



МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ

Е.В. Степаненко,  
Н.В. Васильева

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

**Учебно-методическое пособие**  
по методике самостоятельного изучения  
дисциплины и проведению практических занятий

Москва  
2019

**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, Н.В. Васильева**

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

**Учебно-методическое пособие**  
по методике самостоятельного изучения  
дисциплины и проведению практических занятий

*для студентов II курса  
направления 25.03.03  
очной формы обучения*

Москва  
2019

ББК 338:05  
С-79

Рецензент:  
*Никифорова Л.Х.* – канд. экон. наук, доцент

**Степаненко Е.В.**

С-79 Организация бизнес-процессов управления человеческими ресурсами авиапредприятий: учебно-методическое пособие по методике самостоятельного изучения дисциплины и проведению практических занятий./ Е.В. Степаненко, Н.В. Васильева. – Воронеж: ООО «МИР», 2019. – 36 с.

Данное учебно-методическое пособие издается в соответствии с рабочей программой учебной дисциплины «Организация бизнес-процессов управления человеческими ресурсами авиапредприятий» по учебному плану для студентов II курса направления 25.03.03 очной формы обучения.

Рассмотрено и одобрено на заседании кафедры 14.05.2019 г.  
и методического совета 23.05.2019 г.

*В авторской редакции.*

Подписано в печать 14.06.2019 г.  
Формат 60x84/16 Печ.л. 2,25 Усл. печ. л. 2,09  
Заказ 487/4316 Тираж 80 экз.

Московский государственный технический университет ГА  
125993, Москва, Кронштадтский бульвар, д.20  
Отпечатано ООО «МИР»  
394033, г. Воронеж, Ленинский пр-т 119 А, лит. Я, оф. 215

© Московский государственный  
технический университет ГА, 2019

## Содержание

1. Место дисциплины в учебном процессе.....	4
2. Общая характеристика и структура дисциплины.....	6
3. Методические указания по изучению теоретической части дисциплины.....	7
4. Методические указания по подготовке к практическим занятиям..	11
6.1. Тесты для самостоятельной подготовки.....	25
6.2. Вопросы для подготовки к экзамену .....	27
6.3. Организация проведения экзамена и критерии оценивания .....	28
7. Рекомендуемая литература .....	29
8. Рекомендуемые Интернет-ресурсы.....	30
9. Терминология дисциплины.....	31

## 1. Место дисциплины в учебном процессе

Дисциплина Организация бизнес-процессов управления человеческими ресурсами авиапредприятия относится к учебным дисциплинам вариативной части образовательной программы (далее – ДВ) направления подготовки 25.03.03 (161000) – Аэронавигация, (организация бизнес-процессов на воздушном транспорте), квалификация: бакалавр. По дисциплине предусмотрены лекционные и практические занятия.

Целью освоения дисциплины Организация бизнес-процессов управления человеческими ресурсами авиапредприятия является обучение студентов формам и методам эффективной работы с человеческими ресурсами организации в современных условиях, формирование у студентов представления об основных подходах к проведению кадровой политики на предприятиях РФ и за рубежом.

Промежуточный контроль проводится в виде экзамена.

Процесс изучения дисциплины «Организация бизнес-процессов управления человеческими ресурсами авиапредприятия» направлен на формирование у студентов компетенций по выбору МГТУ ГА профессиональной деятельности:

- способность к экономическому, управленческому и математическому образу мышления при решении задач управления бизнес-процессами;
- способность выполнять моделирование бизнес-процессов с использованием прикладного программного обеспечения;
- способность применять методы системного и структурного анализа существующих бизнес-процессов;
- способность разрабатывать регламенты процессов и административные регламенты подразделений (должностей) на основе использования прикладного программного обеспечения;
- способность проектировать бизнес-процессы в интересах разработки прикладного программного обеспечения автоматизации выполнения функций управления авиапредприятие.

В результате изучения дисциплины "Организация бизнес-процессов управления человеческими ресурсами авиапредприятия» студент должен

**знать:**

- комплекс мероприятий по управлению человеческими ресурсами;
- технологии управления человеческими ресурсами;
- методы оценки экономической и социальной эффективности управления человеческими ресурсами;
- алгоритмы решения задач управления человеческими ресурсами;
- функциональные возможности современного прикладного обеспечения моделирования бизнес-процессов;
- внутренние взаимосвязи в системе бизнес-процессов управления человеческими ресурсами авиапредприятий;

- системы структурных элементов, обеспечивающих реализацию бизнес-процессов управления человеческими ресурсами авиапредприятий;
- входных и выходных материальных и информационных потоков, используемых и формируемых в ходе выполнения функций управления человеческими ресурсами;
- номенклатуру административных регламентов в сфере управления человеческими ресурсами авиапредприятий;
- технологии формирования регламентов процессов и административных регламентов подразделений (должностей) на основе использования прикладного программного обеспечения;
- структуры процессов управления человеческими ресурсами;
- номенклатуры функций управления человеческими ресурсами, автоматизированных в прикладном программном обеспечении;
- номенклатуры отечественного и зарубежного прикладного программного обеспечения выполнения функций управления человеческими ресурсами, представленного на рынке;
- структуры кадровой базы данных;

**уметь:**

- использовать методику расчета производительности труда;
- решать функциональные задачи по управлению человеческими ресурсами с помощью прикладного программного обеспечения;
- структурировать информацию с целью разработки модели деятельности по управлению человеческими ресурсами;
- работать с программным обеспечением для решения кадровых задач моделирования бизнес-процессов управления человеческими ресурсами;
- анализировать структуру бизнес-процессов управления человеческими ресурсами различных уровне иерархии;
- выделять объекты процессной модели, оказывающие существенное влияние на деятельность структурных элементов системы бизнес-процессов управления человеческими ресурсами;
- разрабатывать процедуры контроля выполнения регламентов процесс, подразделения (должности) или административного регламента подразделений в сфере управления человеческими ресурсами авиапредприятий;
- проектировать процессную модель системы управления человеческими ресурсами;
- рассчитывать численность персонала для выполнения функций управления авиапредприятием с использованием программного обеспечения;
- проектировать процессную модель системы управления человеческими ресурсами;
- рассчитывать численность персонала для выполнения функций управления авиапредприятием с использованием программного обеспечения;

**владеть:**

- расчетом заработной платы при помощи прикладного программного обеспечения;

- применением прикладного программного обеспечения для моделирования бизнес-процессов управления человеческими ресурсами;

- разработкой предложений по преобразованию системы бизнес-процессов управления человеческими ресурсами авиапредприятия;

- разрабатывать регламенты процессов и административных регламентов подразделений в сфере управления человеческими ресурсами авиапредприятий на основе использования прикладного программного обеспечения;

- выполнением основных функций управления человеческими ресурсами с помощью прикладного программного обеспечения.

Для успешного освоения данной дисциплины студент должен владеть знаниями, умениями и навыками, сформированными дисциплинами ОП бакалавриата: Информатика, Психология и педагогика, Социология, Введение в профессию, Бизнес-анализ, Архитектура авиапредприятий.

Дисциплины, для которых данная дисциплина является предшествующей: Организация бизнес-процессов стратегического менеджмента авиапредприятий, Организация бизнес-процессов оценки авиатранспортных инвестиционных проектов, Организация бизнес-процессов управления авиатранспортными процессами, Организация бизнес-процессов стратегического контроллинга авиапредприятий, Организация бизнес-процессов обеспечения информационной безопасности управления авиапредприятиями, Организация бизнес-процессов дистрибуции авиатранспортных услуг.

