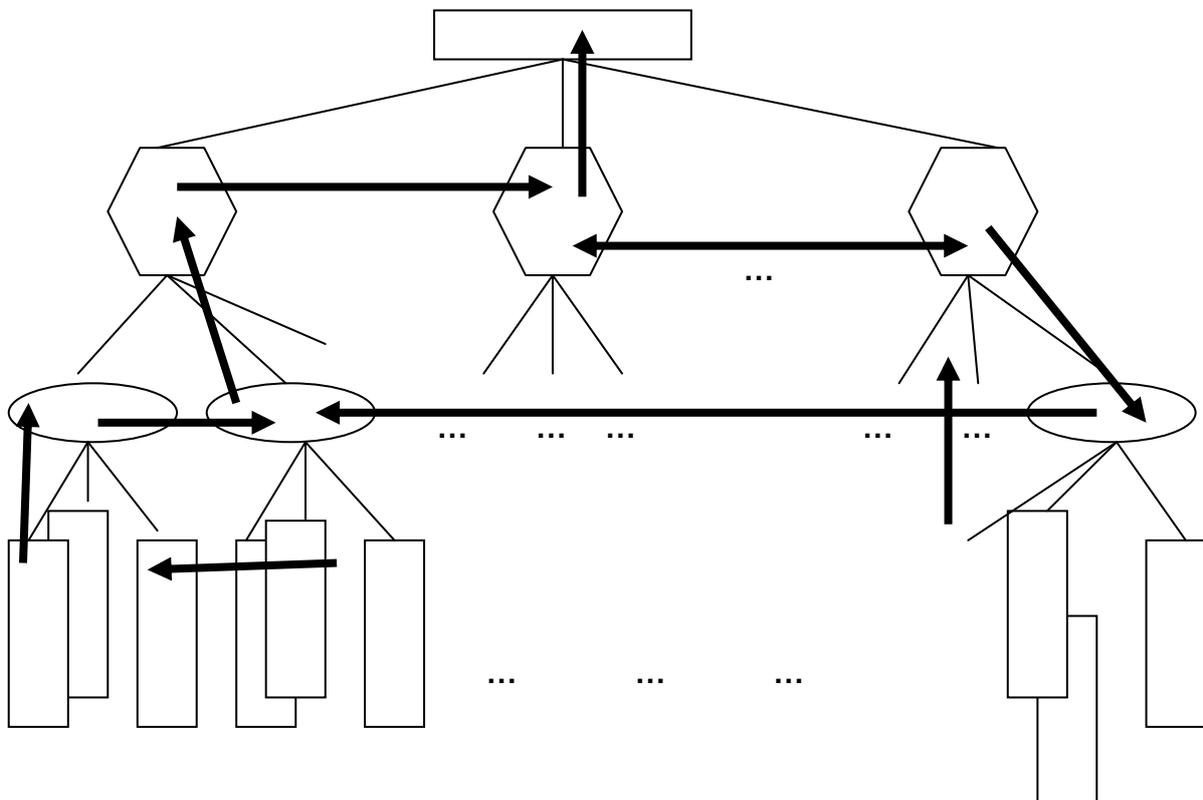


Рис. 10. Траектории карьерного продвижения

1. Профессиональная карьера - это процесс накопления человеческого капитала, который происходит на протяжении всей трудовой жизни работника.

Может идти по линии специализации (углубление в одной выбранной в начале профессионального пути линии движения) или транспрофессионализации (овладение другими областями человеческого опыта, связанное скорее с расширением инструментария и областей деятельности).

2. Внутриорганизационная карьера связана с траекторией движения человека в организации. Она может идти по линии:

- > вертикальной карьеры - должностной рост;
- > горизонтальной карьеры - продвижение внутри организации, например, работа в разных подразделениях одного уровня иерархии;
- > центростремительной карьеры - продвижение к ядру организации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений.

Определяющей формой последовательной организации деятельности менеджера как объекта управления является жизненный цикл, в котором принято выделять предтрудоустрой, трудовой и посттрудоустрой периоды.

Этапы приумножения человеческого капитала принято называть стадиями (ступенями) профессиональной карьеры (табл. 3). При всем многообразии организаций, которые существуют в современном обществе, и видов деятельности, которыми заняты трудоспособные индивиды, конкретный работник в процессе своей жизнедеятельности последовательно проходит одинаковые стадии, способствующие повышению ценности его человеческого капитала (т.е. становлению имиджа мастера в своей сфере деятельности).

Таблица 3

Стадия карьеры	Возрастной период	Краткая характеристика	Особенности мотивации(по Маслоу)
1. Предварительная	До 25 лет	Подготовка к трудовой деятельности, выбор области деятельности	Безопасность, социальное признание
2. Становление	До 30 лет	Освоение работы, развитие профессиональных навыков	Социальное признание, независимость
3. Продвижение	До 45 лет	Профессиональное развитие	Социальное признание, самореализация
4. Завершение	После 60 лет	Подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение собственной смены	Удержание социального признания
5. Пенсионная	После 65 лет	Занятие другими видами деятельности	Поиск самовыражения в новой сфере деятельности

Стадии использования человеческого капитала у работника, связанные с его переходом между рабочими местами в стратифицированной системе трудовой деятельности в организации, называются ступенями (стадиями) внутриорганизационной карьеры.

По скорости переходов между рабочими местами внутриорганизационная карьера может быть охарактеризована как стабильная, нормальная (равномерная) и стремительная.

Если длительное время (семь-восемь лет) деятельность работника протекает в рамках одной должности, одного социального ранга, то принято говорить о стабильном характере карьеры.

Если внутриорганизационная карьера связана с частой сменой (более одного раза в три года) рабочих мест, должностей, видов деятельности, то речь идет о стремительном характере карьеры.

Если количество переходов не превышает одного раза в три года, то принято говорить о нормальном характере карьеры.

В зависимости от направленности ступеней внутриорганизационной карьеры («спад», «подъем») выделим шесть ее типов:

\* целевая карьера. Сотрудник раз и навсегда выбирает профессиональное пространство для своего развития, планирует соответствующие этапы своего продвижения к профессиональному идеалу и стремится к его достижению;

\* монотонная карьера. Сотрудник намечает раз и навсегда желаемый профессиональный статус и по его достижении не стремится к движению в организационной иерархии даже при наличии возможностей для профессионального совершенствования и улучшения своего социально-профессионального статуса и материального положения;

\* спиральная карьера. Сотрудник мотивирован к перемене видов деятельности (с переходами и без переходов между рабочими местами разного социального ранга) и по мере их освоения продвигается по ступеням организационной иерархии;

\* мимолетная карьера. Перемещение с одного вида деятельности на другой происходит стихийно, без видимой целенаправленности;

\* стабилизационная карьера. Личность растет до определенного уровня и остается на нем длительное время более восьми лет;

\* затухающая карьера. Сотрудник растет до определенного уровня и остается с этим статусом до момента, когда начнется «затухание» заметное движение к более низкому социально-профессиональному статусу в организации.

Вид карьеры, скорость переходов между рабочими местами, направленность стадий карьеры определяются действием системы факторов, участвующих в формировании карьеры: экономические, социально-психологические (факторы, т.е. границы социально-профессиональных возможностей накопления и использования человеческого капитала),

социально-экономические факторы, социально-демографические факторы, культурные факторы.

В современных условиях важнейшим источником поддержки сотрудника в развитии карьеры становится организация, в которой он работает. Такое положение вещей легко объяснимо - современные организации видят в развитии своих сотрудников один из основополагающих факторов собственного успеха и поэтому искренне заинтересованы в развитии их карьеры. Не случайно планирование и управление развитием карьеры стало в последние 20 лет одной из важнейших задач служб управления персоналом авиапредприятий.

Планирование карьеры состоит в определении целей профессионального развития сотрудника и путей, ведущих к их достижению.

Развитие карьеры — это действия, направленные на повышение конкурентоспособности работника для достижения целей предприятия и личных целей в труде работника.

Реализация плана развития карьеры предполагает, с одной стороны, профессиональное развитие сотрудника, т.е. приобретение требуемой для занятия желаемой должности квалификации, а, с другой, - последовательное занятие должностей, опыт работы в которых необходим для успеха в целевой должности. Планирование и управление развитием карьеры требует от работника и от предприятия (если она поддерживает этот процесс) определенных дополнительных (по сравнению с рутинной профессиональной деятельностью) усилий, но в то же время предоставляет как самому сотруднику, так и авиапредприятию, в котором он работает целый ряд преимуществ.

