

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ (МГТУ ГА)»**

---

**Кафедра экономики и управления на воздушном транспорте**

**Е.В. Степаненко**

**ОРГАНИЗАЦИЯ  
БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ  
УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ  
РЕСУРСАМИ АВИАПРЕДПРИЯТИЯ**

**Учебное пособие**

Утверждено Редакционно-  
издательским советом МГТУ ГА  
в качестве учебного пособия

Москва  
2019

УДК 339.24+64.011.34+629.7(075.8)

ББК 338:05

С79

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

Рецензенты:

*Никифорова Л.Х.* (МГТУ ГА) – канд. экон. наук, доцент;  
*Мхитарян С.В.* (РЭУ им. Плеханова) – д-р экон. наук, профессор

**Степаненко Е.В.**

С79 Организация бизнес-процессов управления человеческими ресурсами авиа-предприятия: тексты лекций. / Е.В. Степаненко. — М.: ИД Академии Жуковского, 2018. — 88 с.

ISBN978-5-6042751-8-4

Данные тексты лекций содержат материалы учебно-методического характера, необходимые для освоения знаний и умений по предмету «Бизнес-процессы управления человеческими ресурсами авиапредприятий». В текстах лекций рассматриваются актуальные вопросы повышения эффективности управления персоналом на основе процессного подхода. Подготовлено для студентов по направлению 25.03.03 «Аэронавигация» (профиль «Организация бизнес-процессов на воздушном транспорте») очной формы обучения.

Рассмотрено и одобрено на заседании кафедры 18.10.2018 г. и методического совета 19.10.2018 г.

**ББК 338:05**

**Св. тем. план 2018 г.**

**поз. 34**

*В авторской редакции*

Подписано в печать 09.04.2019 г.

Формат 60x80/16 Печ. л. 5,5 Усл. печ. л. 3,49

Заказ 396/090453 Тираж 30 экз.

Московский государственный технический университет ГА

*125993 Москва, Кронштадтский бульвар, д.20*

Отпечатано ООО «МИР»

*394033, г. Воронеж, Ленинский пр-т 119А, лит. Я, оф.215*

© Московский государственный  
технический университет ГА, 2019

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
ГЛАВА 1. СТРУКТУРА ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ.....	5
1.1. СОВРЕМЕННАЯ КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ.....	5
1.2. ОПИСАНИЕ И РЕГЛАМЕНТАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА «УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ» .....	19
ГЛАВА 2. БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ ТЕХНОЛОГИЙ «УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ».....	27
2.1. БИЗНЕС-ПРОЦЕСС «ПОДБОР ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ».....	27
2.1.1. ПОДПРОЦЕСС «ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ» .....	28
2.1.2. ПОДПРОЦЕСС «НАБОР ПЕРСОНАЛА» .....	32
2.1.3. ПОДПРОЦЕСС «ОТБОР И ПРИЕМ НА РАБОТУ» .....	35
2.1.4. ПОДПРОЦЕСС «ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА» .....	42
2.1.5. ПОДПРОЦЕСС «АДАПТАЦИЯ СОТРУДНИКА».....	46
2.2. БИЗНЕС-ПРОЦЕСС «МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА».....	52
2.2.1. ПОНЯТИЕ МОТИВАЦИИ .....	52
2.2.2. ВИДЫ МОТИВАЦИИ .....	54
2.2.3 СХЕМА БИЗНЕС-ПРОЦЕССА.....	57
2.3. БИЗНЕС-ПРОЦЕСС «ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ».....	60
2.3.1. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ .....	60
2.3.2. ВИДЫ И ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ .....	63
2.3.3. СХЕМА БИЗНЕС-ПРОЦЕССА.....	67
ГЛОССАРИЙ .....	71
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....	74
ИНТЕРНЕТ_ ИСТОЧНИКИ.....	75
Приложение 1 .....	76
Приложение 2.....	79
Приложение 3.....	82
Приложение 4.....	84

## ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях глобальной конкуренции, в условиях нестабильности бизнес-среды одним из определяющих факторов успеха авиапредприятия при долгосрочной перспективе является человеческий фактор.

Стоит обратить внимание, что большая часть современных авиапредприятий не всегда эффективно используют потенциал своих сотрудников. Применяемые руководством авиапредприятий методы управления человеческим ресурсами, как правило, не обеспечивают требуемых организацией высокой производительности труда, а также высокого качества труда, более того, сотрудники частично, а то и полностью не испытывают удовлетворенности от своей деятельности.

Эффективное управление человеческими ресурсами является сегодня скорее исключением, чем правилом, даже для крупных компаний. Для решения проблемы необходимо рассмотреть комплекс вопросов, связанных с процессным анализом деятельности персонала авиапредприятия, с построения кадровых процессов как сквозных потоков работ, пронизывающих всю систему бизнес-процессов в соответствии со стратегическими целями предприятия.

Данное пособие – попытка представить деятельность авиапредприятия в области управления человеческими ресурсами с помощью процессного подхода.

Вместе с тем, подготовка профессионала в области управления бизнес-процессами однозначно предполагает наличие у него профессиональных компетенций в сфере бизнес-процесса управления человеческими ресурсами, так как его результаты являются точкой отсчета для последующего описания бизнес-модели «как есть» и разработки предложений по совершенствованию бизнес-процессов, в том числе и по управлению человеческими ресурсами. Для решения задачи формирования профессиональных компетенций в сфере бизнес-процессов по управлению человеческими ресурсами в учебном плане подготовки бакалавров по профилю «Организация бизнес-процессов на воздушном транспорте» предусмотрено изучение учебной дисциплины «Организация бизнес-процессов управления человеческими ресурсами авиапредприятий», часть теоретических основ которой рассматриваются в данном учебном пособии.

# ГЛАВА 1. СТРУКТУРА ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

## 1.1. СОВРЕМЕННАЯ КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

В связи с динамичным изменением внешней среды, а именно политической и экономической сфер образуются как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление человеческими ресурсами в современной динамично развивающейся внешней среде приобретает особую значение, т.к. открывает возможности для решения множественных задач, в том числе и адаптации сотрудников предприятий к внешним условиям, учета личностного фактора в построении бизнес-процессов управления человеческими ресурсами организации.

В современных условиях конкуренции и стремительного появления новых технологий человеческие ресурсы предприятия являются основным фактором, определяющим ее развитие в долгосрочной перспективе.

Для понимания современной технологии управления человеческими ресурсами необходимо рассмотреть эволюцию управления персоналом, которая отражалась в смене концепций управления с течением времени. С начала XX века произошла последовательная смена четырех концепций роли кадров на предприятии.

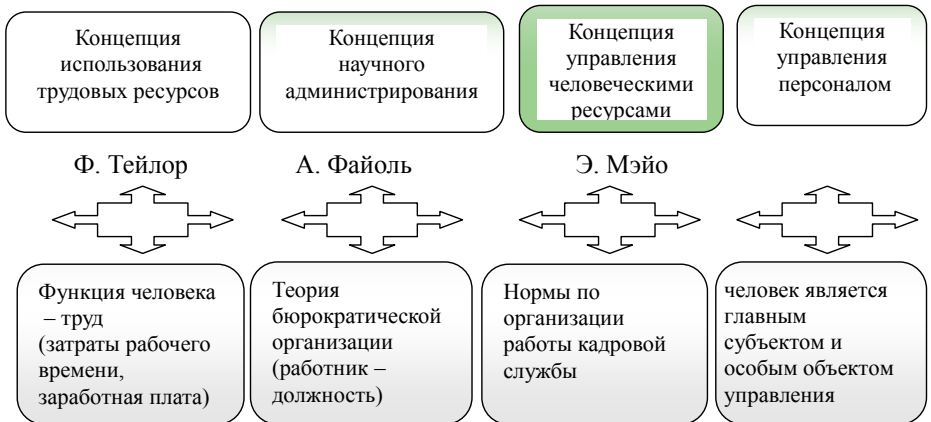


Рис. 1. Смена концепций роли кадров на предприятии

Концепция «Использования трудовых ресурсов» (конец 19 - 60-е годы 20 в.) – автор Фредерик Тейлор. В концепции рассматривалась

только одна функция человека на производстве - его труд. Основным объектом изучения явились простые рабочие. Оценка труда работника выражалась в двух основных показателях: затраты рабочего времени и заработная плата.

Появление концепции «Научного администрирования» (начало 20-х гг. XX в.) связано с развитием теории бюрократической организации, в которой работник рассматривается через свою формальную роль в организации, то есть через должность, им занимаемую. Автор Анри Файоль считал, что управление работником осуществляется через административные механизмы (с помощью принципов и методов руководства, передачи полномочий должностных лиц, четкого определения функции работника). Возникновение данной концепции связано с развитием школы “научного менеджмента”, основным направлением которой являлось совершенствование производственного процесса путем анализа трудовых операций, направленного на увеличение производительности труда. В дальнейшем этот подход получил свое развитие в виде методов нормирования труда и трансформировался в “научную организацию труда”.

Концепция «Управления человеческими ресурсами» была озвучена в 50-70-е гг. XX века. В основу данной концепции положено представление о человеке как о не возобновляемом ресурсе, являющимся элементом социальной организации в единстве трех компонентов:

- трудовая функция,
- социальные отношения,
- состояние работника.

Зарождение этой концепции связывают с развитием психологической науки и проведением ряда социально-психологических исследований по определению взаимосвязи социально-психологических особенностей человека и производительности труда.

Одним из создателей новых форм и методов управления персоналом в промышленности стал американский социолог Элтон Мэйо.

В ходе проведенных экспериментов, получившими название «Хоторнские», он пришел к выводу, что существует взаимосвязь между экономическими результатами функционирования производства и мотивацией сотрудников организации, а также социальными аспектами управления.

В рамках концепции “Управление человеческими ресурсами” разрабатываются основные нормы по организации работы кадровой службы, в том числе типичная структура кадровой службы, состоящей из трех структурно-функциональных подразделений:

- отдел трудовых взаимоотношений (урегулирование трудовых споров и осуществление взаимосвязи с профсоюзами);
- отдел обслуживания сотрудников (найм персонала, медицинское обслуживание персонала, организация питания и отдыха сотрудников, обратная связь с сотрудниками (информационные листки,

внутрифирменные печатные издания и т.д.);

- отдел взаимоотношений со служащими (вопросы заработной платы, обеспечение соблюдения техники безопасности, подготовка кадров, социальное обеспечение).

Концепция «Управления персоналом» в которой человек является главным субъектом организации и особым объектом управления появляется в конце 80-х г. XIX века. Наблюдается увеличение активности кадровых служб в сфере управления организацией, а также увеличение роли социальной составляющей управления, то есть удовлетворения потребностей сотрудников. Появление данной концепции обусловлено изменениями условий рыночной среды, новыми условиями развития общества, такими как глобализация экономики; обострение рыночной конкуренции; правовые изменения в обществе и в экономике; внедрение новых технологий, основанных на новых знаниях, опыте, искусственном интеллекте; информация, как фактор развития общества; социальная ответственность бизнеса.

В целом эволюция концепций управления персоналом при смене управленческой парадигмы на рубеже XX и XXI веков может быть представлена следующими постулатами:

- от “управления кадрами” к управлению человеческими ресурсами: от вертикального управления к горизонтальному управлению, децентрализованной функции управления персоналом, вовлекающей линейное управление; от планирования персонала как реакции на производственные планы — к планированию человеческих ресурсов, полностью интегрированному в корпоративное управление;

- от инструментализма кадровой функции к стратегической роли управления человеческими ресурсами. Акцент кадровой политики смещается с подбора и расстановки кадров к участию в формировании и реализации стратегии бизнеса;

- от выполнения кадровых функций к вовлечению сотрудников линейного управления в управление персоналом и помощи ему. Сотрудники службы управления персоналом становятся консультантами линейных руководителей в области принятия решений по управлению трудовыми коллективами.

Далее будет уместно представить сходства и различия управления персоналом и управления человеческими ресурсами (табл. 1).

Содержательно термин «управление человеческими ресурсами» отличается от термина «управление персоналом». Управление человеческими ресурсами характеризуется как стратегическая деятельность, активная кадровая политика, инвестирование в работников и возложение значительной ответственности по управлению персоналом на менеджеров.

Управление персоналом понимается тактическая (оперативная) деятельность, пассивную кадровую политику, экономию (сокращение

издержек, связанных с сотрудниками), возложение ответственности за управление персоналом – исключительно на отдел кадров.

Т а б л и ц а 1 - Сходства и различия управления персоналом (УП) и управления человеческими ресурсами (УЧР)

Сходство	Различия
Стратегии вытекают из стратегии бизнеса	УП - вид деятельности, направленный на работников, не являющихся руководителями. УЧР больше нацелено на управление руководителями
Менеджеры подразделений отвечают за руководство людьми	УЧР подчеркивает важность того, чтобы высшие руководители были вовлечены в управление культурой
Ценности управления людьми идентичны (уважение к личности, необходимость уравнивания потребностей работника и организации, развитие людей)	
Одна из основных функций - подбирать людей под постоянно меняющиеся требования организации	
Методы подбора, анализа компетенции, обучения, развития персонала	
Значение процессам коммуникации и участия в системах отношений работников	

Эволюция концепции управления персоналом сложилась в первую очередь, на изменении представлений о работнике как объекте управления и представляет собой систему теоретико-методологических взглядов на определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления человеческими ресурсами.

Современная концепция управления человеческими ресурсами требует реализации всех функций управления персоналом через профессионально подготовленных линейных руководителей и специалистов службы управления персоналом, структуру которой можно представить следующим образом (рис.2).

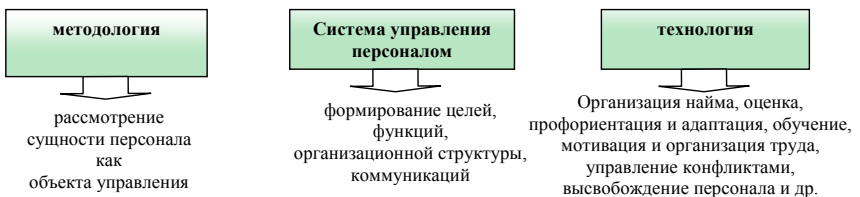


Рис. 2. Структура концепции управления человеческими ресурсами



В настоящее время используются четыре концепции управления человеческими ресурсами, каждая для своего типа предприятий:

- экономическая;
- гуманистическая;
- организационно-административная;
- организационно-социальная.

*Экономическая концепция* применяется в компаниях с массовым либо серийным производством, в которых в основном применяется труд низкоквалифицированных рабочих. В таких компаниях от работников требуется максимальная дисциплинированность, исполнительность и техническая грамотность. Общему делу подчинены все личные интересы сотрудников, что хорошо подходит для предприятий с авторитарным стилем управления.

*Гуманистическая концепция* управления использует принципы, частично взятые из философии и практики японского менеджмента. Здесь человек - главный субъект организации, а не просто «винтик» в системе. Основная цель данной концепции управления - создание максимального количества условий, позволяющих работнику самореализоваться, а также найти себя, свое место в компании. Основные области применения данной концепции — это малое предпринимательство и сфера искусств. Чтобы максимально использовать возможности, предоставляемые применением этой концепции, руководитель должен осознать, что компания будет развиваться эффективно не только с применением новых технологий, но и с изменением жизненных ценностей занятого в ней персонала.

Целью *организационно-административной концепции* является максимальное использование руководством компании личностного и трудового потенциала работника. Отбор сотрудников осуществляется по формализованным принципам соответствия занимаемой должности, а руководство персоналом осуществляется через выделение различных подсистем управления. Данная система применяется, как правило, в компаниях с четко определенной организационной структурой и жестким разделением отраслей деятельности.

*Организационно-социальная концепция* является итогом эволюции и обобщения опыта применения других концепций управления персоналом, для условий, когда большинство крупных предприятий осуществляют свою деятельность в условиях жесткой конкуренции. Она состоит в управлении человеческими ресурсами с помощью создания таких внешних условий, в которых потенциал человека может быть использован максимально. Каждый человек при этом рассматривается как невозобновляемый ресурс компании, а от персонала требуются соответствие занимаемой должности и соблюдение корпоративного духа предприятия.

В продолжение рассмотрения современной концепции управления человеческими ресурсами необходимо рассмотреть основные подходы к управлению человеческими ресурсами.

При использовании ситуационного подхода различные методы управления применяются в зависимости от конкретной ситуации, так как предприятие есть открытая система, постоянно взаимодействующая с окружающим миром (внешней средой), поэтому главные причины того, что происходит внутри него (во внутренней среде), следует искать во внешней среде.

Центральный момент подхода - ситуация - конкретный набор обстоятельств, которые оказывают влияние на деятельность предприятия в текущий момент времени. Ситуационный подход связан с системным подходом и пытается увязать конкретные управленческие приемы и концепции с конкретными ситуациями. Здесь важно «ситуационное мышление» — понимание того, какие приемы будут более эффективными для достижения целей в данной ситуации. Ситуационный подход призван связать конкретные приемы и концепции управления с определенными конкретными ситуациями. Смысл ситуационного подхода заключается во владении руководителем такими аспектами управленческой деятельности как ситуационным анализом, основами психологии управления, предвидением последствий от применения каждого из управленческих методов в создавшейся ситуации, выявлением факторов, имеющих наибольшую важность в сложившейся ситуации.

С середины XX века в управлении персоналом стали активно использоваться принципы системного подхода, при которых окружающий мир рассматривается как совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих компонентов. Один из основных законов такого подхода гласит, что точка «оптимальной работы всей системы» не соответствует «сумме точек оптимальных работ подсистем». При системном подходе любая организация рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая выход (цель), вход, связь с внешней средой, обратную связь. В системе «вход» перерабатывается в «выход». Важнейшие принципы системного подхода заключаются в единстве целей, их четкой формулировкой.



Рис. 3. Схема системного подхода

Однако, сегодня в практике управления человеческими ресурсами становится популярным процессный подход.

Согласно процессному подходу, управление — это серия взаимосвязанных и универсальных управленческих процессов (планирование, организация, мотивация, контроль и связующие процессы — процесс коммуникации и процесс принятия решения). Функциональные процессы, происходящие в системе управления персоналом, влияют на эффективность взаимодействия менеджеров и сотрудников компании (принадлежащих разным функциональным подразделениям), от их организации зависит, будут ли достигаться цели, стоящие перед системой управления персоналом, или нет. Принципиальным отличием процессного подхода от других является концентрированность на результате и оптимальном способе его достижения (рис. 4).

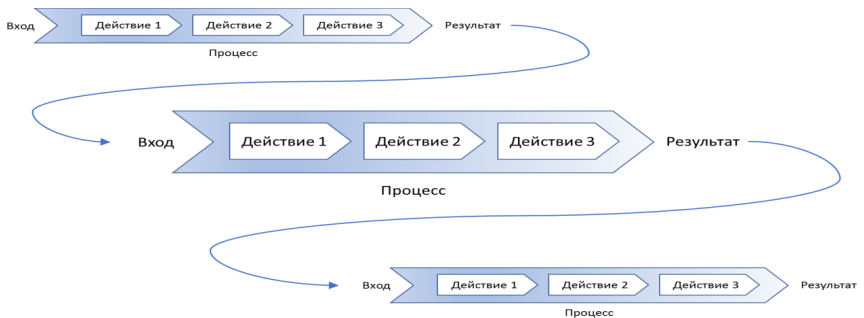


Рис. 4. Схема процессов в организации

Процессный подход к управлению представляет собой инструмент делегирования полномочий и ответственности. Данная система предполагает: выделение бизнес-процессов; регламентацию выделенных бизнес-процессов; назначение владельцев выделенных бизнес-процессов; построение системы управления бизнес-процессами через КРІ (ключевые показатели результативности, эффективности и экономичности) и создание системы мотивации на достижение плановых показателей КРІ. Процессный подход предполагает применение матричной структуры управления, то есть двойное подчинение участника бизнес-процесса - как функциональному руководителю, так и владельцу бизнес-процесса. Это связано с применением одновременно двух подходов к управлению регулярной деятельностью: функционального и производственного (бизнесового) (рис. 5). Что, кстати, не исключает и тройного подчинения, если сотрудник является и членом проектной команды.