## **2. Общая характеристика и структура дисциплины**

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

Для решения проблемы эффективного использования человеческого фактора необходимо рассмотреть комплекс вопросов, связанных с процессным анализом деятельности персонала авиапредприятия, с обоснованием построения кадровых процессов как сквозных потоков работ, пронизывающих всю систему бизнес-процессов в соответствии со стратегическими целями предприятия.

Развитие процессного подхода в менеджменте на современном этапе сопровождается повышенным вниманием руководства предприятий к реализации проектов по совершенствованию и автоматизации бизнес-процессов.

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.

Рабочая программа дисциплины «Организация бизнес-процессов управления человеческими ресурсами авиапредприятия» предусматривает изучение следующих тем.

1. Бизнес-процессы СУП. Структурные элементы бизнес-процесса.
2. Определение входов и выходов модуля УЧР.
3. Схема подбора персонала на авиапредприятии.
4. Отбор персонала.
5. Управление карьерой.
6. Технология работы аттестационной комиссии.
7. Формирование кадрового резерва.
8. Особенности подготовки кадров воздушного транспорта.
9. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала.
10. Прикладное программное обеспечение модуля.
11. Особенности работы с программным обеспечением УЧР для авиатранспортной отрасли.
12. Оценка экономической и социальной эффективности бизнес-процессор по УЧР.
13. Аудит СУП.

### **3. Методические указания по изучению теоретической части дисциплины**

Лекции проводятся в соответствии с расписанием учебных занятий. Знакомство с дисциплиной происходит уже на первой лекции, где от студента требуется не просто внимание, но и самостоятельное оформление конспекта. При работе с конспектом лекций необходимо учитывать тот фактор, что одни лекции дают ответы на конкретные вопросы темы, другие – лишь выявляют взаимосвязи между явлениями, помогая студенту понять глубинные процессы развития изучаемого предмета.

Конспектирование лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы, предполагающий интенсивную умственную деятельность студента. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Целесообразно вначале понять основную мысль, излагаемую лектором, а затем записать ее. Желательно запись осуществлять на одной странице листа или оставляя поля, на которых позднее, при самостоятельной работе с

конспектом, можно сделать дополнительные записи, отметить непонятные места.

Конспект лекции лучше подразделять на пункты, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать вопросы плана лекции, предложенные преподавателям. Следует обращать внимание на акценты, выводы, которые делает лектор, отмечая наиболее важные моменты в лекционном материале замечаниями «важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек, подчеркивая термины и определения.

Целесообразно разработать собственную систему сокращений, аббревиатур и символов. Однако при дальнейшей работе с конспектом символы лучше заменить обычными словами для быстрого зрительного восприятия текста.

Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть теоретическим материалом.

С целью освоения дисциплины следует изучить следующие вопросы по каждой теме.

### **Тема 1. Бизнес-процессы HR-департамента. Структурные элементы бизнес-процесса**

Понятийный аппарат. Стратегия управления персоналом организации. Реализация стратегии управления персоналом. Место и роль Службы управления персоналом в системе управления предприятием. Бизнес-процессы Службы управления персоналом.

Литература: [1, с. 23-38; 4, с. 9-17; 5, с. 48-62]

### **Тема 2. Определение входов и выходов модуля УЧР**

Результаты, получаемые службой УП в процессе функционирования. Первичные необходимые ресурсы для функционирования службы УП. Количество, качество, структура необходимой информации. Оборудование, программное обеспечение и требования к составу УП, необходимые для организации бизнес-процессов по модулю УП. Бизнес-процессы, обеспечиваемые модулем УП. Иницирующие факторы - первичный вход в бизнес-процесс (приказ начальства, необходимость в плановом аудите, оформлении персонала, обеспечение функционирования предприятия). Вторичные входы в бизнес-процесс - процессы необходимые для запуска первичных процессов (наличие базы резюме и т.д.) Первичные и вторичные выходы бизнес-процессов СУП.

Литература: [Конспекты лекций]

### **Тема 3. Схема подбора персонала на авиапредприятии**

Источники организации найма персонала. Требования к кандидатам на замещение вакантной должности. Виды и способы формирования кадрового потенциала предприятий. Конкурсный отбор. Особенности подбора кадров

на предприятиях воздушного транспорта. Анализ кадрового потенциала предприятия. Прогнозирование потребностей в кадрах.

Литература: [1, с. 33-38; 2, с. 4-16; 4, с. 17-18; 5, с. 7-62]

#### **Тема 4. Отбор персонала**

Структурная модель и основные этапы отбора персонала. Предприятие и наемный работник: схема взаимодействия на этапе приема на работу. Методы оценки и отбора персонала. Технология отбора персонала: составление документов, необходимых для отбора персонала, этапы собеседования, формы тестирования при отборе персонала. Профориентация на предприятиях воздушного транспорта.

Литература: [2, с. 1-16; 4, с. 17-18]

#### **Тема 5. Управление карьерой**

Понятийный аппарат. Типовые модели карьеры. Проблема устаревания профессиональных знаний. Принцип ограниченной рациональности. Уровень управления и широта знаний. Планирование деловой карьеры.

Литература: [1, с. 33-38; 2, с. 21-28]

#### **Тема 6. Технология работы аттестационной комиссии**

Схема аттестации руководителей и специалистов авиапредприятий: зарубежный опыт. Роль СУП при аттестации персонала, ее основные задачи. Технология работы аттестационной комиссии.

Литература: [2, с.21-34; 4, с. 12-17]

#### **Тема 7. Формирование кадрового резерва**

Сущность и порядок формирования кадрового резерва. Планирование и организация работы с резервов кадров. Контроль за работой с кадровым резервом.

Литература: [2, с. 28-34]

#### **Тема 8. Особенности подготовки кадров воздушного транспорта**

Система высшего образования в Российской Федерации и за рубежом: основные принципы и особенности. Система повышения квалификации персонала и профессиональной переподготовки. Законы, постановления и документы правительства РФ о высшем, послевузовском и дополнительном профессиональном образовании. Особенности подготовки кадров воздушного транспорта РФ. Виды и уровни повышения квалификации и переподготовки. Типовые учебные программы. Система обучения “distance learning” и “case study”. Программа MBA. Сертификация профессиональных знаний руководителей и специалистов авиапредприятий РФ и ее роль при оценке соответствия эксплуатантов воздушного транспорта установленным требованиям.

Литература: [2, с. 39-51]

#### **Тема 9. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала**

Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала. Мотивационное поле. Совокупный, личный доход работника, его основные

составляющие. Фиксированная (базовая) заработная плата, основные принципы ее установления. Компенсационные выплаты, их структура. Выплаты стимулирующего характера. Трудовые и социальные льготы.

Проблема эффективного управления персоналом в современных условиях. Соотношения уровней годового дохода в различных странах. Соотношение в оплате труда работников в зависимости от уровня их ответственности. Соотношения в оплате труда различных категорий работников в зарубежных авиакомпаниях. Эффективность системы мотивации.

Литература: [3, с. 3-13; 4, с. 18-19, 5, с. 7-62]

### **Тема 10. Прикладное программное обеспечение поддержки модуля**

1С- Зарплата и управление персоналом, Фараон, Oracle, БОСС-кадровик, AiT Управление персоналом, ГАЛАКТИКА – Управление персоналом и кадровой политикой, Парус/Кадровая часть, СИГМА - управление человеческими ресурсами, ФЛАГМАН/контур Управление производством, Резюмакс – функция подбора персонала.

Литература: [Конспекты лекций]

### **Тема 11. Особенности работ с информационными системами УЧР для авиатранспортной отрасли**

Программа «1С: Зарплата и кадры бюджетного учреждения». Расчет заработной платы с поддержкой новых систем оплаты труда сотрудников федеральных бюджетных учреждений; учет кадров и анализ кадрового состава.