Для сотрудника:

- потенциально более высокая степень удовлетворенности от работы на предприятии, предоставляющем возможности профессионального роста и повышения уровня жизни;
- четкое видение профессиональных личных перспектив и возможность планировать другие аспекты собственной жизни;
- целенаправленная подготовка к будущей профессиональной деятельности;
- возможность повышения конкурентоспособности на рынке труда.

Для предприятия:

- мотивированных и лояльных сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с данным предприятием, что повышает эффективность труда и снижает текучесть рабочей силы;
- возможность планировать профессиональное развитие работников и всего предприятия с учетом их личных интересов;
- группу заинтересованных в профессиональном росте, подготовленных, мотивированных сотрудников для формирования резерва управленческих кадров.

Осознание этих и других преимуществ побудило руководство многих организаций создать формальные системы управления развитием карьеры своих

сотрудников. Одна из наиболее распространенных моделей управления процессом развития карьеры - модель партнерства по планированию и развитию карьеры.

Партнерство предполагает сотрудничество трех сторон — работника, его руководителя и отдела профессионального развития (службы управления персоналом). Работник несет ответственность за планирование и развитие собственной карьеры, или, говоря языком современного управления, является владельцем этого процесса. Руководитель выступает в качестве наставника или спонсора сотрудника. Его поддержка необходима для успешного развития карьеры, поскольку он распоряжается ресурсами, управляет распределением рабочего времени, участвует в аттестации. Служба управления персоналом играет роль профессионального консультанта и одновременно осуществляет общее управление процессом развития карьеры на предприятии (рис. 11).

При разработке плана развития карьеры сотрудник должен определить собственные профессиональные интересы и методы их реализации, т.е. должность (должности), которые он хотел бы занять в будущем.

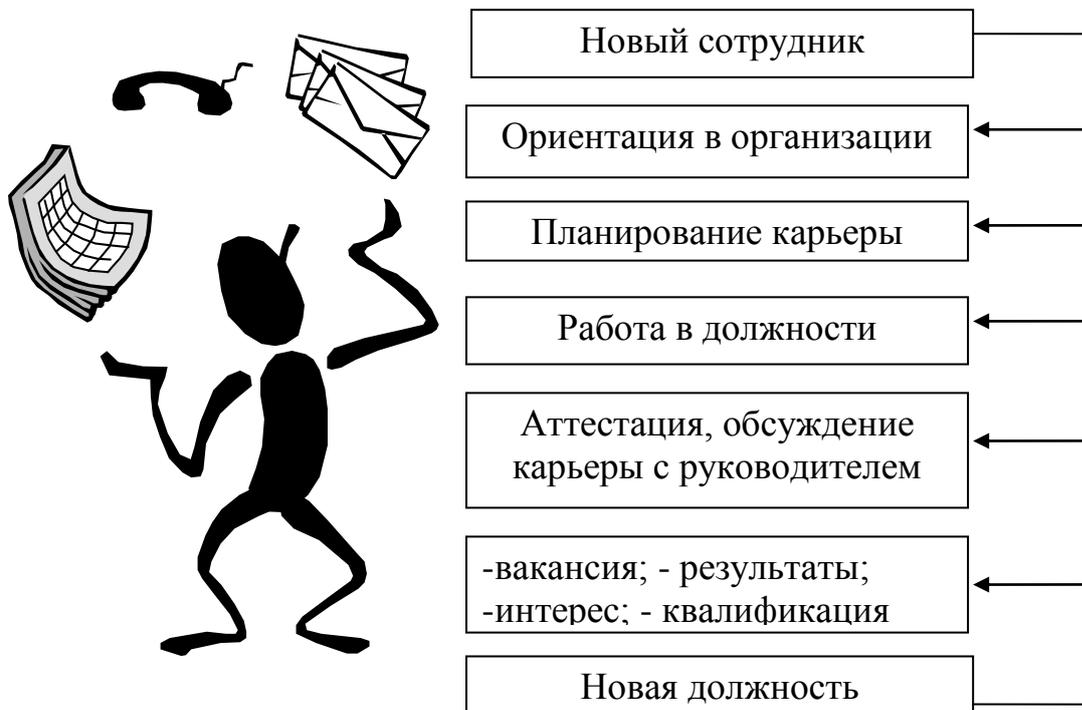


Рис. 11 . Модель партнерства по планированию и развитию карьеры

После этого ему нужно сопоставить собственные возможности с требованиями к интересующим его должностям и определить, является ли данный план развития карьеры реалистичным, и если да, то продумать, что ему необходимо для реализации этого плана.

На данном этапе сотрудник нуждается в квалификационной помощи со стороны отдела профессиональной подготовки и собственного руководителя, прежде всего для определения своих возможностей и недостатков, а также

методов развития. Многие предприятия проводят специальное тестирование для выявления сильных и слабых сторон своих сотрудников, результаты которого оказывают существенную помощь в планировании карьеры. Участие руководителя в процессе планирования карьеры позволяет не только провести определенную проверку на соответствие реальности карьерных ожиданий сотрудника, но и вовлечь руководителя в процесс развития карьеры данного сотрудника с самого начала и тем самым заручиться его поддержкой.

Реализация плана развития карьеры зависит, прежде всего, от самого сотрудника. За рубежом принята следующая система развития карьер (рис. 12).



Рис. 12 . Этапы и фазы развития профессионала

## 2.2. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ АТТЕСТАЦИОННОЙ КОМИССИИ

Степень реализации целей организации (целевая эффективность) показывает, насколько эффективно действует организация, т.е. насколько эффективно используются имеющиеся ресурсы.

Показатель прибыли позволяет оценить эффективность организации в целом, складывающейся из эффективности использования всех организационных ресурсов, в том числе эффективности деятельности каждого сотрудника. Естественно, что сотрудники неодинаково выполняют свои производственные обязанности в любой организации или подразделении есть лидеры, аутсайдеры и середняки. Однако чтобы провести эту градацию, необходимо иметь единую систему оценки эффективности выполнения каждым сотрудником своих должностных инструкций.

Аттестация персонала – это кадровая технология, которая вводится на авиапредприятии для создания единой системы регулярной оценки эффективности выполнения каждым сотрудником своих должностных обязанностей. Аттестация персонала проводится в целях наиболее рационального использования работников, повышения эффективности их труда и ответственности за порученное дело, дальнейшего развития кадров, повышения их стратегического трудового потенциала, более тесной увязки результатов труда с системой мотивации.

Под аттестацией понимается процедура оценки результатов деятельности (за определенный период времени) и определение квалификации и деловых качеств работника с целью выявления его соответствия занимаемой должности, а также потенциальных возможностей дальнейшего использования и служебного продвижения.

В гражданской авиации в соответствии с Воздушным кодексом Российской Федерации (п.2., ст.8), проведение аттестации авиационного персонала, то есть тех работников, деятельность которых напрямую увязана с обеспечением безопасности полетов, является обязательной. Аттестация осуществляется специально уполномоченным органом на федеральном и территориальных уровнях, а также аттестационными комиссиями непосредственно на предприятиях гражданской авиации. Она проводится периодически на регулярной основе в соответствии с Федеральными авиационными правилами (ФАП «Аттестация авиационного персонала»).

Состав кадров, подлежащих аттестации, устанавливается в гражданской авиации согласно перечню должностей руководителей и специалистов. Руководители авиапредприятий и их заместители проходят аттестацию один раз в три года со дня предыдущей аттестации. Сроки периодичности аттестации других категорий авиационного персонала работодатель, если это особо не оговорено, вправе устанавливать самостоятельно, но реже одного раза в пять лет. Согласно Трудовому кодексу, очередной аттестации не подлежат работники, занимающие должность менее одного года (если трудовым

соглашением не предусмотрено иное), молодые специалисты в течение трех лет после окончания учебного заведения, женщины, находящиеся в отпусках по беременности или по уходу за ребенком в возрасте до трех лет.