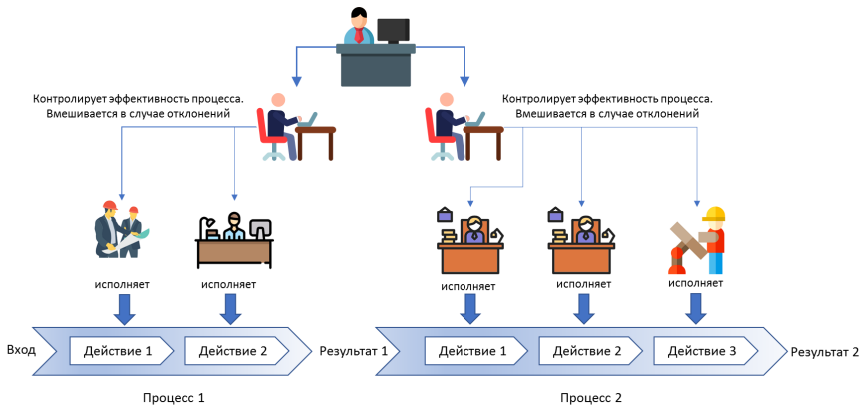


Рис. 5. Процессная схема управления

Применение процессного подхода для управления системой управления человеческими ресурсами позволяет обеспечить высокоэффективное взаимодействие всех участников бизнес-процессов и обеспечить предприятие качественным человеческим ресурсом.

## 1.2. БИЗНЕС-ПРОЦЕСС «УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»

Бизнес-процесс – устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности (последовательность работ), которая по определенной технологии преобразует входы (ресурсы) в выходы (продукты, услуги), представляющие ценность для клиента.

Все бизнес-процессы, происходящие на предприятии (рис. 6), делятся на: основные; вспомогательные или поддерживающие, обслуживающие; процессы управления; процессы совершенствования (саморазвития бизнеса).

Вспомогательные процессы не приносят прибыли предприятию, т. к. являются затратными. Одним из таких процессов является бизнес-процесс «Управления человеческими ресурсами».

Бизнес-процесс «Управление человеческими ресурсами» – это подход к управлению работниками как наиболее ценным ресурсом предприятия, предполагающий, что важность человеческих ресурсов на предприятии несколько не уступает важности других – финансовых, материальных или информационных ресурсов.

В рамках бизнес-процесса «Управление человеческими ресурсами» выделяют рассматриваемые ниже элементы.

1. *Вход*. Разные варианты в зависимости от уровня развития организации, её структуры и концепции управления. Например, потребность в квалифицированных работниках.



Рис. 6. Бизнес-процесс предприятия

2. *Выход.* Зависит от входа. Например, работники необходимой квалификации и компетенции, обладающие определёнными навыками и знаниями.

3. *Владелец.* Сотрудник предприятия, координирующий работу бизнес-процесса и несущий ответственность за его эффективность. Выбор Владельца бизнес-процесса осуществляется из числа задействованных в нем работников по следующим критериям:

- близость к Выходу бизнес-процесса. Считается, что чем ближе участник к результату, тем понятней для него нужды потребителя, и тем эффективнее он сможет бороться за результативность бизнес-процесса на своей позиции;

- величина ресурсов, потребляемых под руководством данного участника в данном бизнес-процессе. Этим критерием руководствуются, когда первоочередной является задача обеспечения оптимального расходования ресурсов;

- формальный уровень участника в иерархии функциональной системы управления. Важность данного фактора особенно высока на этапе внедрения процессного подхода, когда организационная культура противостоит матричной структуре управления, создаваемой при использовании процессного подхода;

- общая менеджерская квалификация, поскольку Владельцу придется управлять многофункциональной командой участников.

Окончательный выбор Владельца происходит на основании рейтинга потенциальных Владельцев.

4. *Регламент.* Описание объекта управления. Представляет собой документ, раскрывающий такие аспекты бизнес-процесса как:

- цель деятельности системы, значение ее существования;

- границы системы, т. е. определение начала и конца бизнес-процесса, обозначаются участники бизнес-процесса, описывается расположение данного процесса в схеме всех процессов системы.

5. *Ресурсы.* Информация, материально-технические и финансовые ресурсы, специалисты по управлению кадрами и др.

6. *Исполнители.* Сотрудники, выполняющие определённые действия в рамках процесса под руководством его Владельца.

7. *Внешние и внутренние клиенты.* Потребители, которые получают, используют результат бизнес-процесса; ими могут быть другие бизнес-процессы, руководители, менеджеры, другие организации и т.д.

8. *Показатели эффективности (KPI/КПЭ)* – система показателей, удовлетворяющих требованиям SMART, и показывающих результативность и эффективность бизнес-процесса. Их так же называют Ключевые показатели Результативности. Это инструмент управления бизнес-процессами. KPI пришли в менеджмент из инженерных подходов – управление «черным ящиком», в нашем случае это «Управление человеческими ресурсами». При организации бизнес-процесса необходимо ответить на вопрос: «Что и как будем измерять на его Входе и Выходе, чтобы делать выводы о его результативности и эффективности?». И только если показатели в целом нас не устраивают, мы «открываем крышку черного ящика» и начинаем анализировать его составляющие через KPI для вложенных подсистем (подпроцессов).

Каждой цели бизнес-процесса соответствуют определённые показатели. В краткосрочной перспективе используют нефинансовые показатели, которые условно названы как ключевые. Примерный перечень таких показателей представлен в табл. 2.

При всем многообразии классификаций показателей KPI их можно разделить на две большие группы: показатели результативности (производительности) труда и показатели его эффективности. Показатели результативности измеряют умение создавать результат в необходимом объеме, необходимого качества, в необходимые сроки, то есть «делать правильные вещи». Показатели эффективности измеряют умение достигать результата с оптимальным расходом ресурсов, то есть «делать вещи правильно».

Например, для бизнес-процесса подбора персонала можно использовать следующие KPI:

- результативность – количество и качество подобранного персонала;
- эффективность – себестоимость процесса подбора персонала.

Достижение результативности и эффективности обычно противоречит друг другу. Например, при повышении качества результата (результативность), наверняка потребуются привлечение дополнительных ресурсов для обеспечения этого качества, что приведет к снижению эффективности. А попытки снижения себестоимости результата, то есть повышения эффективности могут привести к снижению его качества (результативности).

Под термином КРІ «Ключевые показатели эффективности» понимаются показатели, выбранные из более широкого списка. На практике для любого бизнес-процесса можно придумать очень большое количество показателей, но ключевыми будут не все. Ключевые показатели определяются целями производимого анализа. И отвечают на вопросы:

- Что измеряем (критерий для измерения)?
- Как измеряем (формула расчета критерия)?
- Какое оптимальное значение должно быть у выбранного критерия оценки (показатель для измеряемого критерия)?

Т а б л и ц а 2 – Ключевые показатели для Владельца бизнес-процесса «Управление человеческими ресурсами»

Цель бизнес-процесса	Ключевые показатели
Повышение эффективности деятельности предприятия	1. Количество управленческих вмешательств, топ-менеджера для принятия корректирующих действий / еженедельно. 2. Проекты, идущие с опозданием и менеджеры, ответственные за задержку / ежедневно
Удовлетворенность трудом сотрудников	3. Анализ причин невыходов на работу / ежедневно. 5. Число сотрудников, чьи заслуги были отмечены / еженедельно. 4. Число запланированных мероприятий, связанных с признанием заслуг работников/ месяц
Повышение эффективности деятельности предприятия	5. Соблюдение графиков (задания, выполненные вовремя) / еженедельно.
Обеспечение квалифицированными сотрудниками	6. Анализ производительности труда / еженедельно. 7. Выявление и реализация инициатив по по результатам опроса сотрудников / еженедельно, 8. Число новых сотрудников (работавших менее трёх месяцев) посещавших программы введения в должность / еженедельно 9. Анализ численности сотрудников, проходящих обучение, повышение квалификации

Эффективность бизнес-процесса «Управление человеческими ресурсами» – это продуктивность использования человеческих ресурсов в достижении целей предприятия. Иными словами, если деятельность по управлению человеческими ресурсами способствует достижению целей организации и обеспечивает решение поставленных задач при оптимальном использовании человеческих ресурсов, то она эффективна. Примерный перечень показателей эффективности и результативности представлен в табл. 3.

9. Система мотивации участников бизнес-процесса, направленная на достижения его результатов, на стимулирование на достижение целевых значений КРІ. Подходы к построению данной системы ничем не

отличаются от подходов, используемых для создания систем мотивации на регулярные цели.

10. Система планирования и контроля (промежуточного и итогового) результатов деятельности (KPI) бизнес-процесса, интегрированная в общую систему управления и управленческого учета компании.

Основной целью бизнес-процесса «Управление человеческими ресурсами» является обеспечение предприятия такими работниками, которые позволят ей достигать поставленных целей с максимальной эффективностью. Для достижения данной цели следует рассматривать не только процесс подбора, но развития, мотивации, адаптации персонала.

Т а б л и ц а 3 – Показатели результативности и эффективности для владельца бизнес-процесса «Управление человеческими ресурсами»

Стратегическая цель	Ключевые показатели
Сохранение клиентов	1. Фактическое выполнение клиентских проектов в срок (% от общего числа) и сравнение фактических затрат с бюджетов (% бюджета) / еженедельно
Удовлетворенность сотрудников	2. Удовлетворённость сотрудников (по результатам опросов) / один раз в квартал. 3. Текучесть кадров по категориям (отставка, окончание контракта, временное трудоустройство, расторжение контракта) / ежемесячно
Максимизация прибыли	4. Объём продаж в расчёте на одного менеджера / ежемесячно
Инновации	5. Число усовершенствований / ежемесячно
Квалифицированные сотрудники и мотивированные	6. Своевременное завершение проектов в рамках бюджета, % от всех проектов / ежемесячно Инвестиции в обучение работников / раз в квартал
Повышение эффективности деятельности организации	7. Расходы на развитие компетенций/затраты на оплату труда / раз в квартал

Основой для формирования бизнес-процесса является Положение о работе с персоналом (Приложение 1).

Для исследования бизнес-процесса «Управление человеческими ресурсами» важно структурировать его, т.е. разделить на отдельные подпроцессы. В качестве основных выделяются подпроцессы: планирование персонала, кадровый учет, разработка регламентов, подбор, адаптация и введение в должность, развитие, планирование карьеры, мотивация и расчет заработной платы, оценка эффективности, увольнение.

Выделенные подпроцессы являются базовыми и наиболее общими для всех предприятий (рис.7). В связи с тем, что представленные на схеме подпроцессы «Кадровый учет» и «Начисление заработной платы» регламентированы государственными документами, то есть не подлежат изменению, в Пособии они не рассматриваются.

Целью подпроцесса «Планирование, подбор, расстановка и увольнение» является наём необходимого количества работников определённого качества с минимальными затратами. Подбор состоит из



нескольких этапов: 1) определение потребностей в человеческих ресурсах (сколько, какого качества и в какие сроки необходим персонал); 2) подбор кандидатов; 3) оценка кандидатов и принятие решение о принятии на работу; 4) формирование кадрового резерва.

Прохождение испытательного срока или период адаптации включает информирование (знакомство с обязанностями, требованиями, коллективом). В этот период деятельности сотрудника используется наставничество, применение облегчённых или интенсивных режимов труда, привлечение к решению проблем, ознакомление с корпоративной культурой, оценка работы и поведения и др.



Рис. 7. Схема бизнес-процесса «Управление человеческими ресурсами»

Развитие человеческих ресурсов обеспечивает и предоставляет средства и возможности обучения, повышения квалификации, переподготовки и карьерного роста для повышения эффективности использования человеческих ресурсов и улучшения индивидуальных, командных и организационных показателей работы.

Управление мотивацией человеческих ресурсов подразумевает побуждение к действию, заставить двигаться сотрудников в заданном направлении для достижения определённого результата. Мотивация человеческих ресурсов включает: определение подхода к мотивации работников с учётом их индивидуальных различий; разработку систем вознаграждений (материальных и нематериальных). Правильно выстроенная система мотивации позволяет предприятию добиться того, чтобы усилия и способности работников содействовали достижению целей предприятия, а также потребности самих работников должны быть удовлетворены.

Кадровый учет представляется прежде всего ведением статистики персонала, формированием базы данных по человеческим ресурсам предприятия.

Разработка регламентов. Выходом данного подпроцесса является разработка организационной структуры управления, положения о подразделении, должностной инструкции.

Анализируя бизнес-процесс «Управление человеческими ресурсами» необходимо отметить, что формирование его тесно связано со стадиями жизненного цикла предприятия.

В действительности бывает трудно отличить одну стадию жизненного цикла от другой. Иногда несколько стадий могут проходить одновременно. Возможен переход с более высокой стадии на более низкую, например после стадии сокращения производства вновь может наступить период бурного роста организации.

При формировании предприятия бизнес-процесс «Управление человеческими ресурсами» обычно не выделяется, так как все основные функции выполняют руководители. Однако, когда процесс уже выделен, цель его формулируется в зависимости от стадии жизненного цикла предприятия (рис.8). Например, на стадии роста – обеспечить привлечение, обучение и развитие сотрудников; на стадии зрелости - сохранение и повышение эффективности деятельности предприятия посредством создания и модернизации программ развития, систем мотивации и т.д.; во время кризиса - подбор креативных сотрудников, увеличение качества деятельности работников, снижение количества неэффективного персонала и др.

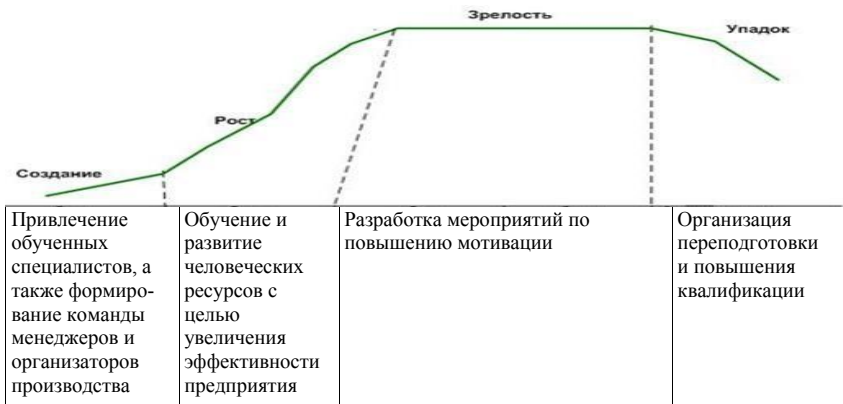


Рис. 8. Взаимосвязь жизненного цикла предприятия и бизнес-процесса «Управление человеческими ресурсами»

## 1.2. ОПИСАНИЕ И РЕГЛАМЕНТАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА «УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»

Описание и регламентация процессов – один из мощных инструментов процессного подхода, решающий вопросы повышения эффективности систем управления предприятиями.

В частности, описание бизнес-процессов (или проведение анализа уже описанных бизнес-процессов) является достаточно эффективным способом анализа проблемных ситуаций.

Если начать регламентировать бизнес-процесс, не имея перед собой четкой модели их описания, не зная всю обязательную последовательность процедур, ресурсы и результаты, то регламентирующий документ будет отличаться от реальной действительности, и его невозможно будет применять.

Чтобы результат регламентации бизнес-процессов по управлению человеческими ресурсами был удовлетворительным, необходимо сформулировать цели, которые нужно достичь. В случае регламентации бизнес-процессов по управлению человеческими ресурсами ими могут быть:

- стандартизация процедур, выполняемых разными исполнителями;
- ускорение процесса обучения новых сотрудников, участвующих в данных процессах;
- оптимизация процессов и повышение их эффективности;
- автоматизация процессов.

В текстовом виде документ может принимать форму положения, регламента, методических указаний или инструкций.

Для текстового описания бизнес-процессов самое главное — это порядок и группировка фраз, предложений, абзацев, в которых описывается алгоритм действия.

При написании регламентов необходимо строго соблюдать заданную последовательность, иначе при прочтении данного документа могут возникнуть различные трактовки и нельзя будет гарантировать, что полученный результат выполнения регламента будет соответствовать задуманному.

Структура регламента может быть представлена следующими разделами:

- «Общие положения»;
- «Условия и ограничения»;
- «Требования к процедурам»;
- «Контроль и ответственность».

Раздел «Общие положения» включает подразделы:

- назначение документа (описание назначения и принципов);
- область применения (описание последовательности процедур, перечень должностных лиц, которые должны знать и использовать данный регламент);

- термины и сокращения (описание терминов и сокращений, используемых в регламенте).

Раздел «Условия и ограничения» содержит подразделы:

- предварительные условия (описание начала работ и сроков, входов бизнес-процесса);
- требования к конечному результату (описание окончания работ и сроков, выходов бизнес-процесса);
- ограничения (описание рамок действия регламента).

Раздел «Требования к процедурам» состоит из подразделов, описывающих требования к каждой процедуре, составляющей процесс в целом и описанной ранее. Подразделы включают пункты, описывающие процедуру в следующем порядке:

- кто является исполнителем и что он делает с информацией на входе;
- порядок и содержание действий;
- описание результата процедуры;
- кому и в какой срок передается результат;
- исключения в порядке выполнения процедуры.

Раздел «Контроль и ответственность» содержит подразделы:

- контроль за исполнением;
- ответственность за соблюдение.

В конце регламента приводятся в виде приложений схема бизнес-процесса, шаблоны форм документов, справочная информация.

В соответствии с данной структурой один из подразделов раздела «Требования к процедурам» можно представить следующим образом:

1. Наименование процедуры

1.1. Исполнитель при получении ... выполняет Наименование процедуры.

1.2. В процессе Наименование процедуры Исполнитель выполняет следующие действия:

- анализирует целевые показатели;
- определяет целевые показатели по управлению персоналом;
- собирает руководителей;
- раздает задания (поручает) и т.д.

1.3. Результатом организации данных работ являются поставленные задачи руководителям по направлениям.

1.4. Исполнитель передает результат выполнения процедуры в срок до ... Потребителю процедуры.

1.5. Если в результате выполнения процедуры ... (описание исключений).

Во избежание ошибок при описании бизнес-процессов, при их регламентации в области управления человеческими ресурсами необходимо учитывать следующие моменты.

1. Группировка процедуры происходит по процессному признаку: связь между отдельными элементами может прерываться.

Следует отметить, что результаты всех процедур являются входом для последней процедуры. При процессной группировке на схеме отображаются процедуры, общие для организации предоставления всех видов процесса (например, социального обеспечения):

- заключение договора;
- формирование списка сотрудников;
- согласование списка сотрудников;
- утверждение списка сотрудников;
- организация социальных программ;
- обновление списка сотрудников;
- контроль и отчетность.

Информация, получаемая в результате одной процедуры, является ресурсом для следующей процедуры.

2. При описании бизнес-процессов по управлению человеческими недопустимо смешение процессов разных уровней. В этом случае при декомпозиции процесса верхнего уровня на схеме появляются как процессы более нижнего уровня, так и действия, которые должны появляться в регламенте только при еще более глубокой композиции.

Например, если в регламенте при описании действий в процедуре встречается как «Специалист звонит контрагенту», так и «Начальник анализирует требования вышестоящей организации и определяет их влияние на процесс», это означает, что он декомпозирован неверно.

Первый вариант — это операция (механический элемент), а второй — это действие, т.е. последовательность операций, выполняемая одним человеком. Это элементы разного уровня детализации.

Если говорить о единице детализации, то это процедура (например, оценка кандидатов для отбора в кадровый резерв). Процесс декомпозируется на процедуры. Если нужно декомпонировать его дальше, то каждая процедура будет рассматриваться как процесс (подпроцесс) и в свою очередь декомпонироваться на процедуры более нижнего уровня. Для самых мелких единиц детализации может вводиться термин «действие» (например, подготовка заключения по результатам оценки).

В случае, если пользователям документа хорошо знаком процесс, то имеет смысл остановиться на действиях. Если процесс мало понятен или сложен, то необходимо углубить декомпозицию до уровня операций. Бизнес-процессы в целях их дальнейшей автоматизации следует описывать с такой степенью детальности, чтобы были указаны все точки изменения содержания или статуса документов в информационной системе.

Один из вариантов графического описания бизнес-процессов — это IDEF0. Процедуры в данной нотации отображаются в виде прямоугольников (функциональный блок, activity box), входящая документация, а также ресурсы (вход, input) — в виде стрелки (интерфейсная дуга, arrow) с указателем, направленным в левую сторону функционального блока, исходящая документация и иные результаты (выход, output) процедуры отображаются в виде интерфейсной дуги с

указателем, направленным из правой стороны функционального блока, нормативные, организационно-распорядительные, законодательные и иные документы (управление, control) и воздействия — в виде интерфейсной дуги с указателем, направленным в верхнюю сторону функционального блока, сотрудники, отвечающие за выполнение процедуры и механизмы, необходимые для выполнения процедуры (механизмы, mechanism) — в виде стрелки с указателем, направленным в нижнюю сторону функционального блока. Процедуры в данной нотации последовательно связаны с помощью интерфейсных дуг, когда результаты одной процедуры являются входом для следующей.