Литература: [Конспекты лекций, сайт 1С]

### **Тема 12. Оценка экономической и социальной эффективности бизнес-процессов по УЧР**

Методы и критерии оценки эффективности персонала. Бальная оценка эффективности работы организаций. Оценка по трудовому вкладу (КТВ). Оценка затрат, связанных с совершенствованием системы и технологии управления персоналом.

Литература: [конспект лекций]

### **Тема 13. Аудит работы Службы управления персоналом**

Цель аудита СУП. Этапы аудита СУП: оценка кадровой службы на основе ее статуса, места в организационной структуре, анализ вариантов ее деятельности; установление типа кадровой службы (уровень централизации, наличие стратегии и политики управления персоналом, количество выполняемых функций, отношение к СУП высшего руководства и работников); оценка эффективности управленческой деятельности СУП (уровень организации планирования работы по управлению персоналом; уровень организации работы СУП; уровень координации действий внутри СУП; уровень организации контроля СУП; оценка качества проектирования и развития; оценка уровня квалификации специалистов СУП; аудит кадрового делопроизводства. Оформление отчета по аудиту.

Литература: [Конспект лекций]

#### 4. Методические указания по подготовке к практическим занятиям

Изучение дисциплины «Организация бизнес-процессов управления человеческими ресурсами» авиапредприятия предусматривает проведение десяти практических занятий.

**Практическое занятие № 1.** Организация деятельности службы управления персоналом предприятия

*Цель практического занятия:* закрепление учебного материала по теме «Структурные элементы бизнес-процесса УЧР», изучение взаимосвязей деятельности СУП с другими подразделениями организации.

*Ключевые вопросы темы:*

1. Характеристика бизнес-процессов УЧР.
2. Понятие входов и выходов модуля УЧР.
3. Место и роль службы управления персоналом в системе управления предприятием.

*Постановка задачи.*

1. По имеющейся схеме организационной структуры СУП для организации (численность персонала 1500 человек) и примерному составу выполняемых функций управления человеческими ресурсами определить: численность специалистов СУП и ее распределение между подразделениями СУП. Ответить на вопрос: существует ли необходимость пересмотра организационной структуры СУП и соответствующей корректировки распределения численности в рамках нового состава подразделения?
2. Определить взаимосвязи бизнес-процессов службы управления персоналом с бизнес-процессами другими подразделениями организации.

Исходные данные:

1. Схема организационной структуры СУП с указанием состава выполняемых каждым подразделением бизнес-процессов (табл. 1).
2. Варианты соотношения общей численности персонала организации и численности СУП (табл. 2).
3. Варианты соотношения трудоемкости бизнес-процессов управления, выполняемых различными подразделениями в рамках СУП (табл. 3).
4. Состав функциональных подразделений и должностных лиц:
  1. Юридический отдел.
  2. Отдел безопасности.
  3. Канцелярия.
  4. Финансово-экономический отдел.
  5. Отдел маркетинга.
  6. Отдел по технике безопасности и охране труда.

7. Бухгалтерия.
8. Служба управления персоналом.
9. Руководитель службы управления персоналом.
10. Руководитель организации.

3. Проанализировав организационную структуру СУП (табл.), а также используя общие статистические зависимости, известные в системе управления человеческими ресурсами, выбрать по табл. 2 вариант соотношения численности, который является наиболее распространенным в практике организаций. Аналогично по табл. 3 выбрать наиболее оптимальный вариант распределения трудоемкости выполняемых бизнес-процессов по подразделениям СУП.

### Схема организационной структуры службы управления персоналом

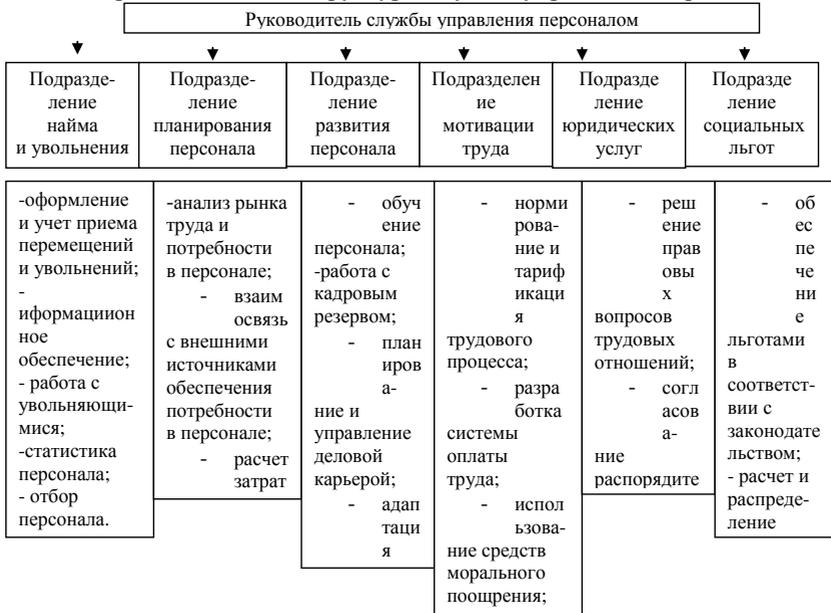


Таблица 1 - Соотношение общей численности персонала и численности специалистов СУП

Общая численность персонала	Доля численности, приходящаяся на специалистов по управлению персоналом		
	1-й вариант	2-й вариант	3-й вариант
100 %	0,3-0,5%	1,0-1,5%	1,9-2,3%
1500 человек	?	?	?

Таблица 2 - Соотношение трудоемкости выполнения функций управления персоналом

	Подразделения службы управления персоналом					
	Найм и увольнение	Планирования	Развития персонала	Мотивации труда	Юридических услуг	Соц.льгот и выплат
	Доля трудоемкости от общего объема работ					
1-й вариант	10%	40%	30%	5%	10%	5%
2-й вариант	15%	25%	15%	20%	10%	15%
3-й вариант	15%	15%	50%	12%	3%	5%

Взаимосвязи бизнес-процессов представить в виде табл. На пересечении строк и столбцов проставляются символы, отражающие степень участия отдельных функциональных подразделений и руководителей в выполнении конкретных бизнес-процессов. Применяются следующие символы:

О – отвечает за выполнение бизнес-процесса, организует его исполнение;
П – предоставляет исходные данные, информацию, необходимую для выполнения данного бизнес-процесса;
У – участвует в выполнении данного бизнес-процесса;
С – согласовывает подготовленный документ или отдельные вопросы в процессе выполнения бизнес-процесса;

Таблица 3 - Схема взаимодействий бизнес-процессов Службы управления персоналом с другими подразделениями организации и должностными лицами

Наименование бизнес-процессов СУП	Функциональные подразделения и должностные лица									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Оформление и учет приема, увольнений и перемещений										
2. Информационное обеспечение системы кадрового управления										
3. Работа с увольняющимися										
...										
21. Расчет и распределение внутрифирменных льгот и выплат										

**Практическое занятие № 2.** Деловая игра "Набор персонала на должность"

*Цель практического занятия:* закрепление учебного материала по теме «Подбор персонала», ознакомление с процедурой отбора персонала на авиапредприятии, проведение собеседования на определение претендента на должность.

*Ключевые вопросы темы:*

- Основные правила проведение индивидуальных собеседований при отборе персонала.
- Концепция трудового потенциала человека.
- Технология отбора кандидатов на работу в авиапредприятиях.
- Нормативная модель специалиста.