Аттестация авиационного персонала проводится аттестационными комиссиями, которым могут специализироваться по принадлежности к структурным подразделениям, по направлениям деятельности или по целевому принципу (например, при реорганизации системы управления, изменении номенклатуры должностей, реструктуризации предприятия) (рис. 13). Руководители и заместители федеральных государственных унитарных предприятий, учреждений, а также иных форм собственности и организационно-правовых форм проходят аттестацию в специально уполномоченных в области гражданской авиации аттестационных комиссиях федеральных органов власти или территориальных органах воздушного транспорта.

**В аттестационную комиссию**



Рис.13. Схема аттестации руководителей и специалистов авиапредприятия

Аттестационные комиссии авиапредприятий создаются решением их руководителей или вышестоящих организация и являются постоянно действующим органом с оговоренным сроком полномочий. Они состоят из председателя, секретаря и членов комиссии. В качестве членов комиссии включаются высококвалифицированные специалисты авиапредприятия (менеджеры по персоналу, психологи, коллеги), представители системы сертификации в гражданской авиации России, а также независимые эксперты (с правом совещательного голоса). При наличии на авиапредприятии выборного профсоюзного органа в состав комиссии вводятся его представители. Считается целесообразным, чтобы комиссия состояла не более чем из 5-7 членов. Работа аттестационной комиссии осуществляется на безвозмездной основе и проводится в рабочее время.

Аттестация авиационного персонала проводится на плановой основе. Ей предшествует подготовительная работа, которую проводит служба персонала. Специалисты этой службы готовят необходимую документацию, предлагают состав комиссии, списки работников, подлежащих очередной аттестации, графики их проведения, участвуют в проведении тестирования (рис. 14).



Рис.14. Схема работы службы управления персоналом при проведении аттестации

Задача службы управления персоналом – подготовить исходные материалы для оценки соответствия аттестуемого нормативной модели должности, то есть

требованиям, определяемым с учетом рекомендаций соответствующих отраслевых квалификационных справочников должностей руководителей, специалистов и служащих.

В качестве базовых принимаются результаты оценки (тестирования) тех показателей, которые определяют достигнутый к моменту аттестации трудовой потенциал работника (рис. 15).

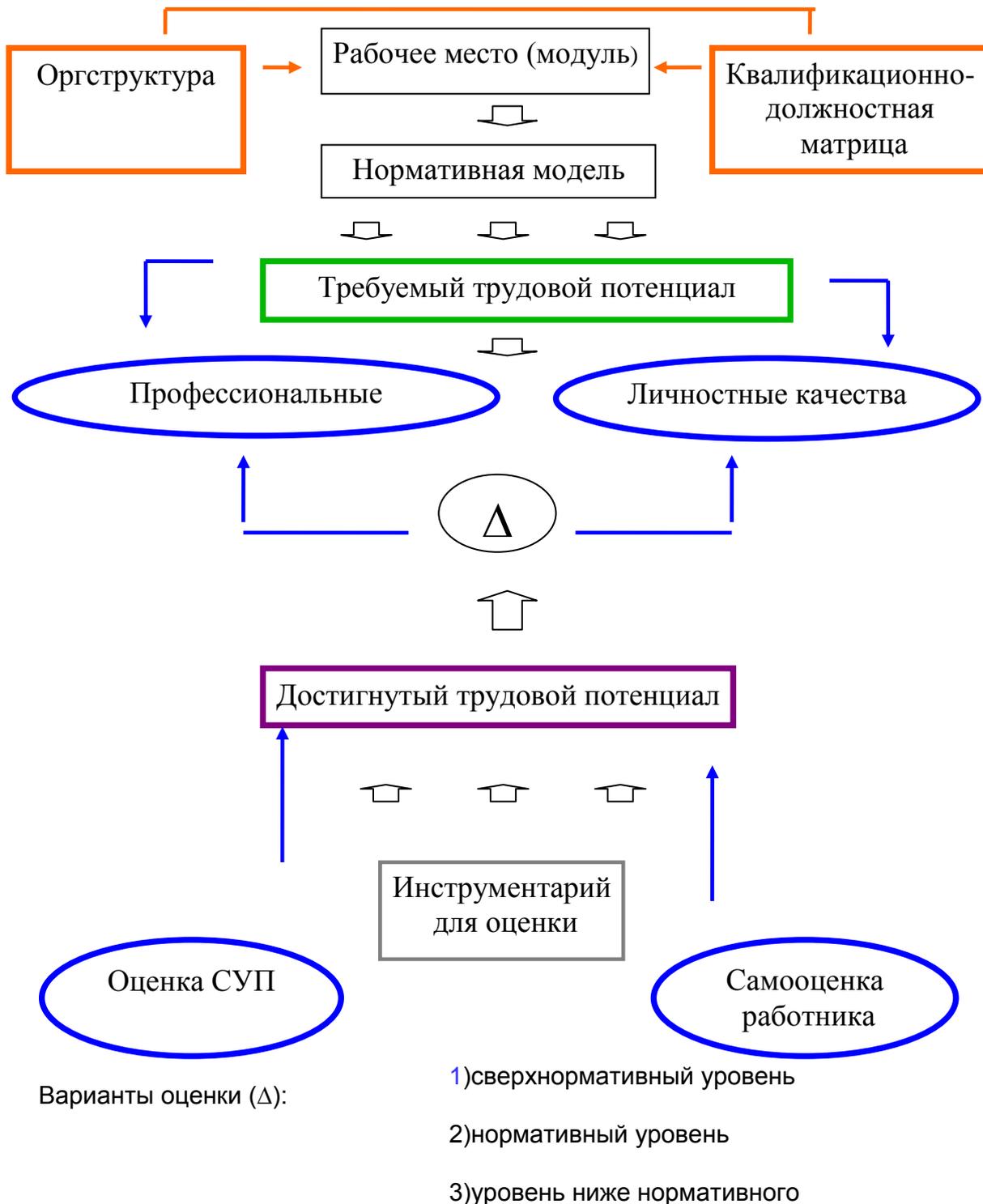


Рис. 15. Схема оценки уровня компетентности персонала

Основным документом, на основании которого проводится аттестация и в котором отражены ее результаты, является аттестационный лист. Он содержит основные анкетные данные аттестуемого, общую оценку уровня его профессиональной компетентности, деловых и личных качеств, а также сведения, отражающие повышение его квалификации и результативность деятельности. При необходимости к аттестационному листу прилагаются дополнительные документы, в том числе сведения об итогах прошлой аттестации, результаты тестирования, характеристики руководителей, рекомендации по совершенствованию деятельности и т.п.

Заполненный аттестационный лист с подписью работника об ознакомлении и согласии (несогласии) с представленными данными и характеристикой передаются (за две недели) службой персонала секретарю аттестационной комиссии.

В процессе аттестации, которая, как правило, проводится в присутствии не только сотрудника, но и с приглашением его непосредственного руководителя или вышестоящего начальника, комиссия рассматривает представленные документы, заслушивает и обсуждает полученную информацию, задает вопросы аттестуемому. При наличии всех необходимых документов и возможности принятия положительного решения аттестация может проходить без личного участия работника, но при его согласии. Такая практика широко распространена за рубежом. При наличии каких-либо негативных моментов или при отсутствии работника аттестация также возможна, но об этом должна быть сделана соответствующая запись в протоколе аттестационной комиссии.

Аттестационная комиссия может дать в отношении лиц, прошедших аттестацию, одну из следующих характеристик:

- соответствует занимаемой должности;
- не соответствует занимаемой должности.

В первом случае аттестационная комиссия может дать рекомендации по карьерному росту сотрудника (повышение должностного статуса или квалификационного разряда), возложению дополнительных функций, зачислению в кадровый резерв, поощрению за достигнутые результаты деятельности, изменению должностного оклада.

Во втором случае аттестационная комиссия может дать рекомендации о переводе на другую работу, понижении в должности, об уточнении должностных инструкций, о необходимости прохождения повторной аттестации через определенный срок, а в необходимых случаях и об увольнении. По истечении двух месяцев после аттестации увольнение работника или понижение его в должности не допускается.

В решении аттестационной комиссии должно быть дано мотивированное обоснование сделанных оценок.