Второй вариант графического описания бизнес-процессов — это разработка компании «Евроменеджмент», основанная на кросс-функциональных диаграммах, диаграммах ARIS eEPC. Исполнители или сотрудники, отвечающие за исполнение процедуры, изображены в виде овала или прямоугольника с закругленными краями, процедуры — в виде прямоугольников, процедуры ветвления (условия и решения) в виде ромба с наличием альтернативных вариантов результатов (выходов), документы, являющиеся результатами процедур, и иные результаты — в виде прямоугольника с волнистой нижней линией, потребители результатов процедуры — в виде овала или прямоугольника с закругленными краями. Все эти структурные элементы последовательно соединены стрелками, за исключением процедур ветвления, которые порождают альтернативные варианты развития процесса. Стрелка от исполнителя процедуры (овал) идет к самой процедуре (прямоугольник), от процедуры к условию ветвления (ромб), если оно присутствует, или непосредственно к результату в виде документа (прямоугольник с волнистой нижней линией), от документа к исполнителю следующей процедуры либо к конечному потребителю.

Описание бизнес-процессов является одним из наиболее трудоемких этапов перехода к процессному управлению и требует не только значительных затрат времени, но и глубокого подхода к их анализу, и, как правило, нескольких итераций. Глубина описания варьируется в зависимости от поставленных задач проекта управления и специфики конкретного процесса. В качестве инструментов описания могут быть использованы: EXCEL, BPWin, ARIS, MS Visio и другие программные средства.

В описании и регламентации бизнес-процессов выделяются несколько уровней деятельности предприятия (рис. 9).

Регламенты процессов верхнего уровня являются руководящими документами для топ-менеджеров и владельцев процессов и включают в себя: структуру процесса, распределение ответственности, показатели эффективности (KPI), технологию процесса, ресурсы и границы процесса.

Регламенты процессов нижнего уровня являются руководящими документами как для менеджмента компании, так и для рядовых исполнителей. Здесь разрабатываются детализированные пошаговые

регламенты процессов нижнего уровня с указанием конкретных действий и времени их выполнения работниками.

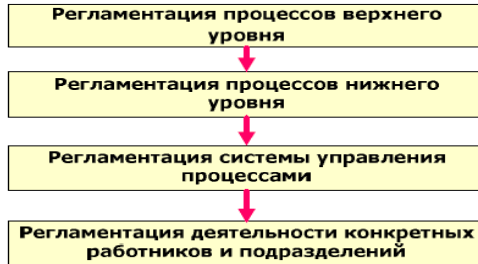


Рис.9. Последовательность регламентации системы управления процессами

Регламенты системы управления процессами содержат описание всех элементов системы управления (вход – объект – выход – обратная связь), ключевым из которых является механизм обратной связи, который позволяет обнаруживать неоптимальные управленческие решения и вести мониторинг эффективности процессов.

При регламентации деятельности работников и подразделений разрабатывается документация, связующая функциональное и процессное управление. В основном это положения о подразделениях и должностные инструкции.

Для примера рассмотрим алгоритм формирования должностной инструкции начальника отдела персонала Службы бортпроводников авиакомпании (рис. 10).

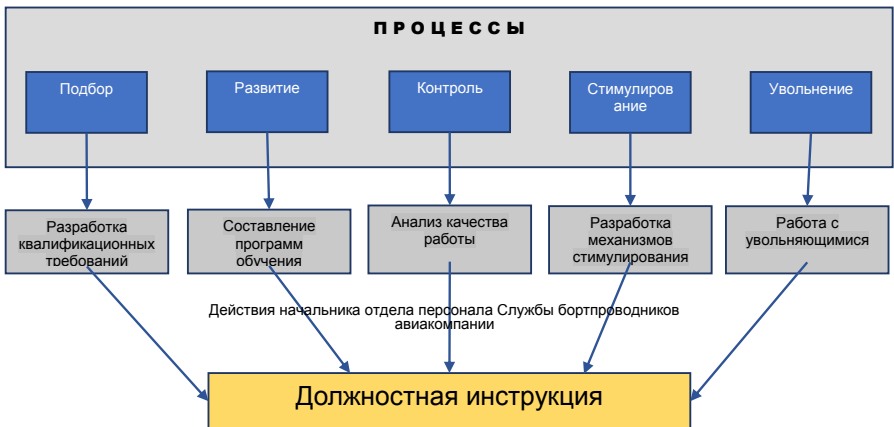


Рис.10. Алгоритм формирования должностной инструкции

Как видно из рис. 10, данный вид регламентации является наиболее простым, так как представляет собой лишь сбор функций должностного лица в различных процессах.

Регламентация деятельности компании - это разработка, согласование и внедрение в практику внутренних правил работы на предприятии. То есть документов, описывающих, кто за что отвечает, кто, что, когда и как должен делать, и механизма контроля, содержащего и реакции на нарушение. Регламентация решает несколько главных проблем, снижающих эффективность деятельности предприятия. Проблемы и результаты регламентации представлены в табл.4.

Т а б л и ц а 4 - Проблемы, решаемые с помощью регламентации

Проблема	Результат регламентации
1. Межфункциональные конфликты (конфликты, возникающие между подразделениями или сотрудниками при выполнении функций)	1. Улучшается взаимодействие подразделений (наличие горизонтальных связей сокращает время выполнения задач, сотруднику ясно, в какой момент передаются ответственность)
2. Зависимость от персоналий	2. Имперсонализация (отсутствие зависимости от «незаменимого» сотрудника)
3. Увеличение штата при появлении новых задач	3. Четкое представление выполненной работы сотрудником (формирование адекватной системы мотивации)
4. Медленное внедрение автоматизации (отсутствие четко поставленных задач)	4. Внедрение автоматизации (понятие требований к результату)
5. Наличие «ручного управления» (руководитель не успевает за выполнением текущих задач заниматься решением стратегических вопросов)	5. Наличие времени (руководитель не участвует в штатных ситуациях)
6. Длительные согласования решения проблем	6. Прогнозируемый результат (регламент устанавливает ответственность, конкретные сроки и механизм контроля)
7. Наличие ошибок в первичных документах	7. Снижение количества ошибок в первичных документах
8. Отсутствие полного перечня документации	8. Формирование полного перечня документации для управления
9. Наличие основных средств, не используемых в обороте	9. Выявление и ликвидация основных средств, не используемых в обороте
10. Трудности при тиражировании бизнеса (значительная роль персоналий, особенно руководителей)	10. Легко масштабировать или тиражировать бизнес, расширить географию деятельности (процессы формализованы и описаны)
11. Возникновение новых бизнес-процессов при изменении масштаба деятельности (переход на новый уровень)	11. Сохранение управляемости предприятием

Как видно из табл. 4, процессы становятся управляемыми, прогнозируемыми и контролируемыми. Это основа для всех дальнейших улучшений: автоматизации, оптимизации, мотивации, внедрения



бережливого производства и др. Без этого большинство улучшений не сработает или не даст нужного результата.

Для управления циклами бизнес-процесса используется такой инструмент как Контрольная таблица. Этот инструмент помогает увидеть: участников процесса, сроки каждой операции, количество циклов процесса, результаты цикла процесса, выполнение регламента (в установленные сроки, раньше срока, с нарушением), по неоконченным процессам видны исполнители и время выполнения. Пример Контрольной таблицы (табл. 5).

В первой строке таблицы - названия подразделений и действующих лиц (СУП – Служба управления персоналом), под ними — краткое описание операций, под ними номер контрольной точки (КТ) и срок выполнения операции в днях. Далее для каждого цикла процесса устанавливаются плановые сроки и вносятся фактические сроки — вносятся тем, кто ведёт таблицу (в данном случае — либо контролёр, либо СУП), опоздание выделяется красным.

Сама регламентация представляет собой процесс, состоящий из этапов, представленных в табл. 6.

Т а б л и ц а 6 – Этапы подготовки регламента

№ п/п	Этап регламента	Документы
1.	Принятие решения о необходимости регламентации	
2.	Формирование группы, распределение полномочий	Договор, приказ
3.	Обследование предприятия, создание модели бизнес-процессов	Модель бизнес-процессов, список проблем
4.	Описание процессов, ныне существующих	Модель регламента
5.	Постановка целей и распределение ответственности, назначение владельцев процессов	Матрица распределения ответственности
6.	Формирование требований к процессам	Карточка требований, Положение о процессе
7.	Создание регламентов согласно требованиям	Регламент
8.	Определение механизмов контроля	Контрольная таблица, статистические формы
9.	Разработка бланков, форм	Бланки, формы
10.	Запуск процесса	Регламент откорректированный
11.	Закрепление должностей ответственности участников	Должностные инструкции
12.	Поддержание работы регламента	

Далее, опираясь на внедрённый регламент, можно вводить дальнейшие действия по улучшению процесса (мотивировать, оптимизировать, автоматизировать и др.). В ходе регламентации можно решить и сопутные задачи: например, создать комплект документов для введения в должность, положений о подразделении и т.д.

Т а б л и ц а 5 – Контрольная таблица  
Инициатор: Менеджер СУП

Процесс: Плановая переаттестация персонала службы перевозок

Инициатор	СУП	РП	Члены комиссии	Сотрудники подлежащие аттестации	СУП	Члены комиссии	Сотрудники подлежащие аттестации	СУП	РП
Подготовка комплекта документов (в т.ч. проекта приказа) и направление его начальнику СУП	Проверка документов и передача проекта приказа руководителю предприятия	Приказ о проведении аттестации и формировании с состава комиссии	Ознакомление с пакетом документов	Ознакомление с пакетом документов под роспись	Проведение аттестации и заполнение аттестационных листов	Подведение итогов (соответствие занимаемой должности)	Ознакомление с итогами аттестации	Подготовка отчета по результатам аттестации и передача его руководителю предприятия	Утверждение отчета
КТ1	КТ2	КТ3	КТ4	КТ5	КТ6	КТ7	КТ8	КТ9	КТ10
начало	5	2	2	7	10	2	3	10	1
1 июня 17	8 июня 17	10 июня 17	14 июня 17	23 июня 17	7 июля 17	9 июля 17	14 июля 17	28 июля 17	

## ГЛАВА 2. БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ ТЕХНОЛОГИЙ «УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»

### 2.1. БИЗНЕС-ПРОЦЕСС «ПОДБОР ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ»

Эффективная реализация генеральной стратегии предприятия невозможна при отсутствии целостного механизма управления человеческими ресурсами, построенного на новой качественной основе. Формирование «команды» предприятия начинается на этапе подбора человеческих ресурсов, поэтому подбор сотрудников — ключевое направление деятельности Службы управления персоналом. Бизнес-процесс подбора человеческих ресурсов предприятия можно представить схемой, которая состоит из нескольких этапов (рис. 11).



Рис. 11. Этапы бизнес-процесса «Подбор человеческих ресурсов»

Ключевыми задачами кадровой политики в области бизнес-процесса подбора человеческих ресурсов является определение потребности в персонале, набор, отбор персонала и прием на работу, адаптация новых сотрудников, а также формирование кадрового резерва.

Бизнес-процесс регламентирует всю цепочку действий по подбору персонала, устанавливает правила взаимодействия по вопросам найма между Службой управления персоналом и другими подразделениями. Как видно из рис. 11, данный бизнес-процесс разбит на подпроцессы. Рассмотрим их далее.

### 2.1.1. ПОДПРОЦЕСС «ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ»

*Этап 1. Подпроцесс «Определение потребности в персонале»* (рис. 12) это составление перечня должностей рабочих и специалистов, в которых компания будет испытывать потребность в ближайшем будущем, чтобы реализовать планы по основной деятельности. Подпроцесс является частью процесса планирования на предприятии.

Планирование, как известно, бывает двух видов:

- Стратегическое (долгосрочное) планирование. Долгосрочными считаются планы, которые составляются на ближайшие 3 - 5 лет и более. В части подбора человеческих ресурсов составляется программа по планированию подбора сотрудников, которые понадобятся организации в будущем.
- Тактическое (ситуационное) планирование применяется при анализе потребности в персонале в ближайшее время. Частота такого планирования зависит, прежде всего, от показателей движения персонала в анализируемый период.

Кадровое планирование выполняет задачи, связанные с такими действиями, как:

- обеспечение кадрами для достижения целей предприятия с минимизацией издержек;
- обеспечение предприятия нужным количеством работников требуемой квалификации в сжатые сроки; сокращение или оптимизированное использование лишнего персонала;
- оптимизация использования персонала в зависимости от его способностей, умений и знаний.

Подпроцесс «Определение потребности в человеческих ресурсах» базируется на анализе спроса на авиатранспортные услуги в выбранной стратегической зоне, а также имеющихся ресурсных и организационно-технических возможностях предприятия. На этой основе могут быть определены будущие потребности в кадрах, сделан прогноз с временной привязкой к количественной и качественной оценке состава работающих, необходимых для получения желаемого конечного результата (достижения целей предприятия). Количественная оценка определяет потребность в персонале исключительно в численном выражении для того, чтобы понять, сколько именно вакантных мест нужно будет закрыть или открыть в

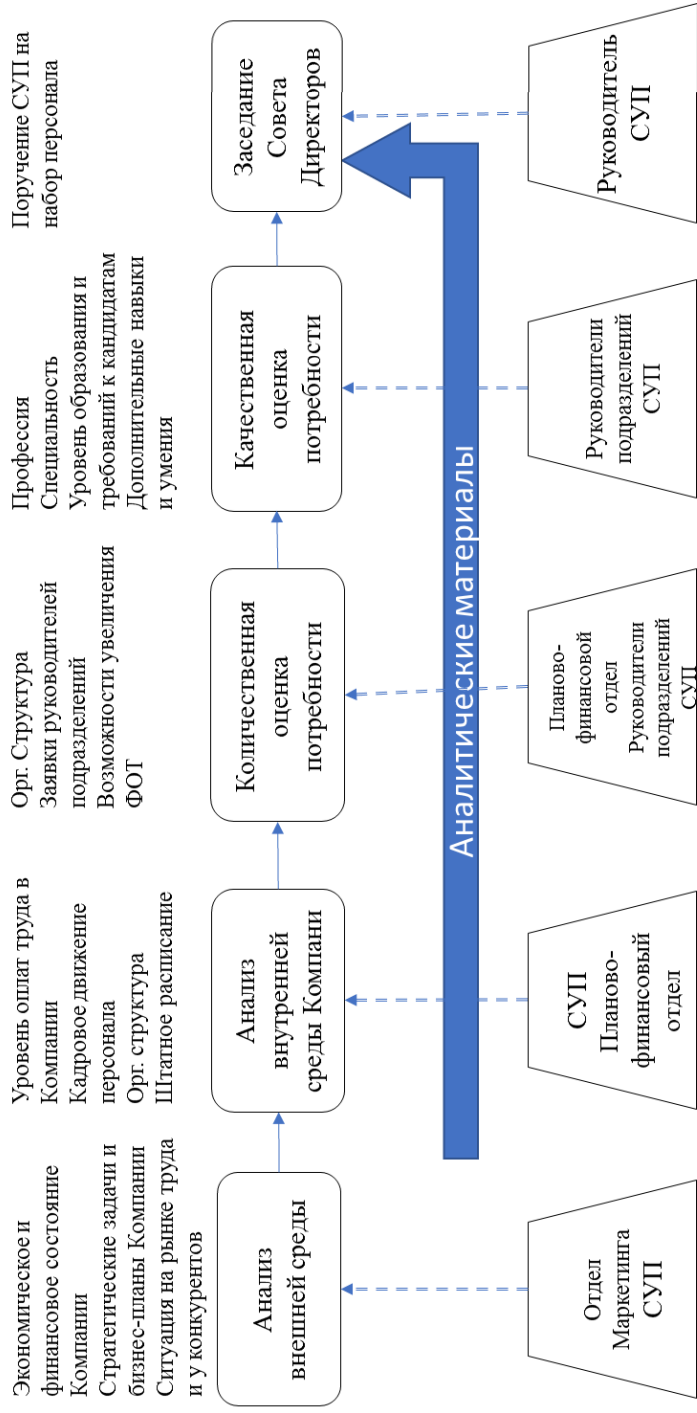


Рис. 12. Подпроцесс «Определение потребности в персонале»

ближайшее время. Качественная оценка потребности в персонале связана с оценкой потребности категорий, профессий, специальностей, с уровнем квалификационных требований к кандидатам, ценностными ориентациями будущего работника, уровнем образования, дополнительными навыками и умениями.

В процессе планирования человеческих ресурсов желательно учитывать внешние и внутренние факторы, влияющие на определение потребности в персонале, например на экономическое и финансовое состояние предприятия в текущий промежуток времени; кадровое движение работников (увольнения, декретные отпуска, выходы на пенсию, сокращения и т.п.) как внутри компании, так и в компаниях – конкурентах; государственную кадровую политику (законодательство, налоговый режим, социальное страхование и т.п.); ситуацию на рынке (особенно у конкурентов); - уровень оплаты труда на предприятии; стратегические бизнес-планы предприятия.

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

Важным элементом эффективной системы подбора персонала является описание профиля должности, который формируется на основании множества факторов: должностных обязанностей, ответственности, условий организации рабочего места, графика работы, размера заработной платы, перспектив роста, корпоративной культуры предприятия и т.д. Кроме того, необходимо иметь четкое представление о требованиях руководителя к будущему сотруднику и учитывать особенности микроклимата в коллективе структурного подразделения. В профиль должности включается следующая информация:

- возрастные ограничения;
- предпочтения по семейному положению и наличию детей, их возрасту (семейные люди иногда не соглашаются на частые командировки);
- требования к образованию;
- наличие вредных привычек (корпоративная культура компании их не приемлет);
- состояние здоровья;
- требования к опыту работы;
- необходимый уровень знаний, умений, навыков;
- личностные характеристики.

Менеджер Службы управления персоналом обязан знать, какие профессиональные знания, умения, навыки на данной позиции необходимы, какие желательны, какими деловыми и личными качествами

должен обладать работник. Это важно для того, чтобы правильно провести анализ работы (должности).

Пример составления профиля должности «Бортпроводник» представлен в табл. 7.

Т а б л и ц а 7 - Профиль должности «бортпроводник»

<b>Требования</b>	
Возраст	от 18 до 30 лет
Рост	Девушки – 165-175 см Юноши – 175-185 см
Размер одежды	Девушки – до 46-го Юноши – до 54-го
Внешний вид	отсутствие шрамов и татуировок на открытых участках тела
Семейное положение	Несущественно
Наличие детей	допустимо старше трех лет
Образование	предпочтительно высшее
Вредные привычки	нежелательно курение
Состояние здоровья	Хорошее
Опыт работы	Желательно в сфере обслуживания
Наличие заграничного паспорта	Обязательно
<b>Знания, умения, навыки</b>	
Коммуникативные навыки	Развитые
Культура речи	Высокая
Умение интонационно окрашивать речь	Желательно
Работа на компьютере	на уровне пользователя
Скорость печати	свыше 120 знаков в минуту
Грамотность	выше среднего уровня
Владение языками:	
Русский	Свободно
Английский	Свободно
Умение придерживаться регламента, соблюдать инструкции	Необходимо
<b>Личностные характеристики</b>	
Открытость	Желательна
Коммуникабельность	Высокая
Мотивация к достижению	Высокая
Конфликтность	Недопустима
Ориентация на процесс	Желательна
Стрессоустойчивость	Необходима
Способности памяти	Хорошо развиты

После того, как выбрана целевая ориентация предприятия, определена его генеральная стратегия, спроектирована оптимальная организационная структура управления, определены потребности в человеческих ресурсах и разработаны модели вакантных должностей, наступает этап набора персонала.

### 2.1.2. ПОДПРОЦЕСС «НАБОР ПЕРСОНАЛА»

*Этап 2. Подпроцесс «Набор персонала»* на предприятии решает последовательно две задачи: поиск претендентов на рабочее место и согласование их интересов с задачами предприятия (рис.13).

В зависимости от требований к вакансии выбираются источники подбора:

- уже работающие сотрудники (в том числе внутренний кадровый резерв);
- молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку (практику) на предприятии;
- база данных о бывших сотрудниках предприятия, уволившись по собственному желанию или уволенных по причинам, которые не подвергают сомнению профессиональные и личные качества сотрудника (например, по сокращению штата);
- база резюме, накопленная менеджером СУП;
- сотрудничество с центрами занятости;
- сотрудничество с кадровыми и рекрутинговыми агентствами;
- сотрудничество с вузами, средними специальными учебными заведениями;
- кадровый лизинг (для временных работ).