*Описание деловой игры и постановка задачи.*

В авиационном предприятии имеется ряд вакансий, которые необходимо заполнить специалистами. С помощью предложенной методики разработайте программу подбора персонала и удовлетворите потребность предприятия в кадрах.

Анализ факторов появления дополнительной потребности в персонале может проводиться логическим путем, а определение вакантных должностей и количества работников по ним — экспертно-аналитическим или расчетным путем с применением известных методов расчета: по трудоемкости, по нормам обслуживания, по рабочим местам.

*Методические указания. Часть 1.*

1. Из предложенных служб авиапредприятия выберете то подразделение, для которого будет проводится набор и отбор персонала: служба организации перевозок, служба ГСМ (топливо-заправочная), служба авиационной безопасности, аэродромная служба, служба спецтранспорта, служба организации пассажирских перевозок, служба организации грузовых перевозок, служба бортпроводников, служба бортового питания и др.
2. Исходя из обозначенных функций и структуры подразделения, составьте примерное штатное расписание своего подразделения.
3. По каждой вакантной должности необходимо разработайте должностную инструкцию. (Приложение 1).
4. Следует составить личностную спецификацию (Приложение 2).
5. Объявление для публикации в СМИ о вакантных должностях должно содержать достаточно полную и выигрышную информацию, вызывающую интерес и к данной должности, и к самой организации.
6. Составьте резюме от лица, претендующего на вакансию.
7. Письмо-приглашение на собеседование является свидетельством того, что кандидат заинтересовал организацию, так как его анкетные данные соответствуют тем требованиям, которые предъявляются к работнику по данной должности.

*Методические указания. Часть 2.*

8. Обозначьте вакансию. Отберите поступившие резюме на должность.
9. Проведите собеседование с отобранными претендентами на вакантную должность. Используйте предложенные преподавателем вопросы.
10. Сделайте вывод по проделанной работе. Проанализируйте проведенные интервью одnogруппников. Обоснуйте правильность поставки вопросов при собеседовании.

**Практическое занятие № 3.** Расчет комплексной оценки качества работы руководителей и специалистов и их заработной платы.

*Цель практического занятия:* закрепление учебного материала по теме «Аттестация персонала», приобретение навыков расчета комплексной оценки специалистов и распределения заработной платы согласно методике НИИ труда.

*Ключевые вопросы темы:*

- Понятие аттестации.
- Технология работы аттестационной комиссии.
- Методы оценки специалистов на авиапредприятии.
- Результаты аттестации.

*Описание методики расчета комплексной оценки специалистов и постановка задачи.*

Методика позволяет оценивать:

- 1) личностные качества работника (деловые качества и профессионально-квалификационный уровень);
- 2) конкретные результаты труда с учетом сложности выполняемых функций.

Комплексная оценка качества работы рассчитывается следующим образом:

$$L = I_1 * k_1 + I_2 * k_2,$$

где  $I_1$  – показатель деловых качеств в баллах по 4-х балльной шкале;

$k_1$  – коэффициент профессионально-квалификационного уровня специалистов;

$I_2$  – показатель результатов труда в баллах по 4-х балльной шкале;

$k_2$  – коэффициент сложности выполняемых функций.

$$I_1 = \sum a_i * x_i,$$

где  $a_i$  – удельная значимость  $i$ -го признака в общем итоге (табл. 8).

$x_i$  – уровень оценки  $i$ -го признака в баллах.

Профессионально-квалификационный уровень определяется по специальной шкале, где в комплексе оценивается стаж работы в годах и образование в баллах (табл. 9).

$$k_1 = \frac{O + C + P}{4,3}$$

O – оценка образования;

C – оценка стажа работы;

P – оценка рационализации, зависит от количества предложений и экономического эффекта (имеет значение от 0,1 до 0,3).

Результаты труда оцениваются по количественным и качественным показателям.

$$I_2 = \sum b_i * x_i,$$

$b_i$  – весомость  $i$ -го признака в общем итоге (табл.6).

Оценка сложности выполняемых функций производится по 4-х балльной шкале.

$$k_2 = \frac{\sum c_i * x_i}{4}$$

$c_i$  – удельная значимость  $i$ -го признака (табл. 6).

Комплексная оценка  $L$  используется для обоснования уровня должностного оклада и категории специалистов при проведении аттестации кадров и пролонгации трудовых контрактов.

Этапы расчетов:

1. Определяется количество интервальных групп на основе диапазона между максимальным и минимальным окладами по данной должности.

2. Определяется «порог ощутимости», т.е. минимальную прибавку к окладу, которую ощущает работник.

3. Определяется ширина интервала комплексной оценки на основе данных о максимальных и минимальных оценках в группе и количестве групп ( $k$ ):

$$d = \frac{L_{max} - L_{min}}{k}$$

4. Строится таблица, в которой рассматриваются интервалы комплексных оценок, соответствующих им уровней окладов и рекомендуемые категории работников.

**Задание:** выполнить расчет комплексных показателей оценок качества работы для двух инженеров-технологов (в соответствии с вариантом), далее для 6-и специалистов построить интервальные шкалы оценок. Определить должностные оклады и сделать выводы.

**Исходная информация:** Начальник ООТиЗ является членом аттестационной комиссии по установлению должностных окладов технологов технического отдела. Кроме того, в состав АК входят начальник технического отдела, заместитель начальника отдела, члена Совета трудового коллектива, председатель профкома. Результаты аттестации в таблицах 2-5. Оценка производится по 4-х балльной шкале. Требуется установить уровень должностных окладов каждому из двух аттестуемых работников.

1 вариант: исходные данные - табл. 2 и 7.

2 вариант: исходные данные – табл. 3 и 7.

3 вариант: исходные данные – табл. 4 и 7.

Принять следующуювилку должностных окладов для технологов:

I категория – 25-30 минимальных. зарплат в месяц.

II категория – 20-25 минимальных зарплат в месяц.

## III категория – 15-20 минимальных зарплат в месяц.

Таблица 4 - Аттестационный лист инженеров-технологов I категории, баллы

ФИО аттестуем. И номера Элементы экспертов	Оценка аттестуемого									
	А					В				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Оценки и их признаки										
Деловые качества										
1. Компетентность	4	4	3	3	4	2	2	3	3	3
2. Способность четко организовать свой труд	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3
3. Сознание ответственности	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3
4. Самостоятельность и инициатива	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3
5. Способность осваивать и использовать новые методы в работе	3	4	3	4	3	2	2	2	3	3
6. Работоспособность	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4
7. Способность поддерживать контакты с другими работниками	2	3	3	2	2	4	3	3	4	4
Результаты труда										
1. Количество выполненных плановых и внеплановых работ	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3
2. Качество выполненных работ	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3
3. Соблюдение сроков выполнения	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
Сложность выполненных работ										
1. Новизна и элемент творчества	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3
2. Сложность проектируемых технологических процессов	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3
3. Разнообразие выполняемых работ	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3
4. Дополнительная ответственность за результаты труда	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3

Таблица 5 - Аттестационный лист инженеров-технологов II категории, баллы

ФИО аттестуем. И номера Элементы экспертов	Оценка аттестуемого									
	С					D				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Оценки и их признаки										
Деловые качества										
1. Компетентность	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3
2. Способность четко организовать свой труд	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4
3. Сознание ответственности	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4
4. Самостоятельность и инициатива	4	4	4	4	3	2	3	4	2	2
5. Способность осваивать новые вопросы и использовать новые методы в работе	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4
6. Работоспособность	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3
7. Способность поддерживать контакты с другими работниками	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4
Результаты труда										
1. Количество выполненных плановых и внеплановых работ	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
2. Качество выполненных работ	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4
3. Соблюдение сроков выполнения	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3
Сложность выполненных работ										
1. Новизна и элемент творчества	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4
2. Сложность проектируемых технологических процессов	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
3. Разнообразие выполняемых работ	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3
4. Дополнительная ответственность за результаты труда	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4