Голосование в аттестационной комиссии проводится при наличии не менее 2/3 ее утвержденного состава (в том числе председателя или его

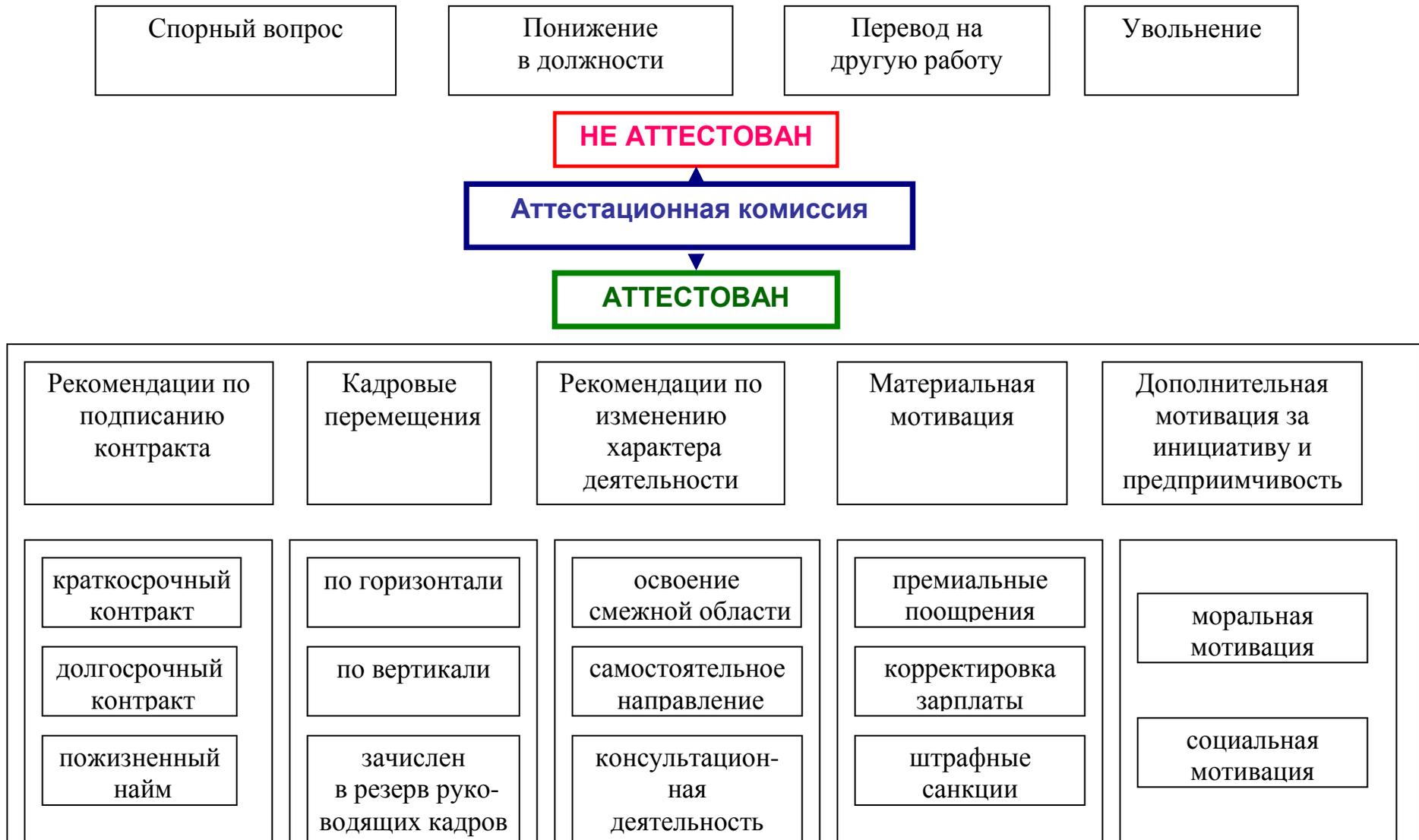


Рис. 16. Схема работы аттестационной комиссии

заместителя и еще двух членов). Лица, включенные в состав комиссии без права решающего голоса и приглашенные, в голосовании не участвуют. Оценка деятельности работника принимается открытым голосованием в отсутствие аттестуемого. Результаты голосования определяются большинством голосов, а при их равенстве аттестуемый работник признается соответствующим занимаемой должности.

Заседание аттестационной комиссии оформляется соответствующим протоколом. Результаты аттестации сообщаются работнику непосредственно после голосования. В случае несогласия с решением аттестационной комиссии, работник имеет право обратиться в отдел управления персоналом или в вышестоящую аттестационную комиссию с просьбой о пересмотре решения. Аргументированная апелляция (жалоба) представляется в письменной форме и при наличии всех необходимых материалов, рассматривается в месячный срок.

Подлинник аттестационного листа хранится в личном деле работника, а его копия - в деле аттестационной комиссии.

Зарубежная практика широко использует аттестацию для обеспечения горизонтальной ротации руководителей. В Японии, например, с этой целью разработана так называемая «матрица перемещений», в основу которой заложена квалификационно-должностная матрица. Она позволяет каждому работнику ясно представлять, что от него требуется, чтобы через определенный период времени занять интересующую его должность.

### 2.3. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Альтернативой проведения аттестации может стать введение на российском авиапредприятии зарубежной технологии, которая получила названия «Управление персоналом по целям» (УПЦ) или иначе – МВО (management by objectives). УПЦ основано на построении дерева целей авиапредприятия, которое заключается во взаимной увязке генеральной цели компании с целями ее структурных подразделения и отдельных сотрудников. Цель системы УПЦ – повышение эффективности работы персонала и более тесная увязка интересов работника с долгосрочной стратегией авиапредприятия.

В основу УПЦ заложены следующие принципы:

1. Использование стимулирующего эффекта прежде всего на уровне среднего и высшего менеджмента, для того чтобы обеспечить корректирующее управление, выявить слабые и сильные стороны сотрудников при выполнении ими функций, ориентированных на стратегические цели предприятия.
2. Консолидация индивидуальных и корпоративных целей, которая позволяет достичь согласованности и однонаправленности в работы различных подразделений (по вертикали и по горизонтали), благодаря

чему каждый сотрудник чувствует свою сопричастность к происходящему в компании.

3. Выявление приоритетов в работе за счет возможности расстановки акцентов на ключевых функциях.
4. Использование критерия степени достижения работником нормативных показателей (каждой цели соответствует свой вес в процентах). При таком подходе работник более четко понимает свои обязательства по отношению к себе и к компании, заранее знает, по каким критериям он будет оценен. Как показывает практика, реальный показатель достижения цели топ-менеджментом обычно не превышает 85%.
5. Создание таких условий, которые позволяют работнику развивать его профессиональные знания и навыки, прогнозировать свою деятельность и ее результаты.
6. Улучшение взаимодействия в системе двухстороннего делового общения «руководитель- сотрудник» (руководителей не просто указывает, что надо сделать, но объясняет, зачем, и обсуждает, как).
7. Формирование корпоративной культуры, «ориентированной на результат» и гибко реагирующей на перемены внешней и внутренней среде.

На основе внедрения УПЦ становится возможным обоснованно проводить оценку и сравнение рабочих мест, заработных плат и льгот внутри авиапредприятия, точнее сформулировать распределение должностных ролей и ответственности. К сожалению реализовать комплексную систему, позволяющую четко сформулировать целевую ориентацию каждого отдельного работника, пока не удалось эффективно реализовать на практике.

Увязка целей предприятия с системой управления персоналом реализуется за рубежом с помощью техники SMART, которая формулирует следующие требования при использовании системы УПЦ.

1. Specific (абсолютная конкретность). Указывает ли задача на то, что должно быть достигнуто? Соответствует ли она функциям, прописанным в должностной инструкции?
2. Measurable (количественное описание). Ясно ли из постановки задачи, как будет измерена степень достижения результата?
3. Agreed (осознанность, согласование). С задачей должны быть согласны и руководитель, и подчиненный.
4. Realistic (реальность). Реализуема ли задача? Имеются ли ресурсы для ее достижения? Задачи должны ставиться таким образом, чтобы вероятность достижения цели составляла не менее 50%.
5. Time bound (дата, ограниченность во времени). Когда задача должна быть реализована? Важно иметь четкие сроки реализации, чтобы можно было отслеживать степень приближения к достижению цели.