Можно отметить, что при наборе персонала используется и 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.

Многие руководители предпочитают внутренний рынок: 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. 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.

Описываемый бизнес-подпроцесс требует 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, низкоэффективный период адаптации, наставничество, стимулирование и т.д.), исправление ошибок.

Как было отмечено выше, 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.

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.

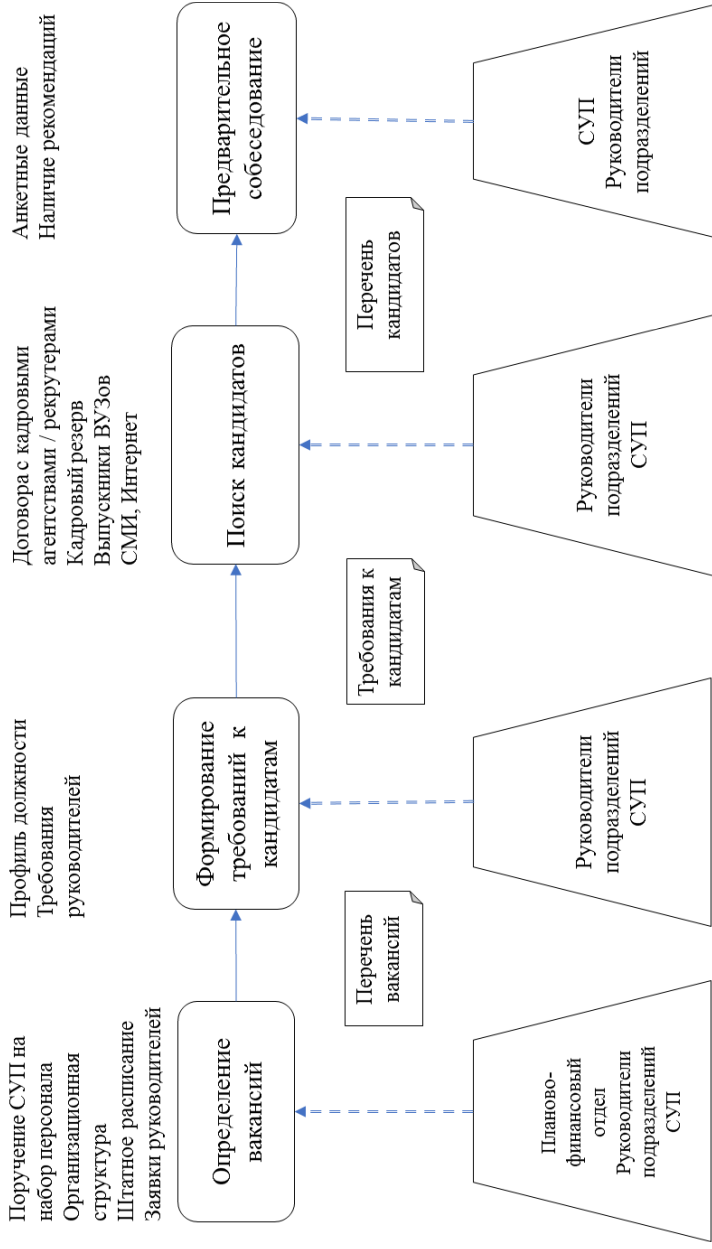


Рис. 13. Подпроцесс «Набор персонала»

### 2.1.3. ПОДПРОЦЕСС «ОТБОР И ПРИЕМ НА РАБОТУ»

*Этап 3. Подпроцесс «Отбор человеческих ресурсов»* является важнейшим этапом формирования кадрового потенциала предприятия, поскольку именно здесь определяется и прогнозируется возможная степень эффективности труда претендентов на рабочие места. Подпроцесс отбора человеческих ресурсов представлен на рис. 14.

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 использовании процессного подхода представляется возможным не только определить стратегический потенциал будущего сотрудника, но и действующих лиц, ответственных за выбор.

При отборе персонала должны быть:

- выявлены профессиональные и личностные качества претендента и определено их соответствие профилю должности;
- проведено сравнение индивидуального трудового потенциала работника с нормативными (эталонными) требованиями;
- 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 предложить работодателю;
- 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.

Как показано на рис. 14, после получения резюме кандидатов, проводится их анализ, информация о соискателях заносится в базу данных. Если кандидат соответствует основным требованиям должности, менеджер СУП проводит с ним предварительное собеседование по телефону.

По результатам телефонного интервью претендент на должность приглашается на встречу. Для более результативной встречи предлагается заполнить бланк «Анкета кандидата» (Приложение 2).

Разработка собственной анкеты кандидата на должность позволит произвести более точный отбор претендентов. В анкету могут быть внесены вопросы, носящие тестовый характер, для определения социально-психологических характеристик соискателя. Затем менеджер по персоналу проводит интервью, по результатам которого делает вывод о соответствии кандидата требованиям должности. В случае положительной оценки соискатель допускается к следующему этапу процедуры подбора.

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. 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 (Приложение 3). Для тестирования кандидатов психолог Службы управления человеческими ресурсами (или приглашенный специалист) использует различные методики, основные из которых кратко обозначены далее.

Методика многофакторного исследования личности Кэттелла (*Raymond B. Cattell*). Данная методика является одним из наиболее распространенных методов оценки индивидуально-психологических особенностей личности. Методика была разработана Рэймондом Кэттеллом, автором одной из наиболее влиятельных теорий личности, согласно которой люди отличаются друг от друга по набору и степени выраженности у них отдельных независимых черт. В процессе экспериментального исследования личности Кэттелл выявил 16 биполярных личностных черт (факторов), степень развитости которых можно измерить с помощью опросника. Методика Кэттелла широко используется в психодиагностической практике как за рубежом, так и у нас в стране. Его опросник валиден, универсален, практичен, дает многогранную информацию об индивидуальности человека. Необходимо отметить, что опросник диагностирует только черты личности, не затрагивая мотивационных аспектов личности, к которым относятся мотивы, потребности, интересы и ценности, для изучения которых требуется применение других методик.

Опросник Кейрси (*Joh№ Keirse*). Кейрси развил и дополнил концепцию Карла Густава Юнга. В результате он создал представление о четырех интегральных типах темперамента, различающихся по наиболее существенным и устойчивым психологическим характеристикам – от ценностно-мотивационной структуры до наблюдаемого стиля поведения – сенсорно-импульсивный («Дионисий»), сенсорно-планирующий («Эпиметей»), интуитивно-чувственный («Аполлон»), интуитивно-логический («Прометей»). Каждый из типов, в свою очередь, подразделяется на четыре функциональных портрета, отображающих менее существенные (по сравнению с типами) психологические различия. Портреты имеют буквенные и условные словесные обозначения.

Тест Г.Айзенка (*Hans Eysenck*, адаптация А. Шмелева). Тест способен определить нейropsychическую лабильность, экстраверсию-интроверсию. Тест состоит из 101 вопроса и позволяет определить эмоционально-волевую стабильность личности, тем самым выявить темперамент человека (холерик, сангвиник, меланхолик, флегматик).

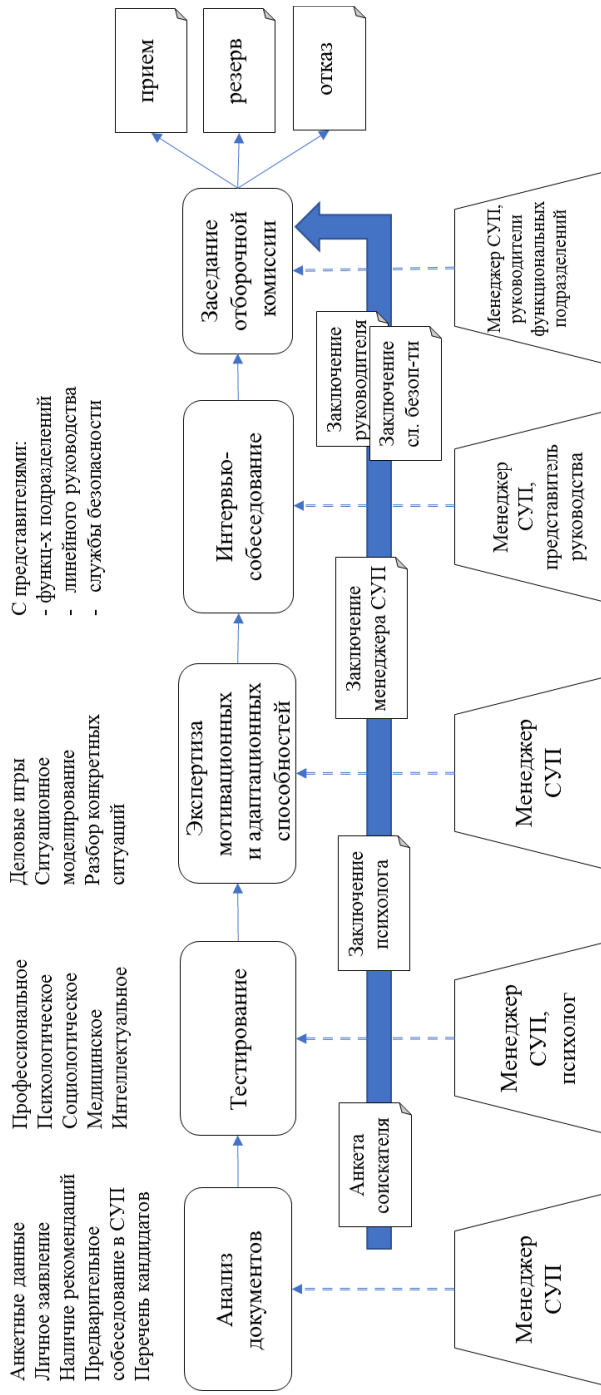


Рис. 14. Подпроцесс «Отбор человеческих ресурсов»

Диагностика мотивации достижения А. Меграбяна (*Albert Mehrabian*). Методика предназначена для диагностики двух обобщенных устойчивых мотивов личности: мотива стремления к успеху и мотива избегания неудач. При этом оценивается, какой из этих двух мотивов у испытуемого доминирует.

Интерперсональный диагноз Т. Лири (*Timothy Leary*). Предназначение методики – исследование представлений человека о себе и определение преобладающего типа отношений с окружающими людьми. Для представления результатов была разработана психодиаграмма в виде круга, разделенного на секторы – октанты, каждый из которых отражает определенный тип отношений. При этом горизонтальной и вертикальной осям соответствуют основные ориентации: доминирование/подчинение и дружелюбие/враждебность. Оценка этих качеств у претендентов позволяет в определенной мере спрогнозировать их профессиональную пригодность, в том числе и 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. 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 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).

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 не одинакова, 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 (буквами А, Б, В, Г представлены разные работники), которую, к примеру, можно представить в следующей форме (табл. 8).

Т а б л и ц а 8 – Анализ взвешенной оценки кандидата на должность

№ п/п	Весовой коэффициент показателя	А		Б		В		Г	
		Оценка	Взвеш. оценка	Оценка	Взвеш. оценка	Оценка	Взвеш. оценка	Оценка	Взвеш. оценка

В состав комиссии должны входить специалисты, которые по уровню профессионализма выше тех, кого они оценивают. Эксперты разрабатывают показатели для определения уровня профессиональной компетентности различных категорий персонала, целесообразно заранее подготовить индивидуальную диагностическую карту для оценки индивидуального стратегического потенциала специалиста.

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. Здесь логично использовать для формулирования выводов 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 в результате своей деятельности получает психологический портрет потенциального работника и намечает 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 подпроцессов оценки кандидата на должность можно назвать интервью-собеседование.

Структура интервью задает и порядок перехода от темы к теме. 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. Можно отметить и такие частные функции как информативная, подготовительная, сопоставительная, оценочная.

Рассматривая собеседование как часть подпроцесса Подбор персонала, последовательность этапов его проведения можно определить следующим образом.

1. Даты и время проведения всех собеседований (тестирований) менеджер по персоналу согласовывает с заказчиком и психологом (при необходимости — с начальником службы безопасности, руководителем или его первым заместителем).

2. Менеджер по персоналу передает заказчику данные о кандидате – резюме, заполненный бланк «Анкета кандидата», результаты психологического тестирования (если проводилось).

3. Во время проведения заказчиком интервью с потенциальным работником менеджер СУП уточняет требования к вакансии (отмечает, что более важно для заказчика: умение калькулировать себестоимость, внимательность, усидчивость и т. п.). Если у кандидата нет необходимых профессиональных знаний и навыков, менеджер анализирует причины несоответствия, корректирует профиль должности и методы отбора.

4. Руководитель структурного подразделения обязан в течение трех рабочих дней с момента предоставления ему данных о кандидате назначить дату и время проведения собеседования, которое должно состояться в течение семи рабочих дней.

5. После проведения собеседования заказчик обязан в течение двух рабочих дней представить менеджеру по персоналу выводы о профессиональном уровне кандидата, его соответствии заявленным требованиям. В случае положительной оценки человек переходит на следующий этап процедуры подбора.

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. 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 претендентов на должность должны быть приняты определенные административные решения (отказ, заключение трудового договора или соглашения, зачисление в резерв). Информация о



возможном решении должна быть доведена до соискателя. Он должен получить информацию о содержании труда на конкретном рабочем месте, его функциональных обязанностях, правах и ответственности, системе оплаты труда и т.д.

6. Если линейный руководитель по результатам собеседования принимает положительное решение, менеджер СУП передает информацию о соискателе (копия бланка «Анкета кандидата») в Службу безопасности компании. Специалист Службы безопасности проводит проверку переданных и предоставляет заключение в СУП. При положительном отзыве кандидат допускается на следующий этап процедуры подбора.

7. Специалист СУП собирает (уточняет) рекомендации с предыдущих мест работы соискателя: занимаемая им должность, функциональные обязанности, профессиональный уровень, характеристика со стороны бывших коллег, причины увольнения и т. п.

8. При выявлении несоответствия кандидата требованиям должности на любом этапе подбора рекрутер благодарит человека за отклик на объявление о вакансии и вежливо ему отказывает. Анкетные данные отклоненного кандидата заносятся в базу данных с пометками, которые впоследствии могут пригодиться при закрытии другой вакансии.

9. Если же решение о приеме на работу принято, то менеджер по персоналу подает на рассмотрение руководителю предприятия пакет документов:

- бланк «Анкета кандидата»;
- резюме кандидата;
- результаты психологического тестирования (если проводилось);
- рекомендации с предыдущих мест работы кандидата;
- заключение Службы безопасности.

10. Если соискатель соответствует всем требованиям должности, руководитель структурного подразделения согласовывает с ним дату фактического выхода на работу. В случаях, предусмотренных законодательством, будущий сотрудник предприятия проходит медосмотр.

11. Для трудоустройства кандидат на вакантную должность должен предоставить в отдел кадров следующий пакет документов (согласно Трудовому кодексу РФ): оригинал трудовой книжки; паспорт; идентификационный налоговый номер; копию документа об образовании (с вкладышами); копию свидетельства об общеобязательном государственном социальном страховании (пенсионном страховании); копию военного билета (все страницы); копию свидетельства о браке; копию свидетельства о рождении детей до 18 лет; три фотографии (3x4); справку о прохождении медицинского осмотра (в случае необходимости); при наличии: копию первой страницы загранпаспорта, копию удостоверения водителя, копию пенсионного свидетельства, копию заключения МСЭК в случае инвалидности.

12. На основании заявления о приеме на работу, завизированного руководителем структурного подразделения и директором предприятия,

инспектор по кадрам оформляет нового сотрудника на работу и готовит соответствующий приказ. Он также обязан ознакомить нового сотрудника под роспись со следующими документами: приказом о приеме на работу, условиями работы, Коллективным договором, Правилами внутреннего трудового распорядка, должностной инструкцией, Положением о коммерческой тайне.

13. На основании приказа начальником Отдела кадров заполняется личная карточка по унифицированной форме №Т-2 и делается запись в трудовой книжке. Затем оформляется личное дело.

Модель бизнес-подпроцесса Приема на работу представлена на схеме рис.15.

#### 2.1.4. ПОДПРОЦЕСС «ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА»

Формирование кадрового резерва является следующим подпроцессом бизнес-процесса «Подбора человеческих ресурсов». 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 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.

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. Бизнес-процесс «Формирование кадрового резерва» представлен на рис.16.

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.

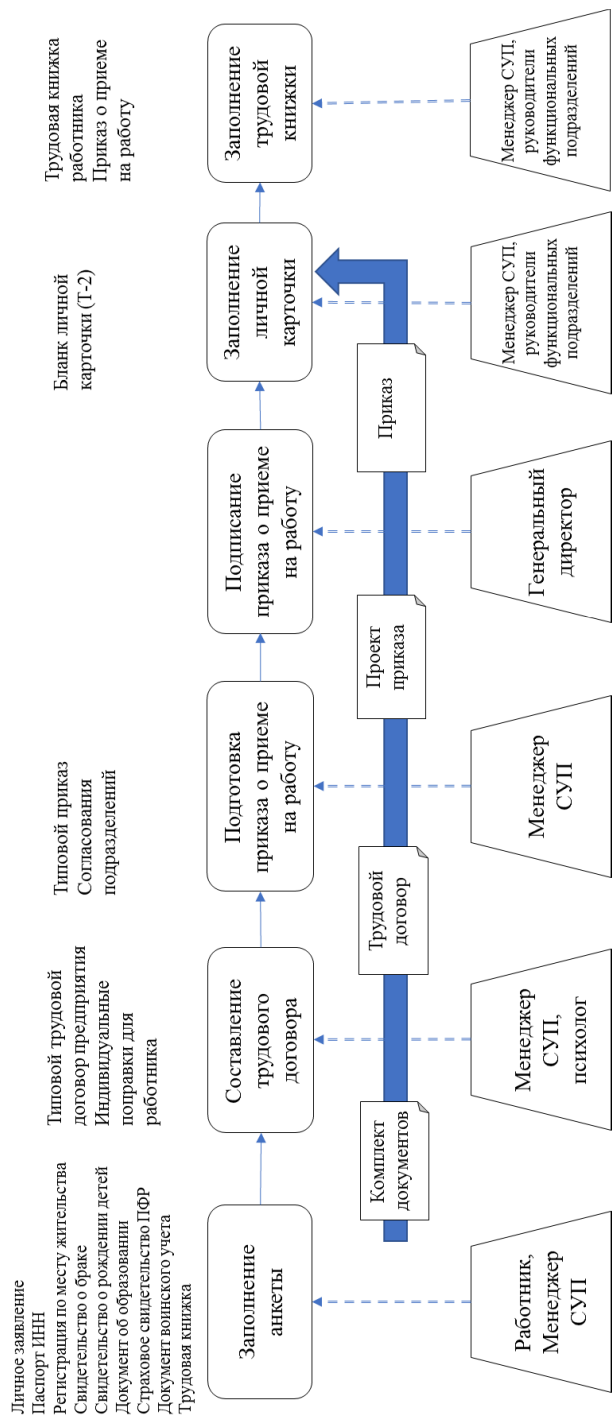


Рис. 15. Подпроцесс «Прием на работу»

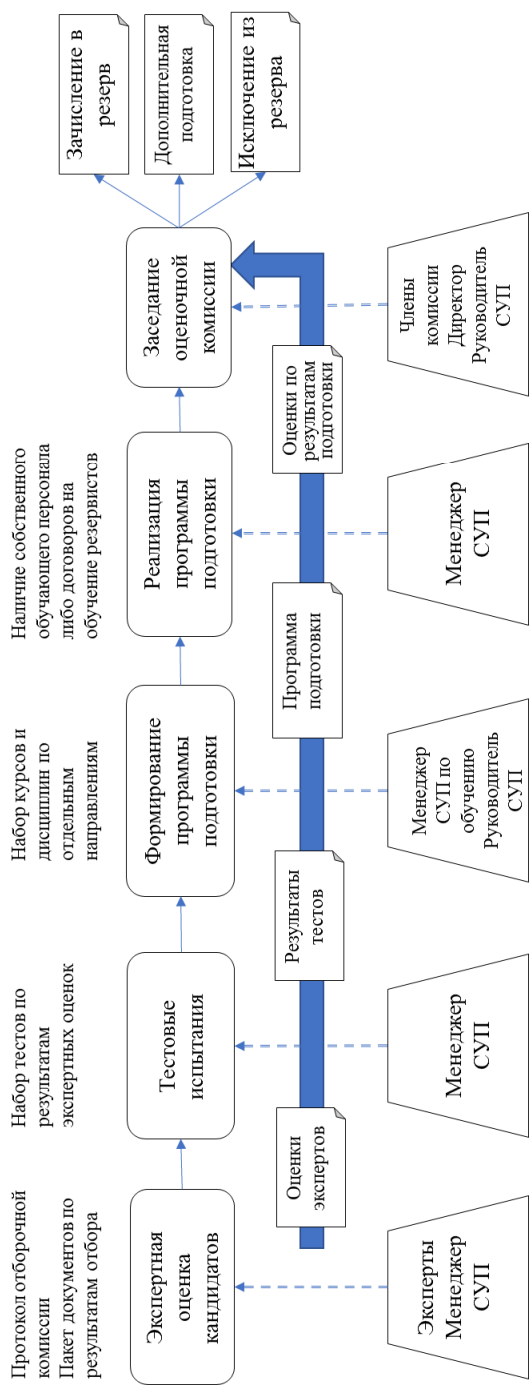


Рис. 16. Подпроцесс «Формирование кадрового резерва»

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 (Приложение 4).