Таблица 6 - Аттестационный лист инженеров-технологов III категории, баллы

ФИО аттестуем. И номера Элементы экспертов оценки и их признаки	Оценка аттестуемого									
	E					F				
Деловые качества	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Компетентность	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4
2. Способность четко организовать и планировать свой труд	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3
3. Сознание ответственности	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4
4. Самостоятельность и инициатива	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3
5. Способность осваивать новые вопросы и использовать новые методы в работе	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3
6. Работоспособность	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4
7. Способность поддерживать контакты с другими работниками	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4
Результаты труда										
1. Количество выполненных плановых и внеплановых работ	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4
2. Качество выполненных работ	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4
3. Соблюдение сроков выполнения	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4
Сложность выполненных работ										
1. Новизна и элемент творчества	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
2. Сложность проектируемых технологических процессов	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4
3. Разнообразие выполняемых работ	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4
4. Дополнительная ответственность за результаты труда	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4

Таблица 7 - Сведения об образовании, стаже, участии в рационализаторской работе

ФИО	Оценка рационализации	Образование	Стаж работы, лет
А	-	высшее	5
В	-	сред. спец.	25
С	0,3	высшее	10
Д	-	высшее	4
Е	-	сред. спец.	15
Ф	0,2	высшее	7
Г	-	высшее	10
Н	-	высшее	9
И	-	общее сред.	30

Таблица 8 - Значимость признаков (в долях единицы)

Элементы оценки и наименование признаков	Удельная значимость
Деловые качества	
1. Компетентность	0,265
2. Способность четко организовать свой труд	0,093
3. Сознание ответственности	0,1985
4. Самостоятельность и инициатива	0,138
5. Способность осваивать и использовать новые методы в работе	0,105
6. Работоспособность	0,102
7. Способность поддерживать контакты с другими работниками	0,0985
Итого:	1,0
Результаты труда	
1. Количество выполненных плановых и внеплановых работ	0,31
2. Качество выполненных работ	0,375
3. Соблюдение сроков выполнения	0,315

Итого:	1,0
Сложность выполненных работ	
1. Новизна и элемент творчества	0,3
2. Сложность проектируемых технологических процессов	0,15
3. Разнообразие выполняемых работ	0,10
4. Дополнительная ответственность за результаты труда	0,45
Итого:	1,0

Таблица 9 - Оценки стажа с учетом образования работников

Номер стажевой группы	Оценка стажа	Стаж работы по специальности (лет)		
		1 гр. общ. ср. 1 балл	2 гр. ср. спец. 2 балла	3 гр. Высш. И незак. высш. 3 балла
1	0,25	0-5	0-9	0-9
2	0,5	5-13	9-13, Св.29	9-17, св. 29
3	0,75	13-17, 21-29, св. 29	13-17, 21-29	17-25
4	1,0	17-21	17-21	26-29

**Практическое занятие № 4.** Разработка кадрового резерва авиапредприятия (кейсы для решения задачи раздаются индивидуально).

*Цель практического занятия:* закрепление учебного материала по теме «Резерв кадров», приобретение навыков разработки процесса по созданию резерва кадров авиапредприятия.

*Ключевые вопросы темы:*

- Понятие резерва кадров авиапредприятия.
- План развития резерва кадров авиапредприятия.
- Требования к кандидатам в резерв кадров.

*Задание:* на основе кейса, выданного преподавателем, разработать план создания резерва кадров на долгосрочную перспективу деятельности авиапредприятия.

**Практическое занятие № 5.** Моделирование системы оплаты труда, включающую основную оплату труда и дополнительную оплату.

*Цель практического занятия:* закрепление учебного материала по теме «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала», приобретение навыков по расчету заработной платы при помощи прикладного программного обеспечения.

*Ключевые вопросы темы:*

- Виды оплаты труда.
- Понятие основной и дополнительной оплаты.
- Понятие категоризации персонала.
- Классификация должностей.
- Понятие надбавки.
- Понятие доплаты.
- Формулы расчета заработной платы.

### *Постановка задачи*

Разработать эффективную систему оплаты труда организации, включающую основную оплату труда (базовая, или тарифная) заработная плата — постоянная часть денежного вознаграждения) и дополнительную оплату (доплаты, надбавки, премии, бонусы — переменная часть денежного вознаграждения).

### *Методика выполнения*

1. Необходимо выделить категории персонала, для которых будут разрабатываться разные системы денежного вознаграждения (основной персонал, вспомогательный, обслуживающий и управленческий). Выделение по категориям проводится по отношению к конечному продукту.

2. Описание и анализ рабочих мест (должностей). На этом этапе работы определяются функции отдельных подразделений и должностей (рабочих мест), которые фиксируются в соответствующих документах (Инструкция подразделения, должностные инструкции).

3. Классификация рабочих мест (должностей).

Простой способ — ранжирование по обобщенному критерию внутрифирменной ценности должности:

- провести иерархическое ранжирование должностей (от генерального директора до курьера);
- сгруппировать должности по категориям (топ-менеджеры, специалисты, менеджеры, обслуживающий персонал и т.д.);
- осуществить присвоение разрядов по оплате для каждой должности с учетом «вилки» на каждую должность.

Сложный способ — балльная оценка должностей на основе выделенных факторов:

- с группой экспертов выделить ключевые факторы оценки должностей (сложность работы, требуемая квалификация, ответственность, напряженность, загруженность, т.д.);
- разработать матрицу баллов для каждого фактора;
- провести процедуру выставления баллов для каждой должности по каждому фактору оценки;
- провести ранжирование должностей в зависимости от полученной суммы баллов;
- определить «вилки» для каждой должности;
- провести присвоение разрядов по оплате для каждой должности.

4. Установление базовых окладов, надбавок и доплат.

*В системе «1С» оформите ввод информации, необходимой для расчета зарплат.*

## Практическое занятие № 6. Учет кадров и анализ кадрового состава в системе 1С.

*Цель практического занятия:* закрепление учебного материала по теме «Особенности работ с информационными системами УЧР для авиатранспортной отрасли», Программа «1С: Зарплата и кадры бюджетного учреждения», приобретение навыков по работе с программным обеспечением для решения кадровых задач моделирования бизнес-процессов управления человеческими ресурсами; анализировать структуру бизнес-процессов управления человеческими ресурсами различных уровне иерархии.

*Ключевые вопросы темы:*

- Характеристика прикладного программного обеспечения управления человеческими ресурсами.
- Цели и задачи 1С.
- Технология расчета заработной платы в системе 1С.

*Постановка задачи.* Решите задачи в системе 1С

1. В феврале сотрудникам филиала в г. Казань начисляется годовая премия за прошлый год. Выплата будет производиться вместе с заработной платой:

Сотрудник	Премия
Гусев Геннадий Петрович	30 000,00
Петухов Иван Степанович	20 000,00
Уткин Виктор Петрович	25 000,00

2. Лебедева ЛЛ, в связи с производственной необходимостью, работала 22 и 23 февраля. По заявлению сотрудника ей будут предоставлены отгулы 25 и 26 февраля.
3. Сотруднику Орлову О.И. начисляется компенсация за мобильную связь в размере 2300 руб.
4. Сотрудник Снегирев С. С. увольняется 25.02.15 по собственному желанию. Выполните окончательный расчет с сотрудником.
5. Сотруднику Стриж А.А зарегистрируйте акт приемки выполненных работ по договору на сумму 15000 руб.
6. Выполните расчет всех зарегистрированных отсутствий работников в феврале.