Система управления персоналом по целям включает в себя несколько этапов внедрения:

1. Принятие стратегических целей авиапредприятия.
2. Построение дерева целей предприятия, определение ветвей целей внутри подразделения.
3. Установление ясных и четких описаний целей отдельных исполнителей, их ранжирование.
4. Согласование целей и разработка плана действий для их достижения. Подписание оценочного целевого листа.
5. Исполнение и контроль за степенью достижения целей по итогам отчетного периода. Наложение на полученные результаты среза результатов работы авиапредприятия (например, не может быть такого, что топ-менеджер выполнил цель на 100%, а авиапредприятие в целом – на 80%).
6. Изменение степени достижения целей (выставление соответствующих коэффициентов).
7. Корректировка или принятие новых целей с учетом полученных результатов.
8. Принятие решения о системе мотивации персонала и о карьерном продвижении работников.

Методы деловой оценки персонала могут использоваться самые разнообразные. Многие из них получили широкое распространение в отечественной и зарубежной практике управления.

Можно выделить несколько особенностей в их развитии.

Во-первых, методы аттестации рассматривают рабочую группу (подразделение, бригаду, временный коллектив) в качестве основной единицы организации, делают акцент на оценку работника его коллегами и способность работать в группе. Так, например, некоторые компании, широко использующие метод проектных временных коллективов, проводят аттестацию его членов по завершении проекта, а не регулярно через определенные периоды времени (раз в год).

Во-вторых, оценка отдельного сотрудника и рабочей группы производится с учетом результатов всей авиакомпании.

В-третьих, во внимание принимается не только (а во многих случаях и не столько) успешное выполнение сегодняшних функций, сколько способность к профессиональному развитию и освоению новых профессий и навыков.

Такие методы аттестации начали распространяться достаточно недавно — 10-15 лет назад, поэтому их до сих пор часто называют экспериментальными. Тем не менее, некоторые из них уже нашли широкое применение и прочно утвердились в качестве «стандартных» методов оценки персонала многих компаний.

К числу таких методов, безусловно, относится «360° аттестация».

При «360° аттестации» сотрудник оценивается своим руководителем, своими коллегами и своими подчиненными. Конкретные механизмы аттестации могут быть различными (все аттестующие заполняют одну и ту же форму оценки, каждая категория заполняет особую форму, аттестация

коллегами и подчиненными проводится с помощью компьютера и т.д.), однако суть этого метода четко отражена в его названии, а именно — получение всесторонней оценки сотрудника.

Психологические методы оценки являются своеобразной разновидностью нетрадиционных методов аттестации. Профессиональные психологи с помощью специальных тестов, собеседований, упражнений оценивают наличие и степень развития определенных характеристик у сотрудника.

В отличие от традиционной аттестации оцениваются не результаты (соответствие занимаемой должности), а потенциал сотрудника. Психологические методы позволяют добиться высокой степени точности и детализации оценки, однако значительные издержки, связанные с необходимостью привлечения профессиональных психологов, ограничивают область их применения.

В настоящее время эти методы используются в основном для определения сотрудников с лидерским потенциалом — будущих руководителей. Вместе с тем, если по результатам тестирования принимать серьезные принципиальные решения, касающиеся перспектив деятельности конкретного специалиста, то для обеспечения адекватности результатов тестирования реальной личности целесообразно использовать другие методы, в частности, экспертную оценку.

Методы экспертной оценки базового перечня качеств позволяют всесторонне оценить деятельность специалиста на основании мнений о нем его коллег, подчиненных и руководителей. При разработке процедуры экспертной оценки необходимо решить задачи формирования группы экспертов, выбора методов опроса и обработки полученной информации. При этом следует учитывать, что большое влияние на решение поставленных задач оказывают особенности и специфика функционирования данной отрасли.

Процедуру обработки результатов экспертной оценки и тестирования представляют как последовательный процесс уменьшения числа специалистов, претендующих на вакантные должности (табл. 4). Необходимо отметить, что при выборе системы оценки необходимо учитывать большое количество факторов, к которым можно отнести следующие: организационно-правовая форма предприятия, существующая корпоративная культура, менталитет руководителя, отраслевая специфика, особенности технологии производства, качественные и количественные характеристики службы персонала, нормы трудового законодательства и т.д.

Таблица 4

## Методы экспертных оценок

<b>Метод</b>	<b>Описание метода</b>
Биографический	Оценка работника по биографическим данным
Произвольные устные или письменные характеристики	Устное или письменное описание того, что собой представляет работник и как он себя проявляет
Оценка по результатам	Устное или письменное описание конкретной работы
Метод групповой дискуссии	Обсуждение и решение проблем в группе, в ходе которых оцениваются знания, личностные черты и другие качества работника
Метод эталона	Оценка относительно наилучшего работника, принятого за эталон
Матричный метод	Сравнение фактических качеств, которыми обладает оцениваемый с набором желательных качеств (профессиональные, личностные)
Методы свободного и принудительного выбора оценочных характеристик	Сравнение фактических качеств, которыми обладает оцениваемый, с перечнем качеств, представленных в заранее разработанной форме
Метод суммируемых оценок	Определение степени проявления у работников тех или иных качеств путем проставления по определенной шкале экспертных оценок
Метод заданной группировки работников	Под заданную модель требований к работнику подбирается подходящий кандидат или под заданную ролевую структуру подбираются конкретные люди
Тестирование	Определение знаний, умений, способностей и других характеристик на основе тестов
Ранжирование	Определение ранга (места) оцениваемого среди других работников
Метод заданной балльной оценки	Начисление (снижение) определенного количества баллов за те или иные достижения (упущения)
Метод свободной балльной оценки	Рассматривается каждый отдельный случай
Метод самооценок и самоотчетов	Письменная или устная самооценка перед коллективом
Метод критического инцидента	Оценивается, как вел себя работник в критической ситуации (принятие ответственного решения, решение незнакомой проблемы и т.д.)

Важным критерием выбора системы оценки является достижение цели аттестации при оптимальных временных, материальных, финансовых, кадровых затратах.

### ГЛАВА III. ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ И ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА

Эффективное развитие авиатранспортного производства, его адаптация к современным условиям становления рыночных отношений в России во многом зависит не только от ресурсного обеспечения авиапредприятий, но и от умения использовать имеющийся у него стратегический, в том числе и интеллектуальный потенциал оптимальным образом, то есть от «эффективного менеджмента». По мнению многих специалистов, именно здесь сосредоточена возможность повышения конкурентоспособности авиапредприятия на рынке. Это обусловлено тем, что, во-первых, изменилась сама объективная реальность – произошел переход от относительно стабильной социалистической экономики к нестабильным и трудно прогнозируемым рыночным отношениям; во-вторых, произошло стремительное развитие российского менеджмента как науки, быстрое изменение его теоретических парадигм.

Результатом этого явилось возникновение конфликта в сфере управления производством между «старой гвардией» и «новыми менеджерами».

Представители «старой гвардии» занимали ключевые посты в иерархической структуре управления, обладали большим опытом работы в условиях плановой экономики, их профессиональные знания в области управления, однако, устарели. Старые стереотипы оказались весьма живучими. Многие руководители, в том числе и имеющие непрофильное базовое образование (инженерно-техническое, летное, диспетчерское, гуманитарное и т.п.), не имели не только времени, но и особого желания повышать уровень своей профессиональной компетентности в области управленческой и предпринимательской деятельности. Они могли в определенной степени успешно решать текущие производственные задачи, однако консерватизм мышления нередко являлся тормозом при решении задач стратегической направленности. При этом вне пределов внимания руководителей оказывались такие вопросы, как выбор долгосрочной целевой ориентации предприятия, создание эффективной системы мотивации, формирование корпоративной культуры, умение быстро адаптировать производственные возможности к характеру изменения рыночной конъюнктуры.

Представители нового поколения менеджеров, напротив, получили хорошее профессиональное образование, но, не располагая возможностью реализовать свои знания в полной мере в практической деятельности. Разночтения начинались с понятийного аппарата и заканчивались различными видением решения задач, связанных с долгосрочным развитием предприятия. Интеллектуальный потенциал молодых специалистов оказался недостаточно востребованным, что, безусловно, негативно отразилось на эффективности работы российских авиапредприятий: более половины из вновь возникших после распада Советского Союза 420 авиакомпаний оказались банкротами, причем не столько из-за недостатка ресурсов, сколько из-за неумения руководителей психологически перестроиться и использовать в экстремальных

условиях современные концепции менеджмента.