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. На этом этапе 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 подготовки руководителей.

#### 2.1.5. ПОДПРОЦЕСС «АДАПТАЦИЯ СОТРУДНИКА»

Одним из ключевых факторов эффективности бизнес-процесса «Подбор человеческих ресурсов» является то, насколько хорошо и быстро новый сотрудник адаптируется к требованиям компании.

Когда человек поступает на работу, он включается в систему внутриорганизационных отношений, занимая в ней одновременно несколько позиций. Каждой позиции соответствует совокупность требований, норм, правил поведения, определяющих социальную роль человека в коллективе как работника, коллеги, подчиненного, руководителя, члена коллективного органа управления, члена общественной организации и т.п.

Адаптация - процесс двусторонний, рассматривается взаимодействие: как новичок приспосабливается к новым трудовым и психологическим факторам, так и трудовая группа, а также и руководство приспосабливается к новичку, отводят ему ту или иную социальную роль, устанавливают статус, включают в систему взаимодействия, иногда производит ролевое перераспределение в группе. Основным критерием адаптации является время, затрачиваемое на усвоение новых условий трудовой деятельности. Продолжительность периода адаптации зависит от того, может и стремится ли человек приспособить к условиям труда свои природные качества, усиливая их позитивную компоненту и компенсируя негативную. Таким образом, адаптация состоит в использовании человеком осознанно или неосознанно тех своих благоприятных природных качеств, которые способствуют успеху в его трудовой деятельности. Компенсация же заключается в выборе человеком таких условий труда, которые помогли бы ему избежать тех ситуаций, в которых могли бы проявиться его негативные качества.

В теоретическом и практическом виде выделяется несколько видов адаптации.

Профессиональная – постепенная доработка трудовых способностей (профессиональных навыков, дополнительных знаний, навыков сотрудничества) Данный вид адаптации предполагает наличие у человека такого набора специальных знаний, умений и навыков в рамках данной профессии, которые должны позволить ему быстро приспособиться к изменению условий в процессе всей его трудовой деятельности. Человек должен обладать способностью к переучиванию, быть в состоянии в максимальной степени реализовать все компоненты своего индивидуального трудового потенциала в условиях нестабильности внешней среды. Способность к профессиональной адаптации предполагает наличие у человека гибких компенсационных возможностей и установки на конкретный труд,

Психофизиологическая – приспособление к новым физическим и психофизиологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда, способность мобилизовать все психофизиологические системы на выполнение определенных действий. Определенные профессии, как, например, летчик, диспетчер, руководитель, предъявляют повышенные требования к здоровью и психическим качествам человека.

Социально-психологическая – приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом

коллективе. Социально-психологическая адаптация предполагает возможность сближения ценностных ориентиров конкретного работника и профессиональной группы, его быстрое вхождение в коллектив, приобретение определенного ролевого статуса. Она спасает человека от информационной перегрузки или агрессии. Способность к социально-психологической адаптации необходимо учитывать при отборе персонала и подборе партнеров для коллективной трудовой деятельности. Особенно это важно в авиации, где вопрос о совместимости членов экипажа является ключевым.

Организационно-административная – усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного и экономического механизма управления фирмой.

Санитарно-гигиеническая – условия работы, готовность рабочего места.

Помимо производственной адаптации отмечается внепроизводственная адаптация. К этому виду адаптации можно отнести адаптацию к бытовым условиям жилья, к общению с коллегами вне предприятия, в период отдыха.

В современных условиях авиапредприятие предъявляет жесткие требования к новичку в части сроков адаптации, но пренебрегать таким фактором как безопасность полетов нельзя. Поэтому, например, прежде чем соискатель вступит в должность бортпроводника, он обучается в течение трех месяцев согласно Программе подготовке бортпроводников, затем летает в качестве стажера с назначенным наставником, и только потом при положительных отзывах, назначается на должность. Поэтому одной из важных проблем кадровой работы в организациях при привлечении персонала – управление адаптацией. Управлять адаптацией сотрудников значит решать следующие задачи:

- разрабатывать программу тренингов и обучающих мероприятий для нового сотрудника. Этот инструмент поможет понять суть его работы, получить необходимую информацию касательно деятельности предприятия; теоретические знания и практические навыки активизируют уверенность в себе и повышают результативность работы.
- контролировать индивидуальные коммуникации руководителя с сотрудником. Подходят способы как формального, так и неформального общения (например, после работы или совместный досуг сотрудников на выходных или в праздники).
- организовывать краткосрочные курсы и тренинги для топ-менеджеров, вступающих в данную должность. Обучение азам руководства является ключом к эффективной и долгой работе руководителя.
- разрабатывать системы методов поэтапного усложнения заданий для нового сотрудника.



- применять метод общественных поручений для более тесного контакта с коллективом.
- организовывать тимбилдинг или специальные ролевые игры для сплочения коллектива и нового работника.

Ускорить адаптацию возможно контролем и регулированием адаптации, которые достигаются с помощью внедрения программ по адаптации.

Программа адаптации представляет собой набор конкретных действий, которые нужно произвести сотруднику. 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.

В ходе процесса адаптации необходимо контролировать прогресс сотрудника, для чего организуются периодические встречи по результатам программы введения в должность. Функция контроля за адаптационным процессом возлагается на Службу управления персоналом, а также на руководителей подразделений.

Адаптацию работника можно считать завершенной, если он получил ответы на все свои вопросы и может отвечать на вопросы других работников по каждому пункту. Заключительный этап процесса адаптации — это момент окончательного преодоления первоначальных производственных и межличностных проблем, а также переход работника к непосредственному исполнению своих трудовых функций. Если новый сотрудник перестает тратить свое время на изучение социально-экономической среды предприятия, значит, он полностью адаптировался.

Современные технологии по управлению человеческими ресурсами позволяют улучшить бизнес-процессы на предприятии и работать над командным духом всех сотрудников, увеличивая эффективность и результативность их работы и процветания компании.

Адаптация персонала является важным бизнес-процессом в любой организации, поэтому его не следует упускать из виду. Важно тщательно проработать схему этого процесса и зафиксировать его как корпоративное и нормативное положение об адаптации персонала конкретной компании.

Бизнес-процесс адаптации может проходить в четыре этапа (рис.17).  
Этап 1. *Оценка уровня подготовленности* нового работника необходима для разработки эффективной программы адаптации. Даже если работник имеет специальную подготовку, опыт работы в аналогичных структурах, то, попадая в новую организацию, он неизбежно сталкивается с различной внешней инфраструктурой организации, новым персоналом, технологией деятельности.

Этап 2. *Ориентация*, т.е. практическое знакомство работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются. К этой работе привлекаются непосредственный руководитель и менеджер Службы управления персоналом. Обычно разрабатываются общие

программы адаптации, которые включают лекции, экскурсии, видеофильмы, буклеты, позволяющие ознакомить новичка со следующими вопросами:

- общее представление об организации (цели, приоритеты, продукция, организационная структура, информация о руководителях, внешние взаимосвязи);

- политика организации (кадровая политика, политика сбережения производственных, финансовых, временных ресурсов организации, правила поведения в организации и политика административных наказаний); формирование компенсационного пакета (материальное и моральное стимулирование, социальная политика организации);

- охрана труда и техника безопасности (места оказания первой помощи, меры предосторожности, правила противопожарной безопасности, правила поведения при несчастном случае, предупреждение о возможных опасностях на производстве);

- взаимоотношения с профсоюзами и ознакомление с коллективным договором (назначения, перемещения, увольнения, испытательный срок, права и обязанности работника, объединения работников, постановления профсоюзов);

- организация работы социальной инфраструктуры (организация питания, условия парковки, условия работы предприятий соцкультбыта);

- определение последствий от поведения, приводящего к экономическим затратам или расходам (стоимость производственного и офисного оборудования, ущерб от прогулов, несчастных случаев).

Наряду с общими программами разрабатываются специальные программы адаптации, в которых затрагивают следующие вопросы:

- функции подразделения и принятого работника (цели, задачи, взаимоотношения внутри и между подразделениями);

- рабочие обязанности, права и ответственность (подписание должностной инструкции) принятого работника;

- требуемая отчетность на рабочем месте;

- процедуры, правила, предписания, характерные только для данного подразделения или рабочего места (гигиенические стандарты, правила охраны собственности организации и проблема воровства, правила поведения на рабочем месте, правила выноса вещей организации из подразделения, перерывы, правила ведения телефонных переговоров и пользования Интернетом в личных целях).

*Этап 3. Непосредственная адаптация.* Этот этап состоит в приспособлении нового работника к своему статусу и в значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. Этот элемент адаптации является ключевым, поскольку от него зависит, как новый сотрудник будет принят на рабочем месте. Важно в рамках этого этапа оказывать максимальную психологическую поддержку работнику, регулярно проводить беседы и оценивать эффективность его деятельности на новом рабочем месте.

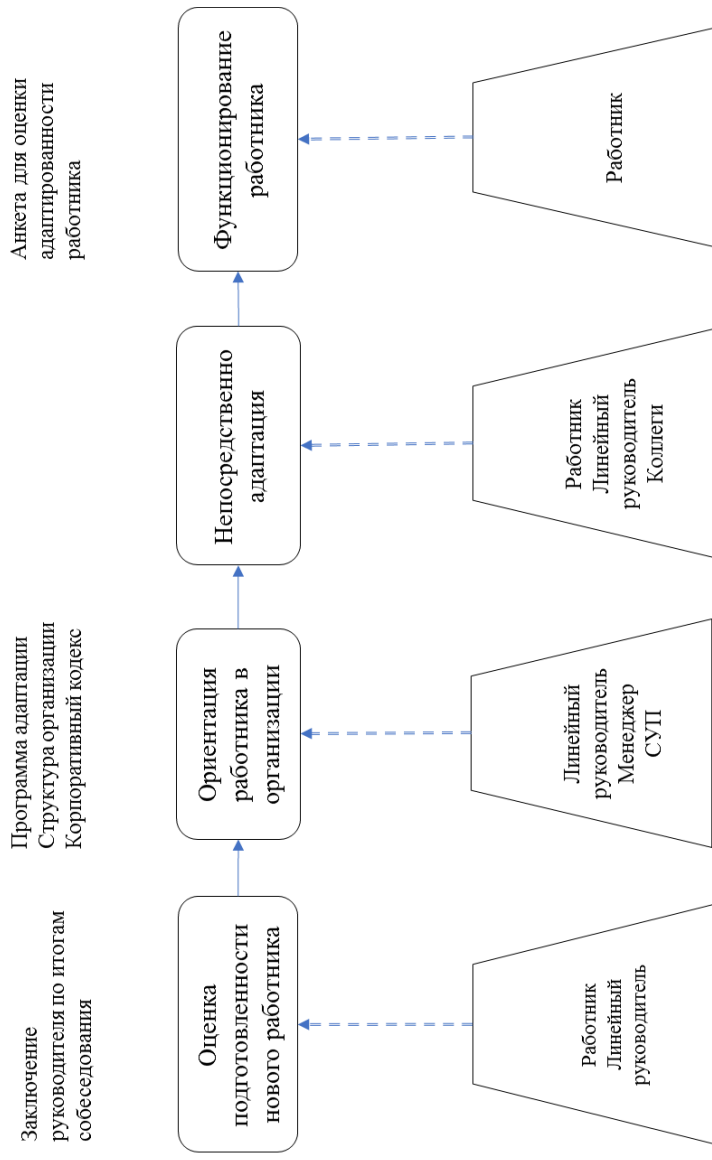


Рис. 17. Подпроцесс «Адаптация сотрудника»

Этап 4. *Функционирование*. Этим этапом завершается процесс адаптации нового работника в организации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и личных проблем и переходом к стабильной работе.

Формализовав бизнес-процесс «Подбор персонала», возможно получить следующие результаты:

1. Снизить затраты рабочего времени специалистов СУП (за счет сокращения консультаций руководителей структурных подразделений по теме вакансий).

2. Сократить срок закрытия вакансий.

3. Четко распределить зоны ответственности за каждый этап процесса поиска, выбора и отбора персонала между заказчиком и рекрутером.

4. Бизнес-процесс подбора кадров «прозрачен», что позволяет своевременно выявлять и устранять сбои в его функционировании.

## 2.2. БИЗНЕС-ПРОЦЕСС «МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА»

### 2.2.1. ПОНЯТИЕ МОТИВАЦИИ

Мотивация – это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулов) и внутренних (мотивы) факторов. Менеджеру неподвластны мотивы труда, поскольку они обусловлены внутренними качествами личности, но, зная эти мотивы, менеджер может успешно применять определенные стимулы, которые способны активизировать и направлять деятельность работника. Такое воздействие называется мотивированием. Оно основано на формировании мотивационного поля и развитии на этой основе трудового потенциала работника в процессе долговременного воздействия на него.

Стимул – внешний раздражитель, воздействующий на личность и принуждающий ее к действию. В качестве внешнего раздражителя выступают элементы внешней среды. В данном случае уместно говорить о стимулировании труда. Стимулирование должно быть ориентировано на фактическую структуру ценностных ориентаций и интересов работника, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала, а также должно соответствовать потребностям, интересам и способностям человека, т.е. механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации работника.

Эффективная мотивация персонала связывает трудовые усилия работников и получаемое взамен вознаграждение (материальное и моральное), находясь на пересечении интересов работника и работодателя. В процессе разработки механизма мотивации необходимо учитывать, что эффективность производственного процесса во многом зависит того, как

будет налажена взаимосвязь между работником и руководством авиапредприятия (рис. 18).

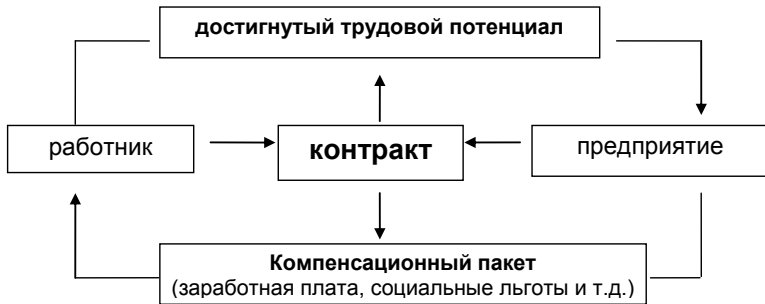


Рис. 18. Схема взаимодействия работника и предприятия

Очевидно, что каждая из взаимодействующих сторон преследует свои цели: работник «продает» свое время, квалификацию, профессиональные знания, навыки, чтобы получить валентное (значимое) вознаграждение за свой труд; руководство компании, в свою очередь, ожидает от работника такой трудовой отдачи, которая позволила бы достичь предприятию поставленных целей, как тактических, так и стратегических. Соизмеряя полученные результаты с ресурсами, затраченными на их получение, и руководитель, и работник оценивают справедливость подобной «купли/продажи». Если ощущается неудовлетворенность («столько работаю, а зарплата маленькая» или «какие средства были вложены, а эффективность труда низкая»), можно считать, что цель построения системы мотивации не достигнута.

При грамотно построенной системе мотивации интересы работников и интересы администрации авиапредприятия пересекаются, что позволяет говорить об их взаимовыгодном сотрудничестве. Конечно, это положение справедливо для конкретного набора условий внешней среды. При изменении этих условий «точка совпадения интересов» смещается и для достижения совпадения интересов требуется корректировка системы мотивации.

Любое мотивационное воздействие направлено на трудовое поведение персонала, которое поддается количественной и качественной оценке. Основными характеристиками трудового поведения работника являются: объем и качество произведенной продукции (товаров/услуг); время, затраченное на производство; качества личности, определяющие отношение сотрудника к работе (ответственность, исполнительность, дисциплинированность, инициативность, творчество и т.д.). Выбранные критерии ложатся в основу оценки результатов труда, по которой и осуществляется стимулирование человеческих ресурсов (как позитивное, так и негативное).

## 2.2.2. ВИДЫ МОТИВАЦИИ

Виды мотивационного воздействия на персонал, распространенные в управленческой практике, весьма разнообразны и с трудом поддаются систематизации. Поэтому вашему вниманию предлагается многофакторная классификация видов мотивации (стимулирования), охватывающая несколько критериев деления:

- по субъекту мотивации: внутренняя и внешняя;
- по объекту мотивации: индивидуальная и групповая;
- по характеру стимула: материальная и моральная;
- по учету отклонений результатов деятельности от нормативных: позитивная и негативная;
- по времени информации объекта мотивации о связи результатов деятельности и мотивации: опережающая и подкрепляющая.

Следует отметить тесную взаимосвязь различных видов мотивации и возможность их разнообразного сочетания.

Внутренняя мотивация возникает непосредственно в процессе или результате трудовой деятельности. Она основана на том, что любая деятельность всегда имеет определенный смысл и содержание. Смысл – это то, ради чего осуществляется работа, то есть ее конечный результат (результативный компонент). Содержание – это то, что включает в себя сам процесс работы (процессуальный компонент). При внутренней мотивации и смысл и содержание являются мотивирующими факторами, то есть человеку нравится сама работа, и он получает удовольствие, выполняя ее.

Внутренняя мотивация тесно связана с понятием профессиональной мотивации. Внутренняя мотивация более эффективна при удовлетворении высших (духовных) потребностей человека. Она, как правило, является индивидуальной, хотя не исключен вариант внутренней мотивации трудовых коллективов, например, при решении творческих коллективных производственных задач.

Внешняя мотивация или стимулирование - процесс, осуществляемый субъектом управления. Стимулирование эффективно при удовлетворении как первичных, так и вторичных потребностей человека и является обязательной функцией управления.

Организация современного производства, в том числе на авиапредприятиях, определяющая характер выполняемых работ, построена таким образом, что внутренняя мотивация персонала в чистом виде, без элементов стимулирования практически не встречается. Идеальным вариантом является сочетание элементов как внутренней, так и внешней мотивации.

Стимулирование может носить как положительную, так и отрицательную направленность. Меры позитивного стимулирования приводят к получению определенных выгод сотрудником. К мерам негативного стимулирования относятся выговор, замечание, снижение премиальных

выплат, уменьшение фиксированной ставки, штрафы и пени за допущенные упущения в работе, снижение в должности и т.д.

Замечено, что многократное применение наказания существенно снижает его действие. Тем не менее, при умелом использовании негативной мотивации (ее справедливого характера и дозировки интенсивности стимула, соответствующей конкретной ситуации) можно добиться изменения трудового поведения сотрудника в лучшую сторону.

Интересно отметить, что наименее эффективный метод мотивации работников — это полное отсутствие реакции руководителя на выполнение и результаты работы. Подобное бездействие, игнорирование результатов труда персонала наносит больше вреда, чем даже усиленная негативная мотивация, так как в этом случае работник постепенно теряет интерес к работе, начинает проявлять свои негативные трудовые качества, несдерживаемые управленческим воздействием.

Деление внешней мотивации на опережающую и подкрепляющую рассматривается с точки зрения характера ожидания вознаграждения или наказания. Ожидание направляет трудовое поведение работника или группы, которые соотносят собственные усилия с предлагаемым стимулом. Как правило, критерии и условия поощрения и наказания фиксируются в коллективных договорах и других нормативных актах предприятия. Но для более эффективного стимулирования необходимо использовать и принцип неожиданности, выражающийся в подкрепляющей мотивации, которая, как правило, производит больший психологический эффект, особенно при получении валентного вознаграждения.

По характеру стимула внешняя мотивация может быть моральной и материальной.

Материальное стимулирование, хотя и играет основополагающую роль в мотивации персонала, но без учета моральных стимулов теряет свою эффективность. Основное преимущество морального стимулирования — это то, что оно не требует значительных материальных затрат (а часто вообще не имеет выражения в денежной форме). Однако оно затрагивает психологию человека, которая часто бывает и непредсказуемой, а потому его использование требует высокой степени социальной компетентности руководителя (коммуникабельность, справедливость, эмпатия, доброта, тактичность и т.д.).