## Практическое занятие № 7. Планирование и анализ показателей по труду.

*Цель практического занятия:* закрепление учебного материала по теме «Оценка экономической и социальной эффективности бизнес-процессов по УЧР», решение задач.

*Ключевые вопросы темы:*

- Структура совокупного личного дохода работника.
- Организационные основы заработной платы.
- Структура совокупного личного дохода работника.
- Фиксированная заработная плата, виды ее начислений.
- Минимальная оплата и прожиточный минимум
- Выплаты стимулирующего характера при мотивации, их структура.
- Виды социальных и трудовых льгот на авиапредприятиях.
- Эффективность бизнес-процесса обучения персонала.

### Задача 1.

Определите опережение (отставание) темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы.

<i>Показатели</i>	<i>План</i>	<i>Факт</i>
Объем продукции, тыс. руб	85800	87172
Число работающих	1100	1075
Фонд заработной платы, тыс. ПУО	13200	14896

### Задача 2.

Нормативная трудоемкость изделия 500 нормо-часов, фактические затраты труда составили 420 ч. Планом внедрения организационно-технических мероприятий предусматривается снижение нормативной трудоемкости до 440 ч (при планируемом выполнении норм 110%). Определите, на сколько процентов повысится производительность труда при производстве данного изделия, как изменится уровень выполнения норм.

### Задача 3.

Планом реконструкции производства и выхода предприятия из кризисного положения намечено на ближайшие 5 лет увеличить выпуск продукции на 40%. При этом 95% прироста должно быть получено за счет повышения производительности труда. Рассчитайте возможное увеличение в этих условиях численности персонала, если в базисном году на предприятии работало 2000 человек.

### Задача 4.

В отчетном период производительность труда рабочих выросла на 4%, а в расчете на всех работающих - на 5%. Рассчитайте, как изменилась структура персонала, если в базисном периоде удельный вес рабочих в общей численности персонала составлял 0,78.

### Задача 5.

В цехе работают 400 человек, средний разряд работ (3,7), средний

разряд рабочих - 3,5. Планом предусмотрено провести обучение рабочих с тем, чтобы средний разряд рабочих не отставал от среднего разряда работ. Сколько рабочих должны для этого повысить свою квалификацию?

Задача 6.

За счет обновления оборудования выработка продукта на одного рабочего повысится в планируемом периоде с 60 000 до 64 000 руб. в год. Объем выпущенной продукции составит при этом 120 млн. руб. Каков окажется рост производительности труда и экономия рабочей силы?

Задача 7.

В связи с предполагаемым увеличением объема производства в планируемом периоде намечено увеличить численность работающих на предприятии на 2%. Рассчитайте, сколько потребуется принять в течение года новых работников, если в отчетном году среднесписочная численность персонала составила 8765 человек, в конце года ожидается 8890 человек, замена естественной убыли - 5 % среднесписочной численности.

Задача 8.

В планируемом периоде предполагается увеличить объем выпускаемой продукции на 1-%, производительность труда - на 6%, среднюю заработную плату - на 4%. Рассчитайте плановый фонд заработной платы, если в базисном периоде объем продукции составлял 180 млн. руб., а фонд заработной платы - 40 млн. рублей.

## **Практическое занятие №8. Аудит СУП**

*Цель практического занятия:* закрепление учебного материала по теме «Аудит работы Службы управления персоналом», самостоятельное определение этапов аудита, оценки эффективности бизнес-процессов по УЧР.

*Ключевые вопросы темы:*

- Понятие аудита.
- Анализ бизнес-процессов СУП.
- Определение порядка аудита СУП.
- Анализ организационной структуры СУП.
- Определение эффективности СУП.
- Определение уровня организации СУП.
- Оценка квалификации специалистов СУП.
- Анализ кадрового делопроизводства.
- Подготовка отчета по аудиту СУП.

*Постановка задачи:* провести кадровый аудит подразделения СУП исходя из раздаточного материала. Представить схему бизнес-процессов предлагаемой Службы управления персоналом. Подготовьте Отчет по аудиту данной СУП.

### *Методика выполнения*

1. Определение типа кадровой службы на основе оценки ее статуса и места в организационной структуре организации, отношения к ней высшего руководства и работников. Установить тип кадровой службы можно с помощью показателей:
  1. Уровень централизации управления персоналом. Количество самостоятельных подразделений, выполняющих отдельные процессы управления персоналом (уровень изолированности и разрозненности). Например, в крупных компаниях в управлении персоналом участвуют такие структурные подразделения, как отдел труда и заработной платы, отдел охраны труда и техники безопасности, учебные центры, отделы социального развития и др. Наличие (отсутствие) единого центра управления отдельных специализированных субъектов управления персоналом. В отдельных случаях на предприятиях функционируют целевые подразделения, но под единым руководством службы управления персоналом.
  2. Наличие стратегии и политики управления персоналом, которое оценивается в данном случае с точки зрения формального закрепления и доведения до всех руководителей и работников организации. Например, в организациях малого бизнеса политика и стратегия управления персоналом редко бывают описаны и закреплены в специальных документах, но и руководители, и работники знают об основных целях фирмы в отношении ее персонала и согласны с ними.
  3. Количество выполняемых процессов специалистами СУП. Например, чем больше специальных подпроцессов включено в сферу деятельности специалистов по управлению персоналом, тем сложнее системные взаимосвязи, тем больше объем выполняемых работ, выше квалификация специалистов и выше статус службы.
  4. Отношение к службе управления персоналом высшего руководства и работников организации. Оценка деятельности службы высшим руководством целесообразна по следующим критериям:
    - а) степень участия в достижении целей организации: качество взаимодействия с внешними субъектами управления персоналом (службой занятости, инспекцией по труду, отраслевыми профсоюзами, кадровыми агентствами, учебными заведениями и т.п.); величина вклада в полученные результаты работы организации за период;
    - б) качество информации выдаваемой службой высшему руководству (ее достоверность, скорость предоставления, полнота);
    - в) эффективность использования кадрового бюджета;
    - г) мнение высшего руководства об эффективности деятельности службы.

Подготовку к каждому практическому занятию студент должен начать с ознакомления с описанием практического занятия в данном учебно-методическом пособии.

В процессе подготовки к практическим занятиям студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы. При всей полноте конспектирования лекции в ней невозможно изложить весь материал из-за лимита аудиторных часов.

Поэтому самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

## **5. Методические указания по подготовке к экзамену**

### **5.1. Тест для самостоятельной подготовки**

*Тест по теме «Организация деятельности СУП»*

#### 1. Субъект труда:

- сам человек;
- его психофизиологические характеристики;
- его профессиональные характеристики;
- его психофизиологические и профессиональные характеристики.

#### 2. Адаптация персонала:

- приспособление к содержанию и условиям трудовой деятельности и социальной среде;
- перемещение персонала организации;
- обеспечение поддержания и улучшения кадрового потенциала;
- определение индивидуально-осознанной позиции и поведения сотрудников.

#### 3. Развитие персонала:

- приспособление к содержанию и условиям трудовой деятельности и социальной среде;
- перемещение персонала организации;
- обеспечение поддержания и улучшения кадрового потенциала;
- определение индивидуально-осознанной позиции и поведения сотрудников.

#### 4. Деловая карьера управленцев:

- приспособление к содержанию и условиям трудовой деятельности и социальной среде;
- перемещение персонала организации;
- обеспечение поддержания и улучшения кадрового потенциала;
- определение индивидуально-осознанной позиции и поведения сотрудников.