Практика последних лет свидетельствует, что «новые менеджеры», являясь в своем большинстве людьми творчески одаренными и самодостаточными, оказались неудобными в общении с коллегами более пожилого возраста, занимающими ключевые посты в сфере управления. Появилась потребность в создании на предприятиях специального «буфера» (например, в виде штаба стратегического управления) для сглаживания конфликтов и противоречий в среде менеджеров, обеспечения возможности реализации нетрадиционных решений и прогрессивных идей стратегической направленности, формирования необходимой корпоративной культуры. Возникающий при этом синергетический эффект мог позволять наращивать менедж-потенциал бизнес-системы и обеспечивать ее высокую конкурентоспособность на рынке при минимальных ресурсных затратах.

В сложившихся условиях остро встал вопрос об ускоренном развитии в России системы менедж-образования, осуществляемого на комплексной основе. В начале 90-х годов на смену подготовки инженеров-экономистов социалистической ориентации, где в качестве основной ставилась задача научить производить технико-экономическое обоснование управленческих решений в условиях стабильной обстановки и исходя из затрат, устанавливаемых в соответствии с фиксированными государственными нормативами, пришло бизнес-образование, где упор стал делаться на такие дисциплины, как менеджмент, маркетинг, управление персоналом, бизнес-планирование, стратегический, финансовый и инновационный менеджмент, страхование, налогообложение, психология управления, хозяйственное право.

В конечном счете, объективные потребности современной экономики обусловили последовательный переход к двухуровневому высшему образованию в странах ЕС (Болонский процесс). Соответствующие изменения в нашей стране позволяют сохранить и укрепить конкурентоспособность отечественного высшего образования.

В сентябре 2003 года Российская Федерация присоединилась к Болонской декларации 1999 года. Тем самым Россия взяла на себя обязательства по вхождению в единое образовательное пространство Европы и обрела наравне с другими государствами-участниками процесса (а их уже 40) право влиять на принимаемые решения. Речь идет о том, чтобы добиться к 2010 году полной гармонизации систем высшего образования стран континента, а значит повысить его конкурентоспособность и привлекательность на мировом рынке. Однако для полноценного участия в Болонском процессе нашей стране, в соответствии с решением Берлинской конференции 2003 года, предстоит принять ряд мер по модернизации образования, в частности, ввести сопоставимые с общеевропейскими системы многоуровневого высшего образования (бакалавр – магистр) (рис. 17).

Данная мера позволит усилить фундаментальный характер образования и существенно облегчить адаптации выпускников на рынке труда. Вместе с тем

она облегчит необходимые предпосылки для эффективного государственного регулирования взаимосвязей между системой образования и динамично развивающейся экономикой.

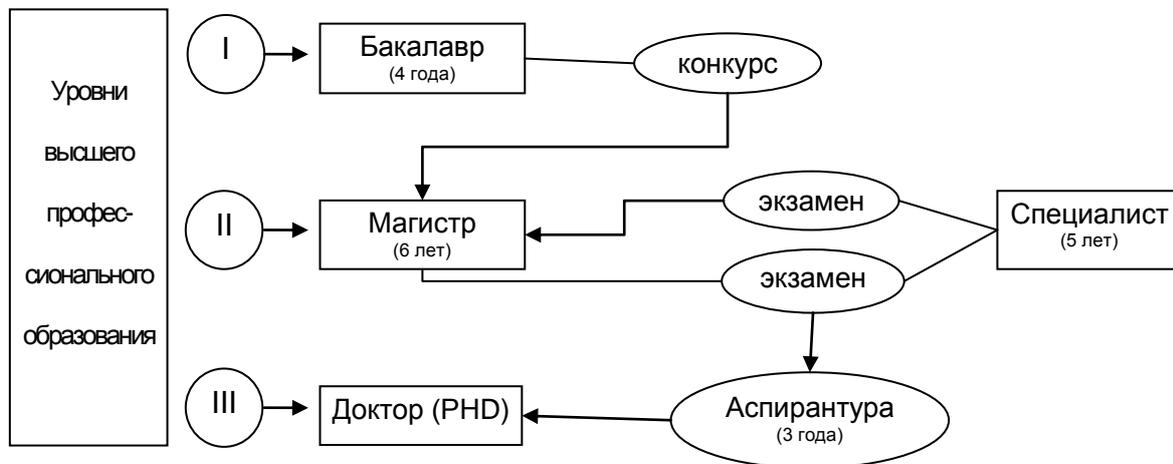


Рис. 17. Система многоуровневого высшего образования (бакалавр – магистр)

Основные положения Болонской декларации предусматривают:

- введение двухступенчатой подготовки выпускников вузов: после обучения в течение 4-х лет они получают первую академическую степень – диплом бакалавра, вторая ступень – диплом магистра – может быть получен после дополнительного обучения еще в течение 2-х лет;
- введение «кредитной» системы (оценка трудоемкости учебных дисциплин производится в «кредитах»). Обучение студентов ведется не в рамках заранее спланированного курса, а по гибкой программе составленной самими учащимися. При этом студенту предоставляется возможность перейти на другой факультет или в другой вуз, т.е. изменить траекторию обучения и специализацию;
- ориентация вузов на конечный результат – выпускники должны быть конкурентоспособными на международном рынке труда, а для этого необходим креативный подход к обучению и расширению вариативности образования;
- формирование подхода к образованию как к процессу, длящемуся всю жизнь.

Переход в России к двухуровневой системе высшего профессионального образования продиктован интересами личности. Двухуровневая система позволяет построить более гибкие, индивидуализированные (личностно-ориентированные) образовательные программы. После получения степени бакалавра человек может скорректировать свою образовательную траекторию: в случае необходимости пойти на работу или продолжить образование, если это потребуется, в магистратуре или по программе подготовки специалиста либо в структурах дополнительного профессионального образования. Данная система позволяет более рационально использовать финансовые ресурсы обучающихся.

Двухуровневая система высшего профессионального образования позволяет на каждом уровне задавать свои требования к качеству образования, более рационально распределять финансовые и материально-технические ресурсы между программами бакалавриата и магистратуры или подготовки специалиста. Это особенно актуально в условиях массового высшего образования.

Введение с 2010 г. в Российской Федерации двухуровневой системы высшего профессионального образования позволит реализовать один из основных принципов Болонского процесса, направленный на гармонизацию российской и европейской образовательной систем, будет способствовать развитию экспорта российских образовательных услуг. Дипломы российских вузов станут пользоваться признанием в странах Европы. При этом следует подчеркнуть, что содержание образовательных программ должно отражать национальные традиции Российской высшей школы.

Сейчас Россия постепенно, но достаточно энергично, входит в международное образовательное пространство, причем делает это успешно. К настоящему времени в сфере менедж-образования задействованы более 400 вузов, разработано более 1000 образовательных программ. Особое внимание обращается на развитие дополнительного профессионального образования для руководителей предприятий, которые оказались в положении капитанов морских судов, вынужденных совершать плавание в бурных водах рыночной стихии и при этом пользоваться устаревшим навигационным оборудованием. По нашим оценкам, более половины руководителей высшего звена управления российских авиапредприятий или не имеют необходимого базового менедж-образования, или своевременно не обновляют быстро устаревающие профессиональные знания.

В основу российской системы повышения квалификации и профессиональной переподготовки специалистов, связанных с управленческой деятельностью, при всем ее разнообразии в настоящее время заложена широко распространенная за рубежом программа дополнительного профессионального образования «Master of Business Administration» (МВА). Содержание этой комплексной программы включает все те основные вопросы, знание которых необходимо руководителю для эффективного управления предприятием в рыночных условиях. Структурирование состава учебных дисциплин логически и научно обосновано, в качестве основных модулей выбраны: менеджмент, маркетинг, персонал, финансы, информация и право. В качестве дополнительных модулей предлагаются те, которые определяются тенденциями развития рынка, отраслевыми особенностями, спецификой работы предприятий и представляют практический интерес. Основная задача этой программы – гибко реагировать на платежеспособный спрос на услуги в сфере дополнительного образования и предоставить возможность всем заинтересованным активным членам общества выбирать из предлагаемого «меню» тот набор знаний, который позволяет им быть конкурентоспособными

на рынке труда.

Гражданская авиация находится в числе тех отраслей, где системе бизнес-образования уделяется повышенное внимание: разработаны федеральные авиационные правила (ФАП) по аттестации персонала, разворачивается отраслевая система, целью которой является обеспечение соответствия качественного уровня подготовки авиационного персонала российских авиапредприятий и организаций государственным и международным образовательным стандартам, а также гармонизация национальной системы сертификации, ее адаптация в мировое образовательное пространство.