Моральное стимулирование связано с удовлетворением вторичных потребностей человека (социальных и духовных). Человек, мотивация которого основана на удовлетворении высших потребностей, более склонен к самоуправлению и ожидает, прежде всего, моральных стимулов к работе. Моральное удовлетворение представляется в виде комплексного структурного образования, которое включает в себя рассмотрение личности и ее социальных связей в системе. При создании системы морального стимулирования необходимо помнить о единстве двух противоположностей - потребности быть индивидуальностью, отличаться от других людей и потребностью быть частью трудового коллектива.

В общем виде методы моральной мотивации можно свести к следующим:

1. Одобрение и похвала, признание хорошей работы, которые могут быть вербальными (словесными) или невербальными (например, рукопожатие, улыбка и т.д.). Похвала должна быть заслуженной, конкретной, безотлагательной, искренней, персонафицированной и публичной.

2. Постановка конкретных целей перед сотрудником. Работник должен быть ориентирован на успех, поскольку успех — это реализованная цель. Если работники хотя бы частично участвуют в постановке целей своей работы, гораздо больше вероятность того, что они будут чувствовать ответственность за их достижение и испытывать чувство успеха при реализации этих целей. При постановке целей необходимо учитывать следующие требования: ясность, измеримость цели, обеспеченность ресурсами, цели должны быть мобилизующими, но достижимыми, должны включать точные сроки реализации.

3. Обеспечение эффективного внешнего контроля (то есть контроля со стороны руководителя), который должен быть направлен, прежде всего, на выявление возникающих проблем и поиск их решения, а не быть поводом для наказания сотрудников.

4. Оценка работы подчиненных и информирование. Работники должны как можно больше знать о качестве своей работы, для того чтобы вовремя вносить в нее свои коррективы. В оценке трудового вклада работника или трудового коллектива следует стремиться к максимальной объективности. По итогам оценки деятельности персонала необходимо принимать решение о материальном стимулировании, составлять или изменять план повышения квалификации и план карьерного роста. Это важно, поскольку если работник знает перспективы своего роста, то он будет прилагать дополнительные усилия к выполнению своих должностных обязанностей, проявлению инициативы, реализации своего творческого потенциала для решения задач предприятия.

5. Обеспечение профессионального и интеллектуального роста личности. Условия, стимулирующие обучение и персональный рост, являются сильными мотиваторами.

6. Привлечение работников к управлению предприятием (процессам анализа, планирования, прогнозирования, разработки стратегии и тактики, организации и контроля работы) показывает, что их профессионализм востребован и ценится руководством. Работники нередко лучше, чем руководители, знают, как улучшить свою работу и ее организацию. К тому же данный метод позволяет смягчить проявление эффекта отчуждения от труда.

7. Делегирование полномочий с повышением ответственности за результаты работы стимулирует ряд работников с высоким уровнем потребности в признании и уважении.

8. Продвижение по служебной лестнице с повышением социального статуса работника.



9. Механизм внутри- и межгрупповой соревновательности и конкуренции является методом как индивидуальной, так и групповой моральной мотивации.

10. Проектирование или перепроектирование работы таким образом, чтобы она удовлетворяла интересы работника, была источником внутренней мотивации.

К методам группового морального стимулирования можно отнести: благодарность руководства всей группе, вручение сувениров, помещение на "доску почета" фотографий всех членов группы, статьи с фотографией группы в местной прессе, организацию обеда в честь группы, организацию групповой поездки за город и т.п.

Моральная мотивация может носить не только позитивный, но и негативный характер (наказания). Диапазон средств наказания чрезвычайно широк - от устного замечания до увольнения. При выборе форм и методов наказаний необходимо учитывать следующие моменты:

- реакция на нежелательное поведение работника должна быть незамедлительной;
- наказание в первый раз надо сделать таким, чтобы вторично не пришлось его применять;
- наказывать надо конкретное поведение, а не человека;
- следует показать правильный способ решения проблемы;
- можно предложить работнику самому определить себе наказание;
- критиковать человека следует в приватной обстановке;
- подчиненный должен знать, чем конкретно недоволен руководитель. Желательно выслушать и доводы подчиненного, чтобы лучше уяснить причины его поведения;
- критиковать бесполезно, если работник не ценит мнение своего начальника о себе.

### 2.2.3. СХЕМА БИЗНЕС-ПРОЦЕССА

Для корректного управления бизнес-процессом мотивации сотрудников необходим утвержденный нормативный документ (регламент), описывающий последовательность действий всех вовлеченных в бизнес-процесс структур и должностных лиц компании. У каждого подпроцесса должен быть определен владелец и участники, точки входа и выхода, каналы и порядок передачи информации (в документарном и бездокументарном виде), а также контрольные точки, в которых будет происходить анализ и согласование с руководителями утвержденных показателей и процедур, видов и методов стимулирования.

При разработке регламента необходимо прописать последовательности выполнения подпроцессов, включив в них операции выборочного контроля/согласования текущих расчетов с вышестоящим руководителем или начальником отдела персонала. Особенно это важно

при расчете переменной заработной части если он делегируется на усмотрение руководителя, который должен быть способен дать объяснение по расчету для каждого сотрудника.

Бизнес-процесс Мотивации персонала как правило проходит в несколько этапов (рис. 19).

Этап 1. *Постановка целей.* Формализация и оцифровка целей осуществляется «снизу вверх». Оптимальное количество целей составляет от 4 до 6. Допускается не более половины «качественных» целей, то есть тех, оценка которых допустима не в абсолютных цифрах, а по определенным «уровням» их выполнения. Основная цель деятельности сотрудника должна присутствовать в перечне целей его руководителя, а в перечне целей сотрудника должна быть цель «Выполнение заданий руководителя». Весовые коэффициенты целей определяются СУП.

Этап 2. *Корректировка и утверждение целей.* На этом этапе необходимо добиться соответствия целей, поставленных отдельным сотрудникам целям подразделений (отделов, управлений), которые в свою очередь должны соответствовать целям, поставленным перед организацией в целом. Каждый уровень целей должен быть утвержден руководителем этого уровня.

Этап 3. *Доведение целей до работников.* Очень важным является ознакомление работников с окончательным (после согласования и корректировки) вариантом поставленных целей. Рекомендуется делать это под роспись на бумажном носителе, даже при условии наличия на предприятии электронного документооборота, поскольку в этом случае работник подходит к выполнению поставленных задач с большей ответственностью.

Этап 4. *Выполнение работы.* В процессе производственной деятельности работники прикладывают все усилия для достижения поставленных перед ними целей.

Этап 5. *Подведение итогов и оценка труда.* По окончании периода деятельности (как правило календарного года) определяется фактическое выполнение поставленных целей. Выполнение количественных целей определяется на основе официальной отчетности предприятия (различных уровней), качественных – по достижению определенных уровней, установленных на этапе постановки целей. Руководители подразделений предоставляют своему руководству отчет о проведенной работе.

Этап 6. *Стимулирование.* На основании подведенных итогов – уровня выполнения поставленных целей, и шкалы премирования, установленной в регламенте по мотивации, определяется размер материального стимулирования сотрудников. Нематериальное стимулирование является дополнительным и его применение не регламентируется, но остается на усмотрение руководителей каждого уровня.

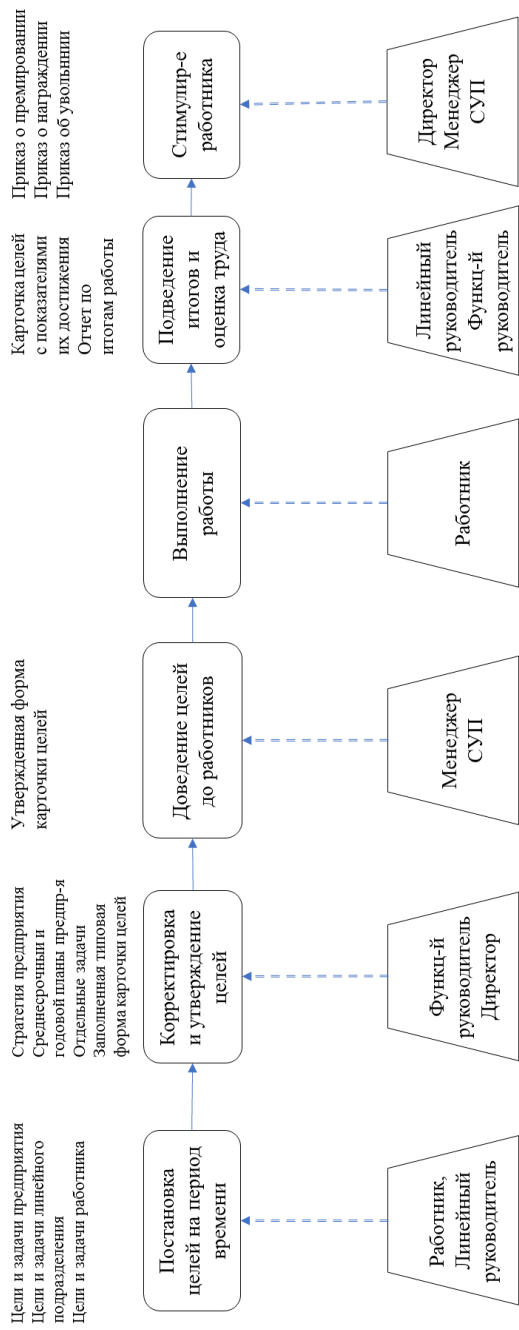


Рис. 19. Бизнес-процесс «Мотивация персонала»

## 2.3. БИЗНЕС-ПРОЦЕСС «ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ»

### 2.3.1. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Современные подходы к управлению авиапредприятиями основываются на рассмотрении человеческих ресурсов в качестве ключевого фактора, определяющего эффективность использования всех остальных ресурсов. Как показывает опыт наиболее успешных отечественных и зарубежных компаний, инвестиции в персонал, создание условий для роста работников и повышения их профессионального потенциала дают в 2-3 раза более высокую отдачу, чем средства, направленные на решение чисто производственных задач.

Обучение является важнейшим звеном системы управления человеческими ресурсами и должно быть неразрывно связано с процессами организационного развития, с работой по достижению стратегических целей организации, обеспечивая максимальную готовность людей, работающих в организации, к решению стоящих перед ними задач.

Огромное значение здесь имеет также готовность сотрудника к получению новых знаний, его настрой на развитие. Способность к обучению, к усвоению новых знаний и овладению новыми навыками является одним из важнейших критериев при поиске и отборе новых работников. Не случайно в последнее время многие организации придают большое значение поиску таких людей, которые не только отвечают требованиям организации, но могут, и хотят учиться. Работники предприятия должны видеть перспективу своей работы на предприятии, а с другой стороны, предприятие заинтересовано в развитии своих работников и повышении отдачи от них. Планирование обучения для перспективных работников является отдельным направлением, реализуемым в рамках внутрифирменного обучения персонала.

Немаловажно, однако и обеспечение мотивации сотрудника на обучение. Сотруднику, заинтересованному, прежде всего, в стабильности, необходимо разъясняется, что устойчивость его положения в компании во многом зависит от уровня его квалификации, который подкрепляется и повышается с помощью обучения. Сотрудник, нацеленный на уважение со стороны руководства и коллег, может воспринимать обучение как способ повышения степени этого уважения. Особой и довольно редкой можно считать ситуацию, когда уверенность сотрудника в том, что предлагаемое обучение ему не нужно, становится справедливой, например, если непосредственный руководитель недостаточно осведомлен о квалификации своего подчиненного и упускает из вида то, что он уже проходил обучение по данной теме или что ему оно вообще не требуется. В данном случае отдел управления персоналом может выступить арбитром и помочь урегулировать противоречия, подобрав для сотрудника более подходящую тему обучения.

Отдельно стоит рассмотреть весьма распространенный случай, когда сотрудник отказывается от обучения, ссылаясь на занятость работой. Тогда можно различить две ситуации. Первая характеризуется тем, что сотрудник не отказывается от обучения в принципе и готов посетить обучающее мероприятие, но в другое время. Вторая - когда сотрудник прикрывает занятостью свое нежелание или неумение учиться.

Серьезной проблемой для многих организаций является *удержание работников, прошедших обучение*. Инвестируя деньги в обучение персонала, организация тем самым увеличивает стоимость самого важного своего капитала – людей. Но при этом некоторые организации сталкиваются с тем, что, потратив большие деньги на обучение, они через какое-то время могут не досчитаться значительной части обученных работников – их перекупают другие организации. Экономя на обучении персонала, эти компании готовы платить более высокую зарплату, предоставлять более широкий набор льгот, лучшие условия работы или большие возможности для профессионального роста и продвижения работников. «Мы готовим кадры для других», с горечью говорят руководители, столкнувшиеся с этой проблемой, «и выбрасываем деньги на ветер».

Для того чтобы снизить риск потери работников, обучающихся либо повышающих свою квалификацию за счет организации, многие компании разрабатывают и внедряют систему юридических, организационных и морально-психологических мероприятий, направленных на закрепление и удержание в компании этой категории работников. Разработка и реализация специальных программ, обеспечивающих работникам более широкие возможности развития карьеры после прохождения обучения, и востребованность полученных знаний и навыков – это меры, которые помогают закрепить в организации обученный персонал.

В зависимости от размеров организации работа в сфере обучения персонала может быть построена по-разному.

В небольших фирмах работа по обучению и развитию персонала может выполняться в рамках традиционного отдела кадров. В этом случае обучение персонала реализуется исключительно силами внешних организаций, специализирующихся на профессиональной подготовке различных категорий работников.

Работа по обучению и повышению квалификации персонала организации строится в соответствии с утвержденным положением, в котором указаны основные направления обучения и порядок работы по обучению и повышению квалификации.

Подходы к профессиональному росту персонала различны, но включают в себя четыре основных блока:

- анализ потребностей в повышении квалификации;
- создание разнообразных по форме и приемам учебных программ;
- планирование учебных программ и самого процесса;
- анализ результатов и их использование для дальнейшего

продвижения управленческого работника по служебной лестнице или в процессе ротации.

Как показывает мировая и отечественная практика, успех любой организации достигается только тогда, когда работа ведется по всем четырем направлениям одновременно с разработкой и использованием соответствующей документации, учебно-методической и материальной базы.

Успешное достижение целей обучения предполагает не только создание благоприятных условий для обучающихся, верное определение содержания обучения и выбор средств, которые наилучшим образом позволят решить эти задачи, но и максимально полное использование важнейших принципов, обеспечивающих высокую эффективность учебной деятельности, а именно:

1. Обучение, связанное с новыми направлениями деятельности, что позволит поддерживать необходимый уровень конкурентоспособности предприятия.

2. Повышение приверженности персонала своей организации, что влечет за собой снижение текучести кадров.

3. Повышение способности персонала адаптироваться к изменяющимся социально-экономическим условиям и требованиям рынка. Таким образом, организация повышает ценность находящихся в ее распоряжении человеческих ресурсов.

Среди задач, решаемых руководителями и специалистами отделов обучения, при разработке системы внутрифирменного обучения, можно выделить следующие:

➤ Стратегические. Руководитель отдела обучения совместно с вышестоящим руководством формулирует общий план деятельности в сфере обучения и повышения квалификации персонала. Полезными здесь могут оказаться ответы на следующие вопросы. Чего наша организация стремится достичь в ближней и дальней перспективе? Каким требованиям для успешного достижения этих целей должна отвечать квалификация работников нашей организации? Каких знаний, умений и навыков не хватает нашим сотрудникам? Что следует предпринять для приведения в соответствие уровня подготовки персонала тем задачам, которые придется решать организации в самом скором времени?

➤ Исследовательские. Сбор информации до, во время и после обучения различных категорий персонала, ее анализ и обобщение полученных результатов – это те задачи, которые необходимо решить в первую очередь при определении потребности работников организации в обучении и при разработке структуры и содержания учебных программ. Особенно сложные исследовательские задачи связаны с подготовкой учебных программ для руководителей. Обучение призвано показать слушателям новые подходы к решению управленческих задач, сформировать такие установки по отношению к производительности, качеству труда и к персоналу и такую систему приоритетов, которые будут

максимально способствовать росту эффективности работы, как отдельных работников, так и всей организации, и ее подразделений. Для этого при разработке программ обучения особенно важно обратить внимание на изучение установок и поведенческих моделей, которые определяют подходы к работе руководителей разных уровней.

➤ **Методические.** Подбор методов обучения и разработка программ повышения квалификации и развития персонала. В первую очередь это должны быть такие методы и формы обучения, которые в наибольшей степени могли бы помочь организации в достижении стоящих перед ней целей (повышение качества товаров и услуг, снижение себестоимости продукции, формирование новой организационной культуры, повышение отдачи от каждого работника и др.). Главная сложность в решении методических задач состоит в том, чтобы подобрать оптимальные методы обучения и/или определить их правильное соотношение (сочетание) для каждой категории слушателей. Современные тенденции в организации обучения персонала состоят в сокращении времени чисто лекционной подачи материала и все более широком использовании методов активного обучения (деловые игры, групповые обсуждения, разбор опыта работы отечественных и западных компаний и др.). Кроме того, все больше внимания отводится практической отработке изучаемого материала и закреплению практических навыков слушателей.

➤ **Организационные.** Такого рода задачи связаны с взаимодействием службы управления персоналом с функциональными и линейными руководителями для выявления потребности работников в обучении и развитии.

### 2.3.2. ВИДЫ И ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ

Выделяют две основные современные модели подготовки кадров.

1. Обучение без отрыва от работы в виде прохождения обучения в свободное время от работы или в процессе выполнения должностных обязанностей на предприятии. Внутриорганизационное обучение как инструмент развития персонала, а значит и организации, предполагает наличие двух подходов:

*экспертный подход* - возможность реализации программы развития организации путем подготовки управленческого персонала на базе знаний и опыта приглашенного консультанта. В рамках такого подхода преподаватель-консультант выступает как носитель экспертного знания, которое может применено к конкретной ситуации, сложившейся в организации. Программа обучения должна снабдить слушателей знаниями типичных проблемах, с которыми они могут столкнуться в ходе своей профессиональной деятельности. В данном случае целью обучения преимущественно является передача вполне конкретных знаний.

*процессуальный подход* – предполагает возможность реализации программы развития организации лишь в процессе совместной работы преподавателя с персоналом организации. В рамках этого подхода проект предполагаемых действий может быть создан и главное реализован только при активном участии управленческого персонала организации. В отличие от первого подхода в данном случае у слушателей помимо набора профессиональных знаний должна быть сформирована установка на изменение, овладение новыми способами решения проблем как в процессе индивидуальной деятельности, так и освоения эффективных приемов групповой работы. В этом случае целью обучения является не столько передача определенной суммы знаний, сколько формирование ориентации обучаемых на изменение индивидуального и группового поведения

2. Обучение с отрывом от работы в специализированных профессиональных учебных заведениях и центрах подготовки кадров. Обычно производится сотрудниками самостоятельно.

*Первоначальное обучение* необходимо проводить со всеми новыми сотрудниками. Для некоторых категорий (обычно не требующих наличия особого опыта и образования) необходимо включить в программу приобретение специальности/навыков по специальности.

В рамках такого обучения, цель которого - подготовка сотрудников-новичков к самостоятельному исполнению обязанностей, проводится:

- обучение новой специальности;
- обучение работников, имеющих необходимую подготовку, работе с учетом особенностей компании: ее бизнес-процессов, технологического оборудования, программного обеспечения, клиентов и т.д.;
- обучение специфическим внутренним процессам: кадровое делопроизводство, выплаты заработной платы, предоставление отпусков и отгулов и т.д., а также процессам, связанным с выполнением работниками служебных обязанностей: закупки и получение материальных средств, внутренняя переписка, обращения к вышестоящему руководителю и т.д.;
- обучение правилам корпоративного поведения.

Первоначальное обучение в основном целесообразно проводить силами внутренних преподавателей. Используется такая форма обучения как наставничество. Наставничество не должно носить формальный характер (когда наставник просто назначается приказом и на этом работа с новым сотрудником заканчивается). Наставник также должен проходить обучение наставников.

Для проверки качества обучения, а также допуска к самостоятельной работе используются различные тесты, зачеты, результаты выполнения практических заданий, заключения наставников и руководителей о стажировке работника, а также обратная связь.

*Стажировка в должности* – это, по сути, временное исполнение обязанностей, как самостоятельное, так и под наблюдением наставника.