#### 5. Трудовые ресурсы:

- часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства товаров и услуг;
- население обоих полов в трудоспособном возрасте;
- лица обоих полов, выполнявшие работу по найму в рассматриваемый период за вознаграждение;
- лица 16 лет и старше, зарегистрированные в органах службы занятости в целях поиска подходящей работы, готовые приступить к работе.

#### 6. Движение персонала:

- перемещения персонала организации. Включающий повышение, понижение в должности, перевод увольнение;
- целенаправленного обучения узкому кругу дисциплин для выполнения задач более высокого уровня;
- приспособления к содержанию и условиям труда, социальной среде;
- обеспечения поддержания и улучшения кадрового потенциала.

#### 7. Развитие персонала:

- перемещения персонала организации. Включающий повышение, понижение в должности, перевод увольнение;
- целенаправленного обучения узкому кругу дисциплин для выполнения задач более высокого уровня;
- приспособления к содержанию и условиям труда, социальной среде;
- обеспечения поддержания и улучшения кадрового потенциала.

#### 8. Повышение квалификации:

- перемещения персонала организации. Включающий повышение, понижение в должности, перевод увольнение;
- целенаправленного обучения узкому кругу дисциплин для выполнения задач более высокого уровня;
- приспособления к содержанию и условиям труда, социальной среде;
- обеспечения поддержания и улучшения кадрового потенциала.

#### 9. Обучение персонала:

- целенаправленного обучения узкому кругу дисциплин для выполнения задач более высокого уровня;
- осуществляемый в целях получения профессии или специальности и предусматривает разный уровни подготовки;
- фиксации изменения различных профессионально важных и личностных качеств персонала за определенный период времени;
- направленный на обеспечение поддержания и улучшения кадрового потенциала.

#### 10. Определение потенциала управленцев:

- целенаправленного обучения узкому кругу дисциплин для выполнения задач более высокого уровня;
- осуществляемый в целях получения профессии или специальности и предусматривает разный уровни подготовки;

- фиксации изменения различных профессионально важных и личностных качеств персонала за определенный период времени;
- направленный на обеспечение поддержания и улучшения кадрового потенциала.

## **5.2. Вопросы для подготовки к экзамену**

1. Характеристика бизнес-процессов УЧР.
2. Понятие входов и выходов модуля УЧР.
3. Место и роль службы управления персоналом в системе управления предприятием.
4. Виды и формы профессиональной переподготовки авиаспециалистов. Дискретная (модульная) форма повышения квалификации.
5. Основные правила проведение индивидуальных собеседований при отборе персонала.
6. Задачи службы управления персоналом в области профессионального продвижения работников и планирования карьерного роста.
7. Современная концепция мотивации поведения в процессе трудовой деятельности.
8. Концепция трудового потенциала человека.
9. Технология отбора кандидатов на работу в авиапредприятиях.
10. Структура совокупного личного дохода работника.
11. Организационные основы заработной платы.
12. Нормативная модель специалиста.
13. Состав организационно-распорядительных документов, используемых при аттестации.
14. Характеристика прикладного программного обеспечения управления человеческими ресурсами.
15. Цели и задачи ИС.
16. Технология расчета заработной платы в системе ИС.
17. Этапы аудита СУП.
18. Особенности формирования кадровой политики в условиях перехода к рыночной экономике.
19. Рабочая сила как особый вид ресурса и объект управления.
20. Место и роль службы управления персоналом в системе управления предприятием.
21. Эволюция подходов в управлении персоналом организаций.
22. Виды повышения квалификации и переподготовки персонала.
23. Порядок и условия профессиональной переподготовки.
24. Кадровая политика предприятия: понятие, задачи, цели, принципы.
25. Взаимосвязь между аттестацией и системой повышения квалификации.
26. Основные структурные элементы кадровой политики авиапредприятия.
27. Виды и формы профессиональной переподготовки авиаспециалистов.
28. Бизнес-процесс отбор кадров: основные этапы.

29. Эффективность бизнес-процесса обучения персонала, "физическое и моральное старение" кадров.
30. Основные правила проведения индивидуальных собеседований при отборе персонала.
31. Система тестирования при отборе кадров, специфика работы информацией, полученной при тестировании.
32. Современная концепция мотивации поведения в процессе трудовой деятельности.
33. Концепция трудового потенциала человека.
34. Взаимосвязь между ростом производительности труда и мотивацией.
35. Технология отбора кандидатов на работу в авиапредприятиях.
36. Формы и методы стимулирования инициативы и предприимчивости работников (зарубежный опыт).
37. Принципы управления персоналом: американский и японский подход.
38. Структура совокупного личного дохода работника.
39. Фиксированная заработная плата, виды ее начислений.
40. Минимальная оплата и прожиточный минимум.
41. Основные принципы распределения функциональных обязанностей в СУП.
42. Организационные основы заработной платы.
43. Построение эффективного мотивационного поля.
44. Нормативная модель специалиста.
45. Виды тестирования персонала.
46. Выплаты стимулирующего характера при мотивации, их структура.
47. Виды социальных и трудовых льгот на авиапредприятиях.
48. Состав организационно-распорядительных документов, используемых при аттестации.
49. Основные этапы аттестации.
50. Оценка эффективности управления персоналом.
51. Схема аттестации руководителей и специалистов в авиапредприятии.
52. Структурная модель стратегического потенциала личности.
53. Системный подход к набору и отбору персонала на вакантную должность руководителя.
54. Работа службы управления персоналом при проведении аттестации.
55. Личность и коллектив. Стили руководства.
56. Формы и методы привлечения и набора кандидатов на замещение вакантной должности.
57. Причины текучести кадров, способы ее уменьшения.
58. Конфликты в коллективе, методы их предотвращения и разрешения.

### **5.3. Организация проведения экзамена и критерии оценивания**

Студент может быть допущен к сдаче экзамена по дисциплине, если он в результате текущего контроля в течение семестра по данной дисциплине

защитил отчеты по всем практическим занятиям, выполнил контрольное домашнее задание.

Экзамен проводится устно. Оценка, выставляемая по результатам экзамена, определяется на основе следующих критериев:

**«ОТЛИЧНО»** - студент владеет знаниями по дисциплине «Процессный проектный консалтинг на авиапредприятиях» в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину; самостоятельно, в логической последовательности и исчерпывающе отвечает на все вопросы билета, подчеркивая при этом самое существенное, умеет анализировать, сравнивать, классифицировать, обобщать, конкретизировать и систематизировать изученный материал, выделять в нем главное: устанавливать причинно-следственные связи; четко формирует ответы, свободно решает ситуационные задачи повышенной сложности; хорошо знаком с основной литературой; увязывает теоретические аспекты дисциплины «Процессный проектный консалтинг на авиапредприятиях» с прикладными задачами организации бизнес-процессов предприятия.

**«ХОРОШО»** - студент владеет знаниями дисциплины «Процессный проектный консалтинг на авиапредприятиях» почти в полном объеме программы (имеются пробелы знаний только в некоторых, особенно сложных разделах); самостоятельно и отчасти при наводящих вопросах дает полноценные ответы на вопросы билета; не всегда выделяет наиболее существенное, не допускает вместе с тем серьезных ошибок в ответах; умеет решать легкие и средней тяжести ситуационные задачи.

**«УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО»** - студент владеет основным объемом знаний по дисциплине «Процессный проектный консалтинг на авиапредприятиях»; проявляет затруднения в самостоятельных ответах, оперирует неточными формулировками; в процессе ответов допускаются ошибки по существу вопросов. Студент способен решать лишь наиболее легкие прикладные задачи.