Главным учебным заведением на воздушном транспорте в сфере менедж-образования является Федеральное государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования – Московский государственный технический университет гражданской авиации (МГТУ ГА). Подготовку авиаспециалистов в области менеджмента осуществляют также Академия гражданской авиации (Санкт-Петербург) и Ульяновское высшее училище.

Система менедж-образования в МГТУ ГА, как видно из рис.18, ведется по двум основным направлениям:

- обучение студентов по специальности 080507 «Менеджмент организации»;
- повышение квалификации и профессиональная переподготовка кадров воздушного транспорта по направлению «Управленческие и коммерческая эксплуатация на воздушном транспорте».

Обучение студентов ведется с отрывом от производства на факультете «Менеджмента и общественных коммуникаций» и без отрыва от производства – на заочном факультете. Здесь студенты получают высшее образование по двум специализациям 06.11.40 «Менеджмент на воздушном транспорте» и 06.11.01 «Финансовый менеджмент». Выпускники могут продолжить обучение в аспирантуре и докторантуре по специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством».

С 2011 г. В университете можно получить второе высшее образование по направлению «Менеджер организации».

Дополнительное профессиональное бизнес-образование специалисты и руководители авиапредприятий России и стран СНГ могут получить в Центре переподготовки и повышения квалификации кадров воздушного транспорта МГТУ ГА (ЦППКК ВТ), действующего на коммерческой основе. В соответствии с отраслевыми документами Центр утвержден в качестве головного при подготовке руководящего состава российских авиапредприятий в области управленческой и предпринимательской деятельности, а также в области управления аэропортами и организации авиаперевозок.

Основной упор при организации обучения и формировании методического обеспечения делается не столько на предметно-информационный компонент учебных программ, сколько на профессионально-

деловой, ориентированный на перспективные тенденции менедж-образования и потребности слушателей.

Повышение квалификации и профессиональная переподготовка ориентирована на формирование у менеджеров творческих подходов к решению актуальных проблем, способности видеть перспективу, учитывать возможные шансы и угрозы, которые могут возникнуть в процессе развития рыночных отношений в России, навыков работы в команде для достижения выбранных стратегических целей. Используемая при этом технология креативного обучения, основанная на задействовании интеллектуального потенциала менеджера, позволяет психологически подготовить его к необходимости работать в условиях трудно прогнозируемой внешней среды и принимать нестандартные решения при управлении авиатранспортным производством.

Система дополнительного профессионального бизнес-образования представлена на рис.19. Она разрабатывается, принимается и реализуется МГТУ ГА самостоятельно по согласованию с руководством Государственной службы гражданской авиации Министерства транспорта РФ или заинтересованных организаций и предприятий. В ее основу закладываются базовые вопросы ряда основных фундаментальных и специальных дисциплин учебного плана специальности 080507 «Менеджмент организации», предусмотренные государственным образовательным стандартом, а также международной программой «МВА» (мастер делового администрирования).

Основная задача обучения – дополнительная профессиональная подготовка руководителей и специалистов, способных качественно управлять авиатранспортным производством в рыночных условиях и эффективно защищать государственные интересы и интересы российских авиапредприятий в сфере внутренних и международных воздушных сообщений. Целями обучения являются:

- осуществление единой государственной политики в области дополнительного профессионального образования;
- развитие творческих способностей, инициативы и предприимчивости для работы в современных условиях;
- систематизация и обновление теоретических и практических знаний в области управленческой и предпринимательской деятельности (менеджмента, маркетинга, финансов, права, управления персоналом, организация перевозок); удостоверяется право (соответствие квалификации) специалиста на изучение передового отечественного и зарубежного опыта управления авиатранспортным производством; на адаптацию полученных знаний, умений и навыков к сфере непосредственной производственной деятельности и с учетом квалификационных требований к профессиям авиаспециалистов.

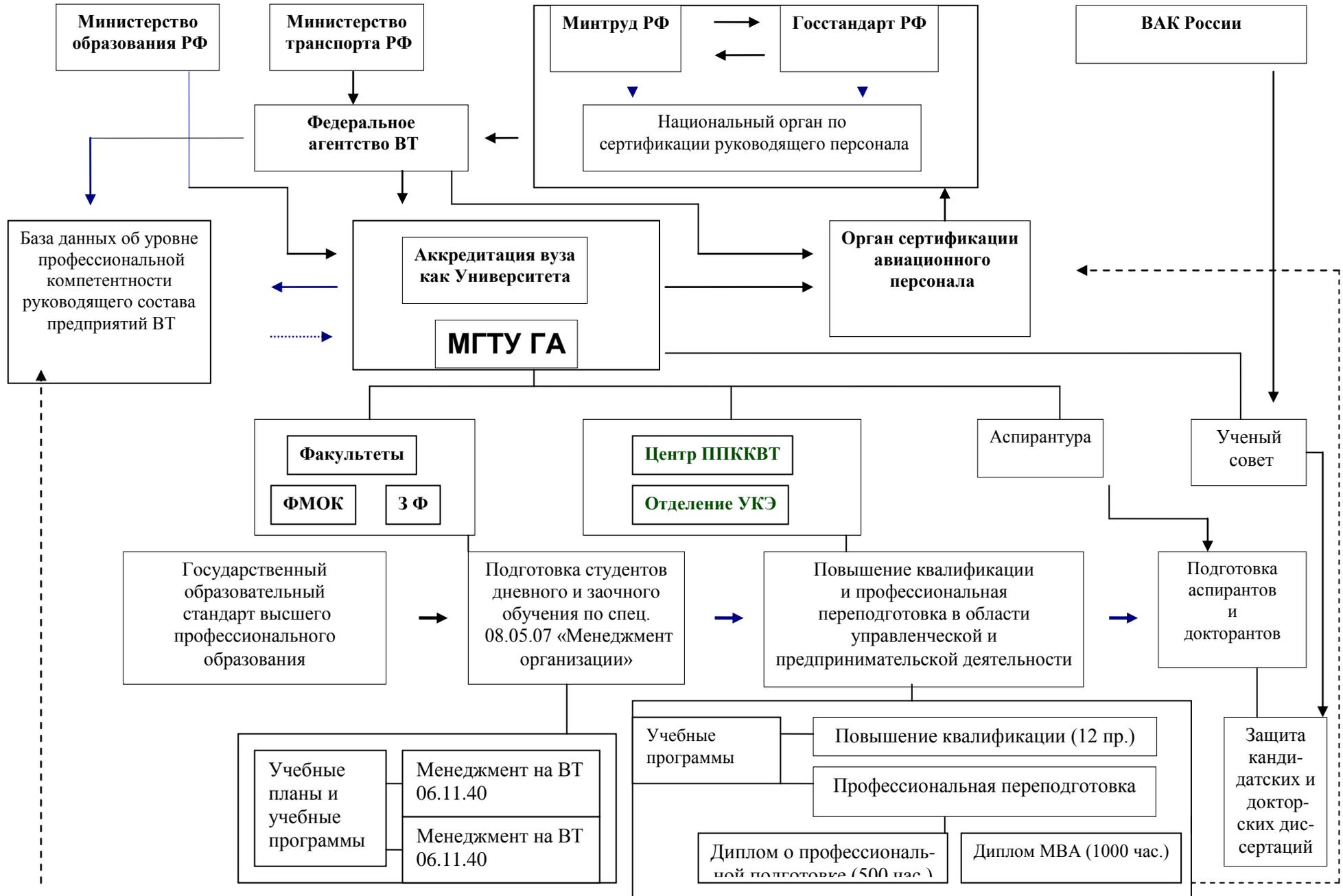


Рис. 18. Система повышения квалификации руководителей и специалистов в сфере



Рис. 19. Система дополнительного профессионального образования МГТУ ГА по программе «Управление и коммерческая эксплуатация на воздушном транспорте»

В соответствии с п. 2 ст. 16 Федерального закона РФ «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» от 22.08.1996 г. № 125-ФЗ (собрание Законодательства РФ, 1996, № 35, ст. 4133) и утвержденным приказом Минобразования России (от 06.09.2000 г. № 2571) «Положением о порядке и условиях профессиональной переподготовки специалистов» полученный государственный диплом о профессиональной переподготовке

Среди основных факторов, иллюстрирующих важность непрерывного образования могут быть следующие:

- внедрение новой техники, технологии, производство современных товаров, рост коммуникативных возможностей создают условия для ликвидации или изменения некоторых видов работ;
- мир превращается в рынок без границ с высоким уровнем конкуренции между странами. Страны, имеющие современную систему инженерного и управленческого высшего образования и программы непрерывного образования, лидируют в условиях конкуренции;
- более эффективным и экономичным для фирмы является повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем привлечение новых работников.