Для планирования этого процесса необходимы:

- план развития персонала, который формируется в соответствующем процессе;
- заявки, которые могут поступать из процессов аттестации персонала или развития компании.

Для проверки результатов обучения могут использоваться те же методы, что и для первоначального обучения.

*Повышение квалификации* — обучение, обусловленное изменением характера и содержания труда специалистов на занимаемой должности, моральным старением знаний; это целенаправленное приобретение новых знаний и навыков, изучение передового опыта.

К методам повышения квалификации относятся деловые игры, решение конкретных практических задач (кейсы), анализ конкретных управленческих ситуаций, использование дискуссий, как инструмента получения новых знаний и выработка оптимальных вариантов управленческих решений, социально-психологический тренинг, программное обучение, дистанционное обучение, проблемное обучение. Так как повышение квалификации лежит в основе как вертикальных, так и горизонтальных перемещений, одним из важных методов может стать стажировка в должности, на которую может претендовать работник. Должность может быть и вышестоящей (карьерный рост) и смежной по «горизонтали» (взаимозамещение сотрудников и профессиональное развитие).

Проводить это обучение могут как внутренние, так и внешние преподаватели.

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

- повышение эффективности работников;
- освоение новых методов работы;
- создание кадрового резерва как для вертикального роста, так и для горизонтальной ротации.

*Обучение по ошибкам.* Его цель – закрепить какой-то конкретный навык или порядок выполнения определенной работы. Такое обучение используется на авиапредприятиях, когда появляется информация о периодическом отклонении показателей процессов от допустимых значений, о периодических несоответствиях в учете используемых материальных средств, о претензиях по качеству выполняемых работ и предоставляемых услуг, о систематических ошибках, выявляемых в ходе наблюдения за процессами.

Это предотвратит систематические нарушения в выполняемых обязанностях, отклонения от них и т.д.

В ходе какого-либо процесса управления, например «Анализ деятельности, эта информация обрабатывается, анализируется, выявляются

причины отклонений и нарушений. Условно работы по их устранению можно объединить в 2 группы:

требующие каких-либо изменений (процессов, оборудования, программного обеспечения, методов мотивации, замены персонала и т.д.);  
 требующие обучения. В данном случае необходимо установить каких именно работников необходимо обучить, и – чему конкретно. После чего провести обучение. Подготовка проводится в основном силами внутренних преподавателей (инструкторов).

Лучшим результатом такого обучения будет отсутствие в будущем нарушений, которые инициировали процесс обучения по ошибкам.

*Обучение по изменениям* состоит в том, чтобы сделать внедряемые изменения максимально эффективными, проведя дополнительное обучение. Изменения, требующие обучения, могут происходить при: изменениях методов и способов работы, вызванные нарушениями и отклонениями; оптимизации бизнес-процессов; внедрении нового программного обеспечения; запуске нового оборудования; выводе на рынок нового продукта или услуги.

Соответственно, любая деятельность по внедрению каких-либо изменений должна предусматривать обучение персонала. При этом такое обучение является типичным методом для адаптации, доработки и оптимизации внедряемых изменений путем обкатки и получения обратной связи от работников.

Лучшим показателем эффективности такого обучения будет успешность внедренных изменений с точки зрения участия в нем персонала. С позиций организации бизнес-процесса принципиальной разницы между первичным обучением и переподготовкой нет, в отличие от повышения квалификации.

*Переподготовка*, которая может проводиться непосредственно на предприятии, наиболее широко применяется на предприятиях, ориентированных на использование собственной, а не привлекаемой, рабочей силы. Необходимость в переподготовке вызывается высвобождением работников, их плановым продвижением по должностной лестнице, а также внутрипроизводственной текучестью (в поисках лучшей работы, условий труда и т.п.) Особенность переподготовки кадров заключается в ее объекте – контингенте специалистов, которых она охватывает. Это в основном люди среднего и старшего возраста, проработавшие часто весьма продолжительное время по определенной профессии. Конечно, все это вносит свою специфику в их обучение.

Процесс переподготовки работников предполагает:

- определение масштабов переподготовки и факторов, влияющих на нее;
- выбор форм переподготовки с учетом достижения нужного результата с минимизацией средств на ее проведение;
- выработку программы и методов обучения.

Переподготовка должна носить целенаправленный характер, т. е. быть ориентированной на конкретное рабочее место и работника, согласного его занять.

От уровня профессиональной подготовки специалистов зависит комплектование учебных групп, возможность объединения их с группами рабочих, проходящих первичную подготовку. Объем переподготовки и ее конкретные формы зависят от наличия на предприятии соответствующей учебной базы, материального обеспечения, от возможностей предприятия вести эту работу на договорной основе со специальными учебными заведениями. Необходимо отметить, что сегодня многие авиапредприятия имеют свою базу для переподготовки специалистов.

Не менее важное значение имеет и оценка достигнутого обучающимся квалификационного уровня, присвоенного разряда либо сертификата, его соответствия сложности поручаемых работ, изменений в результате переподготовки объема знаний, умений и навыков по новой профессии, как в их комплексе, так и по отдельности (только знаний или только навыков).

### 2.3.3. СХЕМА БИЗНЕС-ПРОЦЕССА

Как уже было упомянуто бизнес-процесс «Обучение и развитие персонала» очень индивидуален для каждого предприятия и мало поддается формализации. Однако характерные этапы можно выделить и объединить в типовую схему бизнес-процесса (рис. 23). Описание этапов бизнес-процесс представляется следующим образом.

*Этап 1. Определение потребности в обучении.* Проводится Службой управления персоналом при широком привлечении линейных и функциональных руководителей среднего уровня и выше. Также используются: информация о периодическом обязательном обучении (переподготовке) некоторых рабочих и инженерно-технических специальностей, результаты аттестации персонала и решения высшего руководства организации в части обучения персонала для целей повышения эффективности ее деятельности. Выходом данного этапа будет являться список сотрудников, которые должны пройти обучение.

*Этап 2. Разработка плана и бюджета обучения.* В процессе планирования обучения учитывается, что оно может осуществляться как в учебных заведениях, так и непосредственно в организациях. Непрерывность переподготовки обеспечивается рациональным сочетанием периодичности, видов и методов подготовки на основе единого плана обучения, исходя из условий деятельности и потребности организации.

Планирование обучения представляет собой определенную систему и может быть перспективным и оперативным.

Перспективное (стратегическое) планирование рассчитано на два-три и более лет. Оно включает в себя стратегии обучения персонала, то есть

выбор основных видов обучения, его формы, тематические направления, состав обучаемых (по регионам, центрам обучения и т.д.).

Оперативным планированием переподготовки и повышения квалификации кадров принято называть планирование на предстоящий год. Здесь определяются: пропускная способность учебного центра, потребность организации в каждом из видов обучения, сроки и продолжительность учебных занятий, состав групп, техника занятий, особенности финансового и материально-технического обеспечения, необходимость разработки учебно-методических пособий и т.д. При всем желании обеспечить повышение квалификации персонала с наивысшим качеством существенным ограничением является размер бюджета, выделяемый для этих целей.

Другим ограничением, которое необходимо учитывать при разработке плана, является фактическая принадлежность результатов обучения не организации, а самим сотрудникам, которые могут уволиться несмотря на то, что в их квалификацию организация вложила определенные средства. Это противоречие обычно решается заключением договора на обучение для низших уровней иерархии и индивидуальных договоров мотивации для верхних уровней. Выход данного этапа - форма по планированию обучения сотрудников с указанием бюджета.

*Этап 3. Разработка программ обучения.* Составление конкретной программы обучения является достаточно трудным делом, которое целесообразно выполнять функциональному заместителю директора предприятия или заместителю директора по персоналу.

Идеальный вариант — иметь в штате собственного специалиста по обучению персонала, который умеет разрабатывать обучающие программы, проводить деловые игры и разбор практических ситуаций и т.д. Выход этапа – программы по обучению.

*Этап 4. Организация и проведение обучения.* Этап не сложен. Состоит в проведении договорной и организационной работы и целиком и полностью проводится сотрудниками СУП.

Нередки случаи нарушения дисциплины участниками обучения (пропуски занятий, опоздания и т.п.). Подобным образом к дисциплине во время обучения относятся не только сами сотрудники, но и их руководители, для которых вызвать сотрудника на совещание с семинара или тренинга нередко в порядке вещей.

Процесс обучения предполагает стопроцентное присутствие на занятиях. В противном случае результативность обучающего мероприятия может снизиться, иногда даже до нуля. При этом впечатления участников, опоздавших на его первую часть, могут быть сугубо негативными, поскольку им не ясно происходящее на занятии, и они «выпадают из картинки». Разрешение такой ситуации - воспитание в компании отношения к обучению как к неотъемлемой части работы, одному из важных составляющих бизнес-процессов. Поэтому выработать серьезное отношение к обучению на работе очень не просто, но необходимо.

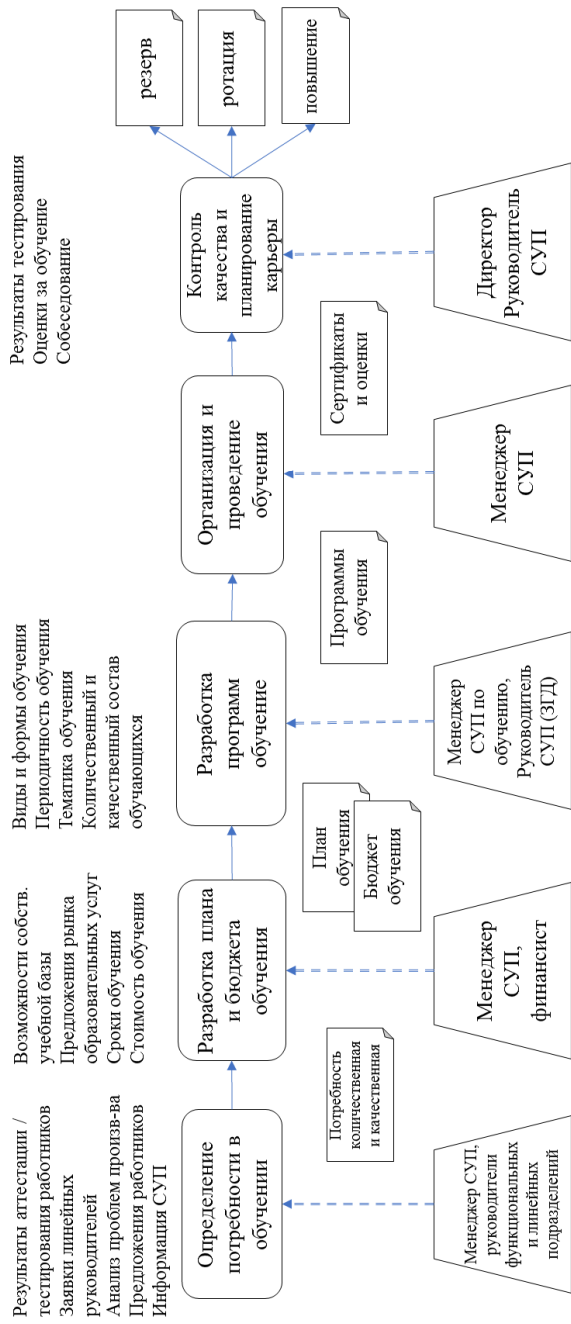


Рис. 23. Бизнес-процесс «Обучение и развитие персонала»

Этап 5. Оценка *результативности обучения* персонала заключается в сопоставлении результатов проведенного обучения с запланированными целями обучения, выявлении недостатков в обучении и разработке плана корректирующих мероприятий.

Оценка эффективности обучения может проводиться с использованием тестов, опросников, экзаменов и т.п. Оценку эффективности обучения могут осуществлять как обучающиеся, так и преподаватели, эксперты или специально созданные комиссии. Смысл оценки эффективности обучения состоит в том, чтобы полученная информация была в дальнейшем проанализирована и использовалась при подготовке и проведении аналогичных учебных программ в будущем.

Критериями результативности являются:

- Удовлетворенность сотрудника, прошедшего обучение. В этом случае определяется впечатление обучающихся о той учебной программе, в которой он принимал участие. Как он оценивает пользу от обучения? Не была ли учебная нагрузка чрезмерной? Понравилась ли программа обучения? Как они оценивают работу преподавателей?

- Эффективность внесенных обучившимся работником предложений по усовершенствованию его профессиональных навыков, повышению эффективности деятельности самого сотрудника. Главным вопросом здесь является выявление того, в какой степени в процессе выполнения работы используются знания и навыки, полученные в ходе обучения.

- Удовлетворенность руководителя результативностью обучения сотрудника.

Результат обучения реализуется в выполнении стратегических задач и краткосрочных планов развития компании, то есть предполагает выполнение ее персоналом определенных производственных функций, успешное выполнение которых напрямую зависит от уровня квалификации и профессиональной компетентности сотрудников компании. При подведении итогов работы компании наступает тот момент, когда возврат инвестиций в обучение сотрудников становится очевидным.

Эффективность обучения персонала характеризуется снижением числа произошедших на предприятии технологических нарушений по вине персонала, несчастных случаев на производстве, увеличением процента подготовленного и аттестованного персонала, а также числа разработанных и внедренных предложений по улучшению производственного процесса. Обученные работники передают своим коллегам полученные знания и нововведения как в процессе ежедневного общения, так и на производственных совещаниях, а также на семинарах в рамках внутрифирменного обучения.

## ГЛОССАРИЙ

**Бизнес-процесс** — несколько связанных работ или процедур, в совокупности реализующих конкретную цель текущей деятельности компании в рамках существующей оргструктуры.

**Входы бизнес-процесса** - ресурсы, необходимые для выполнения бизнес-процесса.

**Ресурсы бизнес-процесса** — информация (документы, файлы), финансы, сырье, материалы, персонал, оборудование, инфраструктура, среда, программное обеспечение, необходимое для выполнения бизнес-процесса.

**Первичный вход бизнес-процесса** - вход, инициирующий «запуск» (начало) бизнес-процесса.

**Вторичный вход бизнес-процесса** - вход, не инициирующий «запуск» (начало) бизнес-процесса, но необходимый для выполнения бизнес-процесса.

**Выходы бизнес-процесса** — результаты выполнения бизнес-процесса (товары, продукты, услуги, информация и т. д.).

**Первичный выход бизнес-процесса** — основной выход (результат), ради которого бизнес-процесс нужен. Определяется целью и назначением бизнес-процесса.

**Вторичный выход бизнес-процесса** - побочный выход, который будет востребован вторичными клиентами. Не является основной целью бизнес-процесса.

**Поставщик бизнес-процесса** — субъект, предоставляющий входы (ресурсы) для выполнения бизнес-процесса.

**Внешний поставщик бизнес-процесса** - организация-поставщик, подразделение или должностное лицо другой организации, предоставляющее входы (ресурсы) для выполнения бизнес-процесса компании.

**Внутренний поставщик бизнес-процесса** - другой бизнес-процесс компании, подразделение или должностное лицо, предоставляющее входы (ресурсы) для выполнения рассматриваемого бизнес-процесса.

**Первичный поставщик бизнес-процесса** — поставщик, предоставляющий для выполнения бизнес-процесса первичные входы.

**Вторичный поставщик бизнес-процесса** — поставщик, предоставляющий для выполнения бизнес-процесса вторичные входы.

**Клиент (потребитель) бизнес-процесса** — субъект, получающий и использующий выходы (результаты) бизнес-процесса.

**Внешний клиент (потребитель) бизнес-процесса** - организация-клиент, подразделение или должностное лицо другой организации, получающее выходы (результаты) бизнес-процесса компании.

**Внутренний клиент (потребитель) бизнес-процесса** - другой бизнес-процесс компании, подразделение или должностное лицо, получающее выходы (результаты) рассматриваемого бизнес-процесса.

**Первичный клиент (потребитель) бизнес-процесса** — клиент, получающий или использующий первичные (основные) выходы бизнес-процесса. Бизнес-процесс предназначен для удовлетворения первичных клиентов.

**Вторичный клиент (потребитель) бизнес-процесса** — клиент, получающий или использующий вторичные (побочные) выходы бизнес-процесса.

**Владелец бизнес-процесса** — должностное лицо, несущее ответственность за получение результата бизнес-процесса и обладающее полномочиями для распоряжения ресурсами, необходимыми для выполнения бизнес-процесса.

**Показатели бизнес-процесса** — количественные и/или качественные параметры, характеризующие бизнес-процесс и его результат.

**Показатели результативности бизнес-процесса** — показатели, характеризующие степень реализации запланированных работ, достижения запланированных результатов.

**Показатели эффективности бизнес-процесса** — показатели, характеризующие отношение достигнутых результатов к использованным ресурсам. Показатели эффективности бизнес-процесса отражают, насколько оптимально используются ресурсы при достижении необходимого результата бизнес-процесса.

**Анализ эффективности бизнес-процесса** — анализ результатов выполнения бизнес-процесса и/или параметров, характеризующих выполнение процесса в динамике, и сравнение полученных показателей с затратами (временными, финансовыми, материальными, человеческими), необходимыми для осуществления данного процесса, и/или целевыми показателями эффективности процесса.

**Результативность бизнес-процесса** — соответствие результатов бизнес-процесса нуждам и ожиданиям клиентов.

**Эффективность бизнес-процесса** — способность бизнес-процесса обеспечивать заданную результативность при минимальном расходовании ресурсов и отсутствии непроизводительных трат и потерь.

**Определенность бизнес-процесса** — степень, с которой реальный бизнес-процесс соответствует своему документальному описанию.

**Повторяемость бизнес-процесса** — способность бизнес-процесса создавать выходные потоки (результаты) с одинаковыми характеристиками при повторных его реализациях.

**Адаптируемость бизнес-процесса** — характеристика гибкости бизнес-процесса, т. е. способности соответствовать будущим изменениям потребительских требований или удовлетворять особые текущие потребности некоторых из них.

**Бизнес-процесс подразделения** — бизнес-процесс, целиком выполняющийся в рамках одного структурного подразделения компании.

**Межфункциональный (сквозной) бизнес-процесс** — бизнес-процесс, в котором участвует несколько структурных подразделений компании.



**Процессный подход к управлению** — применение для управления деятельностью и ресурсами компании системы взаимосвязанных бизнес-процессов.

**Процессная система управления** — система управления, в которой используется процессный подход к управлению компанией. В рамках процессного подхода компания рассматривается как совокупность взаимосвязанных бизнес-процессов и управление ею осуществляется через управление процессами.

**Оптимизация бизнес-процессов** — достижение оптимального состояния бизнес-процессов.

**Реструктуризация (реорганизация) бизнес-процессов** — целенаправленное изменение бизнес-процессов: изменение состава и последовательности работ/операций бизнес-процессов, перераспределение ответственности за их исполнение, пересмотр системы принятия решений, информационного обеспечения и обеспечения ресурсами.

**Непрерывное совершенствование бизнес-процессов** — постоянное, «плавное» и пошаговое улучшение бизнес-процессов.

**Референтная модель бизнес-процесса** — модель эффективного бизнес-процесса, созданная для предприятия конкретной отрасли, внедренная на практике и предназначенная для использования при разработке/реорганизации бизнес-процессов на других предприятиях.

**Подпроцесс** — часть бизнес-процесса, которая может рассматриваться обособленно и позиционироваться как самостоятельный процесс более низкого уровня.

**Работа (деятельность)** - небольшая составляющая часть бизнес-процесса, выполняемая обычно одним подразделением или отдельным исполнителем.

**Функция** — направление деятельности элемента организационной структуры, представляющие собой совокупность однородных операций (действий), выполняемых на постоянной основе.

**Операция** - «простейшая» работа (действие), не требующая детализации.

**Процедура** — последовательность конечных (не требующих дополнительной детализации) операций.

**Идентификация бизнес-процесса** — определение назначения, владельца, клиентов и результатов бизнес-процесса.

**Документирование модели бизнес-процесса** — формирование текстового описания модели бизнеса-процесса, его объектов и связей с другими бизнес-процессами.

**Регламент бизнес-процесса** — организационно-управленческий документ, определяющий порядок и способ выполнения бизнес-процесса, ответственность владельца и исполнителей бизнес-процесса, процедуры управления и совершенствования бизнес-процесса.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Артамонов Б.В., Степаненко Е.В. Управление человеческими ресурсами. Часть 1 – Учебное пособие: М.: МГТУ ГА, 2014 г.
2. Артамонов Б.В., Степаненко Е.В. Управление человеческими ресурсами Часть 2. – Учебное пособие: М.: МГТУ ГА, 2014 г.
3. Баландин Е.С. Международные стандарты ИСО серии 9000-2000: Методические рекомендации по применению / Е.С. Баландин, В.Г. Юдаева. – Ульяновск: УлГТУ, 2003. – 90 с.
4. Горшенина Е.В. Процессный подход в управлении человеческими ресурсами на предприятии // Экономические исследования, 2017, №1
5. Елисеев Б.П., Борзова А.С., Корягин Н.Д. Состояние, перспективы и проблемы внедрения управления бизнес-процессами авиапредприятий. Статья. - М.: Инновации в гражданской авиации. 2016. № 4
6. Карась Р.О. Анализ методов оценки эффективности персонала // Справочник по управлению персоналом. – 2012. – № 5. – С. 17-19
7. Моделирование бизнес-процессов. –М.: Издательство Манн, Иванов и Фербер, 2013.
8. Наумов А.А. Методы адаптации бизнес-процессов. – Центр прикладных математических исследований, Новосибирск, №5, 2014
9. Рыбаков М.Ю. Бизнес-процессы: как их описать, отладить и внедрить. Практикум. – Издательство Михаила Рыбакова, 2016. – 392 с. – (Серия «Порядок в бизнесе»)
10. Свод знаний по управлению бизнес-процессами (BPM СВОК 3.0). – Перевод с английского под редакцией Белайчука А.А., Елифёрова В.Г. – М.: АПУБП, 2015
11. Семёнова И.В. Процессный подход к управлению персоналом организации // Современные наукоемкие технологии. – 2012. – № 9. – С. 76-77
12. ГОСТ Р ISO 9000-2011. Системы менеджмента качества: основные положения и словарь [Текст]. – Введ. с 1.01.2013. – Москва: Стандартинформ, 2013. – 32 с.
13. Петрова Ю. Анри Файоль. - Серия: \_дело/\_люди/Гуру менеджмента, 2008
14. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Издательство Весть-МетаТехнология, 2000
15. Степаненко Е.В. Адаптация сотрудников заграничных представительств как одна из проблем управления персоналом. - «Наука в центральной части России», 2013 г. № 128, С. 39-44
16. Харитоновна Ю.В. Подготовка кадрового состава авиационной и ракетно-космической промышленности в рамках объединения в авиационно-космический комплекс // Альманах современной науки и образования – Тамбов: Грамота, 2015. № 10 (100). С. 145-147.
17. Шеер А.В. Моделирование бизнес-процессов. / Пер. с англ. –М.:

## ИНТЕРНЕТ\_ИСТОЧНИКИ

1. <https://zhazhda.biz> > Адаптация персонала в организации: виды
2. <http://kak-bog.ru/koncepciya-upravleniya-personalom>
3. Бизнес-процессы // Ключевые решения [Электронный ресурс].
4. <http://www.krconsult.org/about/analytics/glossarii/processi/>. [Б.м., 2017].
5. [www.Grandars.ru](http://www.Grandars.ru) » [Бизнес](#) » [Управление организацией](#) »
6. <http://www.top-technologies.ru/ru/article/view?id=30932> .
7. [http://www.svmal.ru/semin\\_4.html](http://www.svmal.ru/semin_4.html)
8. <http://www.hr-director.ru/article/66182-ggg>
  - Показатели управления персоналом // Библиотека Ключевых Показателей Эффективности КPI [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kpilib.ru>. – [Б.м., 2014]
  - Система сбалансированных показателей // KPI-MONITOR [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kpi-monitor.ru>

## Положение о работе с персоналом

### 1. Введение

- 1.1. Назначение Положения.
- 1.2. Область применения.
- 1.3. Принципы работы с человеческими ресурсами (кадровая политика).

### 2. Распределение областей ответственности

- 2.1. Принципы распределения областей ответственности.
- 2.2. Роль высшего руководства.
- 2.3. Роль директоров направлений.
- 2.4. Роль руководителей подразделений.
- 2.5. Роль специализированных подразделений по работе с персоналом.
  - 2.5.1. К данному виду подразделений относятся следующие:
    - департамент по работе с персоналом;
    - сектор труда и заработной платы, входящий в состав бухгалтерии;
    - учебно-методическая группа.
  - 2.5.2. Специализированные подразделения подчиняются генеральному директору. Общую координацию деятельности специализированных подразделений осуществляет руководитель департамента по работе с персоналом, ему же подчиняется департамент по работе с персоналом. Деятельность специализированных подразделений регламентируется Положениями о данных подразделениях, а также комплектом инструкций по работе с персоналом.
  - 2.5.3. Департамент по работе с персоналом административно и функционально подчиняется генеральному директору.

Департамент по работе с персоналом выполняет следующие основные функции:

- ведет кадровую документацию и личные дела сотрудников;
- составляет проект Сводного плана по работе с персоналом, утверждает его у генерального директора, организует выполнение и осуществляет учет результатов;
- проводит анализ рабочих мест во всех подразделениях компании и анализ проблемных ситуаций в работе с персоналом;
- выявляет плановые потребности в обучении персонала и предоставляет предложения генеральному директору;
- организует и проводит оценку профессионально-важных качеств сотрудника, аттестацию, обучение, подбор, оценку результатов работы;

- отчитывается перед генеральным директором о результатах проведения мероприятий по работе с персоналом.

2.5.4. Сектор труда и заработной платы функционально подчиняется руководителю службы персонала. Сектор труда и заработной платы выполняет следующие функции:

- обобщает и систематизирует данные оценки результатов работы сотрудников, предоставляемые линейными руководителями;
- рассчитывает размер основной и переменной частей заработной платы.

2.5.5. Учебно-методический центр подчиняется директору департамента по управлению персоналом. Учебно-методический центр выполняет следующие работы:

- планирует работу по организации обучения;
- разрабатывает типовые программы обучения и повышения квалификации;
- разрабатывает, хранит, тиражирует и предоставляет сотрудникам учебные и методические материалы;
- организует проведение учебных занятий по утвержденным программам подготовки и повышения квалификации;
- определяет потребности в обучении совместно с департаментом по управлению персоналом и линейными менеджерами;
- комплекзует штат преподавателей;
- организует обучение преподавателей и оплату их труда.

2.6. Роль коллегиальных органов.

### **3. Характеристика направлений работы с персоналом**

3.1. Краткая характеристика организации работ.

3.2. Анализ потребностей в работе с персоналом.

3.3. Анализ рабочего места/должности.

3.4. Поиск и отбор персонала.

3.5. Оформление и адаптация.

3.6. Оценка профессионально-важных качеств.

3.7. Организация обучения и развития сотрудников.

3.8. Диагностика и коррекция социально-психологического климата.

3.8.1. Диагностика и коррекция социально-психологического климата проводится для поддержания максимально благоприятных условий труда за счет профилактики трудовых конфликтов, повышения командной сплоченности и поддержания основных элементов корпоративной культуры. Порядок работ регламентируется Инструкцией УП-07 «Диагностика и коррекция социально-психологического климата».

3.8.2. Диагностика социально-психологического климата осуществляется в следующих случаях:

- а) в рамках мониторинга кадрового потенциала, по гибкому плану-графику во всех структурных подразделениях компании;
- б) при наличии жалоб со стороны сотрудников или руководителей подразделений на затруднения в работе, вызванные социально-психологическими причинами.

Мероприятия по коррекции социально-психологического климата проводятся по результатам диагностики.

3.8.3. Результатом диагностики являются рекомендации по проведению различных мероприятий, включая тренинги групповой сплоченности, индивидуально-психологическую работу с отдельными сотрудниками, развитие навыков межличностной коммуникации и т. п. Результат их проведения — устранение причин напряженности в подразделениях, повышение командной сплоченности и поддержание основных элементов корпоративной культуры.

3.8.4. Контроль за своевременностью и качеством выполнения работ проводит директор департамента управления персоналом.

3.8.5. Отступления от порядка проведения работ, регламентируемого Инструкцией УП-07, допускаются в случаях, когда причины социально-психологической напряженности в подразделении не могут быть устранены коррекционными мероприятиями и требуется изменение содержания деятельности, конкретизация областей ответственности, изменение подчиненности сотрудников и т. п.

3.9. Проведение аттестации сотрудников.

3.10. Формирование кадрового резерва.

#### **4. Регламентация работы с персоналом**

4.1. Общие правила регламентации и контроля.

4.2. Структура регламентирующих документов.

4.3. Контроль проведения мероприятий по работе с персоналом.

4.4. Внесение изменений в регламентирующие документы.

## АНКЕТА КАНДИДАТА

ФИО \_\_\_\_\_

Дата рождения \_\_\_\_\_ Полный возраст \_\_\_\_\_

Адрес \_\_\_\_\_

Прописка \_\_\_\_\_

Семейное положение \_\_\_\_\_ дети \_\_\_\_\_

Телефон: домашний \_\_\_\_\_ рабочий \_\_\_\_\_

контактный

сотовый

Паспортные данные: \_\_\_\_\_ выдан \_\_\_\_\_

ОБРАЗОВАНИЕ: ср/техническое \_\_\_ неоконченное высшее \_\_\_ высшее \_\_\_\_\_

Год поступления окончания	Полное наименование заведения Факультет (отделение)	Специальность Квалификация
1.		
2.		

## ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ (курсы, семинары, тренинги и т.д.)

Время прохождения	Наименование	Название организации

Дополнительные навыки:

ПК \_\_\_\_\_ (название \_\_\_\_\_ программ)

Делопроизводство \_\_\_\_\_ Первичная бухгалтерия \_\_\_\_\_ E-mail;

Иностранные языки, \_\_\_\_\_ степень \_\_\_\_\_ владения

Наличие автомобиля \_\_\_\_\_ Водительские права \_\_\_\_\_ стаж вождения \_\_\_\_\_

## ОПЫТ РАБОТЫ

Начиная с последнего, укажите реальный опыт работы, полное название организации. Укажите в обратном хронологическом порядке все должности которые Вы занимали; отразите все ступени Вашей карьеры и подробно опишите функциональные обязанности. Укажите виды товаров и услуг с которыми работали.

Дата увольнения	устройства/	Должность

Название организации <b>профиль деятельности</b>	Должностные обязанности ( <b>описание работы</b> ) _____ _____ _____ _____
---	--

**Зарботная плата, ее структура**

Причина увольнения	Количество подчиненных
--------------------	------------------------

Дата <b>устройства/ увольнения</b>	Должность
------------------------------------	-----------

Название организации <b>профиль</b>	Должностные обязанности ( <b>описание работы</b> ) _____ _____ _____ _____
--	--

**Зарботная плата, ее структура**

Причина увольнения	Количество подчиненных
--------------------	------------------------

Предыдущее место работы

Дата <b>устройства/ увольнения</b>	Должность
------------------------------------	-----------

Название организации <b>профиль деятельности</b>	Должностные обязанности ( <b>описание работы</b> ) _____ _____ _____ _____
---	--

**Зарботная плата, ее структура**

Причина увольнения	Количество подчиненных
--------------------	------------------------

Другие места работы

Период работы	Название организации	Должность, должностные обязанности
---------------	----------------------	------------------------------------




Ваши родственники (ФИО, образование дата рождения, род деятельности в настоящее время)

**Мать**

\_\_\_\_\_

**Отец**

**Муж**

\_\_\_\_\_ (жена)

**Рекомендатели – Ваши непосредственные руководители (ФИО, предприятие, должность, телефон)**

**1.**

\_\_\_\_\_

—

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**2.**

\_\_\_\_\_

—

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Источник информации** \_\_\_\_\_

**Дата заполнения** \_\_\_\_\_ 200 \_\_\_\_

**Подпись**

\_\_\_\_\_

### Пример заключения психолога по результатам тестирования

**Ф.И.О.:** Иванова Е. И.

**Должность:** бортпроводник

#### **Личностный блок**

Тип нервной системы — средне-сильный, нервные процессы — высокоподвижные. Человек способен одинаково успешно выполнять как интенсивную, так и монотонную работу.

Общий уровень интеллекта: выше среднего. Быстрота мышления высокая, достаточная для эффективной работы на позиции бортпроводника.

Тип темперамента — нормостенический: обследуемому кандидату в равной степени присущи черты всех основных темпераментов.

Заметно выражены личностные черты: общительность, независимость, самостоятельность, дружелюбие, эмоциональность, беспокойство, непостоянство, оптимизм, активность.

Конфликтных ситуаций избегает.

Выражены организаторские навыки, есть задатки лидера: умеет не только четко выполнять поставленные задачи, но и принимать самостоятельные решения, ставить цели и находить пути их достижения. Обладает активной жизненной позицией, достаточно ответственно и самокритично относится к результатам своей работы.

Склонна к выполнению поручений с весомой долей творческого подхода. Самостоятельна, изобретательна, амбициозна.

#### **Мотивационный блок**

Ключевые мотивы в индивидуальной структуре мотивации: «Творчество», «Профессия». Специалисты с ключевым мотивом «Творчество» стремятся к работе, позволяющей им проявить инициативу, интеллект, воображение, изобретательность и реализовать через работу творческие способности. Они очень чувствительны к похвале, одобрению, поддержке со стороны руководства. Для них очень большое значение имеет возможность реализовать на практике свои идеи и проекты. Взыскания к этой категории работников лучше не применять, инициативу и творчество желательно не наказывать. На интенсивность и качество работы заметное влияние может оказывать система мотивации. Такие работники обычно проявляют высокую лояльность по отношению к компании, если она предоставляет им возможность реализовать свои творческие способности (степень лояльности зависит от интереса, который вызывает у них работа).

Иванова Е. И. нацелена на профессиональную деятельность (мотив «Профессия»), стремится к карьерному росту за счет постоянного совершенствования своих знаний и навыков, желает через работу удовлетворить профессиональные амбиции. Специалисты с мотивацией «Профессия», как правило, стоимость своего труда

оценивают реально, но иногда завышают. Размер заработной платы может до определенных пределов стимулировать интенсивность и качество труда. Имеет опыт заинтересованной, интенсивной работы («трудоголизм»). Результаты по шкале правдивости — в пределах нормы.

Критерии оценки	Результат тестирования (%)	Результат оптимальный (%)	Полученное отклонение (%)	Уровень соответствия
Мотив «Работа»	30	менее 60	Нет	Высокий
Мотив «Профессия»	68	70 и выше	2	Высокий
Мотив «Творчество»	84	—	—	—
Мотив «Власть»	48	менее 60	Нет	Высокий
Мотив «Коллектив»	38	менее 60	Нет	Высокий
Мотив «Деньги»	32	менее 60	Нет	Высокий
Общий уровень мотивации (ОУМ)	52	45 и выше	Нет	Высокий
Признаки «трудоголика» (ОЗИР)	50	50 и выше	Нет	Высокий
Завышение самооценки (ЗСО)	20	не более 30	Нет	Высокий
Материальная зависимость от работы (МЗ)	<b>В</b> (значительная)	—	—	—
Уровень соответствия мотивации предполагаемой должности				Высокий

#### Выводы:

1. Кандидата на должность юрисконсульта Иванову Е. И. можно оценить как перспективного специалиста, обладающего высоким интеллектом и развитыми деловыми качествами.
2. У претендента выражены лидерские качества, есть «здоровые» амбиции.
3. Психологические особенности (в первую очередь, мотивационная сфера, ценностные ориентации) соответствуют профилю должности «юрисконсульт».

#### Рекомендации:

1. Претендент на должность юрисконсульта Иванова Е. И. рекомендуется для приема на работу как специалист, психологические особенности которого соответствуют требованиям должности.
2. Департаменту управления персоналом рекомендуется активно поддержать Иванову Е. И. в период адаптации (вводная беседа; рекомендации по включению в коллектив; ответы на появляющиеся в ходе работы вопросы; помощь при возникновении спорных рабочих ситуаций).
3. Вниманию руководителя: у претендента достаточно ярко выражен мотив «Творчество»; инициативу и творчество таких специалистов желательно не наказывать; метод «Взыскания» к данной категории работников применять не рекомендуется.

## Технология оценки интеллекта

Параметры оценки	Назначение параметра	Способы оценки
1. Логичность мышления	- оценка способности находить закономерности развития явлений; - оценка аналитических способностей; - оценка способности к логической аргументации	- психологическое тестирование интеллектуальных способностей (IQ, тест Амтхауэра, Равенна, Липпмана и д.р.); - проведение дискуссий
2. Широта (системность) мышления	- оценка способности охватить проблему в целом, не упуская при этом необходимых деталей; - оценка способности рассматривать проблему в многообразии ее связей с другими явлениями; - оценка кругозора (эрудиции)	- интервью; - деловые игры; - разбор (анализ) конкретных деловых ситуаций; - участие в проектах
3. Глубина мышления	- оценка умения проникать в сущность сложных вопросов, умения увидеть «сердцевину» проблемы; - оценка способности расстановки приоритетов	- интервью; - деловые игры; - разбор (анализ) конкретных деловых ситуаций; - участие в проектах
4. Самостоятельность мышления	- оценка способности к самостоятельной постановке проблемы к поиску путей ее решения; - оценка способности принимать ответственность за свои решения	- интервью; - деловые игры; - разбор (анализ) конкретных деловых ситуаций; - участие в проектах
5. Гибкость мышления	- оценка способности преодолевать стереотипность мышления; - оценка умения применять традиционные методы к решению нестандартных задач; - оценка способности принимать решения в стрессовой ситуации	- интервью (в т.ч. стресс-интервью); - разбор (анализ) конкретных деловых ситуаций; - участие в проектах
6. Быстрота мышления	- оценка способности быстро разобраться в сути проблемы, обдумать и оперативно принять правильное решение; - оценка способности принимать решения в условиях дефицита времени	- психологическое тестирование (тест «Интеллектуальная мобильность»); - решение интеллектуальных задач на время; - стресс-интервью
7. Оригинальность мышления	- оценка способности к нестандартному мышлению, умения генерировать идеи, разрабатывать новые методы решения задач	- психологическое тестирование; - мозговая атака; - синектика; - оценка результатов умственной деятельности (проектов и т.д.)
8. Вербальный интеллект	- оценка способности доходчиво выражать свои мысли в письменной и устной форме; - оценка культуры речи, общей культуры; - оценка вербальной находчивости	- интервью с упором на семантический, грамматический анализ речи; - анализ письменных документов; - психологическое тестирование (оценка вербальной находчивости); - проведение дискуссий

9. Интуиция	- оценка чувствительности и проницательности в поиске взаимосвязей явлений	- интервью; - самооценка интуитивных способностей; - психотренинги
-------------	--	--

### Технология оценки мотивации

Параметры оценки	Название параметра	Способы оценки
1. Временная ориентация жизненных ценностей	- оценка временной направленности (короткая или дальняя мотивация, испытуемый живет будущим или настоящим, ради текущего момента или далеких перспектив?)	- интервью
2. Сформированность жизненной позиции	- оценка степени точности представлений о своей жизни (прошлой, настоящей и будущей) и преобладающих ценностях-целях и ценностях-средствах; - оценка способности расставлять приоритеты; - оценка выраженности гражданской позиции	- интервью; - мотивационный тренинг; - психологическое тестирование (методика М. Рокича, тест Люшера)
3. Динамичность мотивационной структуры	- оценка количественных и качественных изменений в потребностях испытуемого (т.е. насколько часто меняется структура жизненных ценностей, их приоритетность)	- интервью; - анализ биографических данных
4. Сбалансированность системы ценностных установок	- оценка взаимоувязанности и непротиворечивости жизненных ценностей; - оценка сбалансированности личных и общественно-значимых мотивов; материальных, социальных и духовных потребностей; - оценка индивидуального мотивационного профиля (приоритетность одних групп мотивов над другими)	- интервью; - психологическое тестирование (ориентационная анкета Смекала и Кучера); - анкетирование
5. Материальные мотивы	- оценка того, насколько сильно испытуемый стремится к достижению материального комфорта; - оценка материальных ожиданий того, чтобы можно было предложить валентное вознаграждение; - оценка степени моральности выбора средств достижения материальной обеспеченности	- интервью
6. Социальные мотивы	- оценка потребности в общении и сопричастности; - оценка способности следовать групповым нормам, работать в команде; - оценка стремления личности выделиться, получить власть; - оценка заинтересованности в признании и уважении со стороны других лиц; - оценит ли испытуемый такие вещи, как престиж, общественный статус?	- интервью; - социометрический анализ; - деловые игры; - психотренинги
7. Духовные мотивы	- оценка профессиональной мотивации; - оценка внутренней мотивации, т.е. заинтересованности в процессе выполнения работы и ее результатах; - оценка заинтересованности в повышении уровня профессионального мастерства; - оценка стремления достичь самореализации в труде	- интервью; - профессиональное тестирование (оценка профессиональных интересов и склонностей)