В зависимости от базового профессионального образования и занимаемой должности руководящий состав и ведущие специалисты российских авиапредприятий, как это видно из рис. 20, должны периодически проходить повышение квалификации по одной из 13 программ повышения квалификации или при отсутствии базового высшего образования в области управления и экономики – профессиональную переподготовку.

Повышение квалификации является частью непрерывной профессиональной подготовки авиационного персонала. В соответствии с Воздушным кодексом РФ (ст. 8, п.2, ст. 52, п.1) она является обязательной и учитывается при аттестации работников, занимающих должности, связанные с обеспечением безопасности полетов воздушных судов и авиационной безопасности, а также организацией, выполнением, обеспечением и обслуживанием воздушных перевозок и полетов воздушных судов, проведением авиационных работ, использованием воздушного пространства и обслуживанием воздушного движения. Повышение квалификации в области управленческой и предпринимательской деятельности проводится по мере необходимости (с отрывом от производства продолжительностью 2-4 недели), но не реже одного раза в пять лет в течение всей трудовой деятельности работника. Обучение по каждой из 13 программ повышения квалификации заканчивается сдачей зачета или защитой реферата (промежуточной работы).

После успешного окончания обучения слушатели получают документы государственного образца о повышении квалификации: удостоверение (программа от 72 до 100 учебных часов) или свидетельство (программа объемом от 72 до 100 учебных часов). Наличие этих документов, хотя и не является подтверждением изменения образовательного уровня или получения

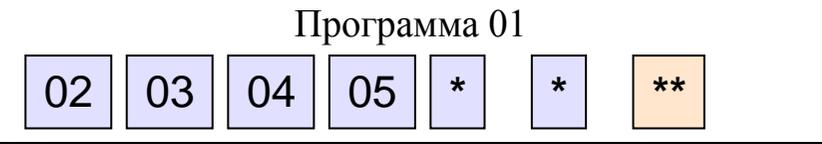
Базовое образование	Повышение квалификации и профессиональная переподготовка
<p>1. Высшее образование в области управления и экономики</p> <p><b>специалист-менеджер</b></p>  <p><b>магистр-менеджер</b></p> 	<p>Специализированные программы повышения квалификации</p>  <p>По каждой программе продолжительность обучения – 80 учебных часов</p>
<p><b>бакалавр-менеджер</b></p>  <p>2. Среднее профессиональное образование в области экономики или управления</p> <p>3. Летное, техническое, гуманитарное и другие виды высшего образования</p>	<p>Программа профессиональной переподготовки. 01 «Управление и коммерческая эксплуатация на воздушном транспорте»</p> <p>Программа 01</p>  <p>4 базовые программы дипломная работа(**) 2 программы по выбору (*)</p> <p>Продолжительность очного обучения – 500 учебных часов</p>

Рис. 20. Организация непрерывного профессионального образования в МГТУ ГА в области управленческой и предпринимательской деятельности

новой квалификации, тем не менее, они должны быть своевременно получены и предъявлены на момент прохождения аттестации на предприятии для подтверждения соответствия уровня профессиональной компетентности работника занимаемой должности.

Профессиональная переподготовка по комплексной программе 01 «Управление и коммерческая эксплуатация на воздушном транспорте» проводится как длительное очно-заочное обучение (в течение до двух лет) общим объемом аудиторной нагрузки 500 учебных часов. Она включает в себя 6 дискретных модулей – «коротких программ», каждая продолжительностью две недели (с отрывом от производства). В качестве составных модулей выступают четыре основные (обязательные) и две дополнительные программы повышения квалификации соответствующего профиля деятельности, выбранные слушателями по его усмотрению. Содержание «коротких программ» постоянно совершенствуется с учетом результатов опроса слушателей и приспособляется к особенностям становления рыночных отношений на воздушном транспорте России.

В процессе учебы слушателям предоставляются необходимые раздаточные учебно-методические материалы, выдаются индивидуальные задания, связанные с их практической деятельностью. В промежутке между очными занятиями слушатели самостоятельно изучают рекомендованные материалы и готовят разделы дипломной работы.

Заключительным этапом профессиональной переподготовки является защита выпускной квалификационной работы, которая готовится слушателями непосредственно на производстве поэтапно по мере освоения отдельных учебных модулей программы «01». Основным ее содержанием является разработка конкретных производственных проблем, связанных с совершенствованием управления авиатранспортным производством, организации авиаперевозок и коммерческой деятельности в целях адаптации предприятия к рыночным условиям. Работа защищается перед членами государственной аттестационной комиссии, состав которой утверждается в установленном порядке.

Программе профессиональной переподготовки имеет практическую направленность. Она рассчитана на специалистов, уже имеющих высшее (по другой специальности) или среднее профессиональное образование и занимающих должности руководителей высшего и среднего звена управления, а также работников структурных подразделений авиапредприятий, которые по роду своей деятельности связаны с управленческой или предпринимательской деятельностью или зачислены в резерв на руководящую работу.

Полученный государственный диплом о профессиональной переподготовке дает работнику право занимать руководящие административно-управленческие должности на авиапредприятиях и в организациях гражданской авиации РФ, в том числе осуществлять

руководство экономическими, коммерческими и кадровыми службами, возглавлять представительства авиакомпаний за рубежом и другие структурные подразделения в соответствии с полученными профессиональными знаниями и установленными квалификационными требованиями по должностным категориям работников. Система дополнительного профессионального бизнес-образования в МГТУ ГА ориентирована на конечный результат, который может быть оценен как приращение к стратегическому трудовому потенциалу работника не только в сфере его профессиональной компетентности, но и как гармонизация компонентов внутренней структуры его личности для обеспечения конкурентоспособности на рынке труда (рис. 21.)



Рис. 21. Система профессиональной переподготовки руководящего состава российских авиапредприятий в настоящее время

Процесс разработки системы повышения квалификации в организации



## ЛИТЕРАТУРА

1. Артамонов Б.В., Никифорова Л.Х. Кадровая политика на воздушном транспорте. – Н.Новгород: Талам, 2003.
2. Артамонова Р.И. Найдешь себя – найдешь работу //Управление персоналом. – 1997. - № 11.
3. Берд П. Продай себя. – Минск: Амалфея, 1996.
4. Иванова С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
5. Коул Джеральюд. Управление персоналом в современных условиях /пер. с англ. Н.Г. Владимирова. - М.: ООО «Вершина», 2004.
6. Кротова Н.В., Клеппер Е.В. Управление персоналом: учебник. – М.: Финансы и статистика, 2009.
7. Резник и др. Персональный менеджмент. Учеб. – М.: ИНФРА-М, 2011.
8. Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров: учебное пособие. – М.: Эксмо, 2011.
9. Стивенс М. Выигрывая на вашем собеседовании. – М.: ИНФРА-М, 1996.
10. Управление персоналом организации: учебник /под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд, доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2010
11. Управление персоналом: учебник /под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремена. – М.: ЮНИТИ, 2009.
12. Хорнби М. Я могу сделать это! 36 действий помогут получить ту работу, которую вы хотите /пер. с англ. Т.А.Сиваковой. – Минск: Амалфея, 1996.
13. Цветаев В.М. Кадровый менеджмент: учебник. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2010.
14. Швабле Б., Швабле Х. Личность, карьера, успех. Психология бизнеса. – М.: Прогресс, 2010.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
ГЛАВА I. ПОДБОР ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ	
1.1. Этапы подбора человеческих ресурсов	4
1.2. Формирование кадрового резерва	16
ГЛАВА II. АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА	21
2.1. Планирование и развитие карьеры	21
2.2. Организация работы аттестационной комиссии	28
2.3. Методы оценки персонала	34
ГЛАВА III. ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ И ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА	39
Приложение 1	51
ЛИТЕРАТУРА	52