**«НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО»** - студент не освоил обязательного минимума знаний дисциплины «Процессный проектный консалтинг на авиапредприятиях», затрудняется отвечать на вопросы билета даже при дополнительных наводящих вопросах экзаменатора.

## **6. Рекомендуемая литература**

### **а) основная литература:**

1. Степаненко Е.В. Организация бизнес-процессов управления человеческими ресурсами авиапредприятий. Учебное пособие. – М. МГТУ ГА, 2018.
2. Артамонов Б.В. Степаненко Е.В. Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие. Часть 1 - М.: МГТУ ГА, 2012. – 52 с.
3. Артамонов Б.В. Степаненко Е.В. Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие. Часть 2 - М.: МГТУ ГА, 2013. - 54 с.

4. Артамонов Б.В. Степаненко Е.В. Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие. Часть 3 - М.: МГТУ ГА, 2015. – 60 с.

**б) дополнительная литература:**

5. Корягин Н.Д., Сухоруков А.И., Большедворская Л.Г. Процессное управление на основе программной системы «Бизнес-инженер». Учебно-методическое пособие. – М.: МГТУГА, 2016.

6. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2015.

7. Иванова С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2014.

8. Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров. – М.: Эксмо, 2017.

**Рекомендации по работе с литературой и интернет-ресурсами**

Работу с литературой целесообразно начать с изучения общих работ по теме, а также учебников и учебных пособий. Работу с источниками надо начинать с ознакомительного чтения, т.е. просмотреть текст, выделяя его структурные единицы. В зависимости от результатов ознакомительного чтения выбирается дальнейший способ работы с источником. Если для разрешения поставленной задачи требуется изучение некоторых фрагментов текста, то используется метод выборочного чтения. Если в книге нет подробного оглавления, следует обратить внимание на предметные и именные указатели.

Следующим этапом работы с литературными источниками является создание конспектов, фиксирующих основные тезисы и аргументы. Можно делать записи на отдельных листах, которые потом легко систематизировать по отдельным темам изучаемого курса.

В силу новизны предметной области архитектуры авиапредприятий в настоящее время учебная литература по этой тематике представлена весьма ограниченным перечнем изданий. Поэтому большую часть информации, дополнительной к лекционному материалу, можно получить, активно изучая материалы, выложенные на тематических интернет-ресурсах.

**7. Рекомендуемые Интернет-ресурсы**

- [www.mstusa.ru](http://www.mstusa.ru) - электронные ресурсы Университета - электронные версии пособий, методических разработок по всем видам учебной работы;

- <http://www.mintrans.ru> – официальный сайт Минтранспорта РФ;

- <http://betec.ru/> - официальный сайт компании БИТЕК;

- <http://iteam.ru> – портал «Технологии корпоративного управления»;

- <http://www.favt.ru/>- Федеральное агентство воздушного транспорта;

- <http://www.avia.ru> – новостной портал по гражданской авиации;

- <http://www.aup.ru/> (Административно-управленческий портал AUP.Ru).

## 8. Терминология дисциплины

**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.

**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 расходе 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.

**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.

**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.

**Кадровая политика организации** — это целостная стратегия работы с персоналом, объединяющая различные элементы и формы кадровой работы, имеющая целью создание высокопроизводительного и высокопрофессионального, сплоченного, ответственного коллектива, способного гибко реагировать на изменения внешней и внутренней среды.

**Определение потребности в персонале** - составление перечня должностей рабочих и специалистов, в которых компания будет испытывать потребность в ближайшем будущем, чтобы реализовать планы по основной деятельности.

**Профиль должности** - профессиональные знания, умения, навыки на данной позиции штатного расписания необходимы, какие желательны, какими деловыми и личными качествами должен обладать работник.

**Набор персонала** - поиск претендентов на рабочее место в соответствии с задачами предприятия.

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

**Отбор человеческих ресурсов** – выбор из набранных претендентов на должность при помощи различных кадровых технологий.

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

**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 производят ролевое перераспределение в группе.

**Мотивация** – это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулов) и внутренних (мотивы) факторов.

**Стимул** – внешний раздражитель, воздействующий на личность и принуждающий ее к действию. В качестве внешнего раздражителя выступают элементы внешней среды.

**Мотив** – внутренняя психологическая причина, определяющая выбор направленности поведения и меру активности.

**Персонал предприятия** работники, находящиеся с предприятием в трудовых отношениях, регламентируемых Трудовым кодексом РФ, положением о совместительстве, чья деятельность строится на основе срочного и бессрочного трудового договора (контракта), оговаривающего основные виды работ или функциональные обязанности, условия труда и заработной платы.

**Управление человеческими ресурсами** - процесс системного, планомерного, организованного, с помощью взаимосвязанных организационных, экономических и социальных механизмов управления, взаимодействия на персонал организации с целью как обеспечения эффективного функционирования операционного процесса, так и удовлетворения потребностей персонала в их профессиональном и личностном развитии.

**Кадровый консалтинг** - система мероприятий по диагностике организационной структуры организации с целью улучшения оптимизации социально-психологического климата, усилия мотивации персонала.

**Должностная инструкция №**

1. Общая часть.

1.1. Отдел (подразделение).

1.2. Полное наименование должности.

1.3. Эта должность подчинена и получает приказы, рабочие распоряжения от.....

1.4. Дополнительные распоряжения Вы можете получить от.....

1.4.1. Указания этих работников Вы выполняете только в том случае, если они не противоречат указаниям Вашего непосредственного начальника.

1.5. Эта должность дает распоряжения и указания

1.6. Исполнителя этой должности замещает (наименование должности).

1.7. Исполнитель этой должности замещает (наименование должности).

1.8. Закрепление в должности.

Работа на данной должности требует от работника следующей квалификации

Признаки закрепления в должности	Требования
1. Образование	
2. Специальность	
3. Минимальный Рабочий стаж по специальности	Рабочий стаж по специальности

2. Руководство предприятия для описываемой должности выдвинуло следующие цели

3. Функции

№№ п/п	Перечень	Периодичность и срок выполнения

4. Информация.

4.1. Для достижения общих целей Вашей организации и для эффективности исполнения обязанностей Вы сотрудничаете с другими работниками подразделений предприятия и регулярно обмениваетесь следующей информацией

<i>Получаете</i>			<i>Передаете</i>		
Содержимое информации	Форма	Срок и периодичность	Содержимое информации	Форма	Срок и периодичность

4.2. Для лучшей организации своей повседневной работы Вы ведете следующие журналы, карточки, контрольные карты и т.д.

№№ п/п	Содержание и цель информации	Форма	Периодичность составления информации

5. Права.

Для выполнения Ваших обязанностей Вам предоставлены следующие права:

5.1. Относительно своих подчиненных давать распоряжения и контролировать их исполнение.

Подчиненные (указать должность)	По вопросам

5.2. Самостоятельно решать следующие вопросы:

6. Ответственность.

На данной должности Вы несете ответственность за задержку и слабую работу в направлении поставленных целей и за неполное использование предоставленных Вам прав.

6.1. Вашу работу непосредственный руководитель оценивает на основе следующих показателей:

Должностную инструкцию

Должностную инструкцию

утвердил

составил (подпись)

(подпись)

## Методические указания по разработке личностной спецификации (словесного портрета)

Цель документа: формулировка требований, предъявляемых вакантной должностью к соискателю (претенденту), т.е. разработка «идеальной модели» рабочего места.

Методическая основа: американская методика «План 7 пунктов».

Должность \_\_\_\_\_

Дата разработки \_\_\_\_\_

Перечень требований	Требуемые качества		
	Основные	Желаемые	Противопоказание
<b>1. Физический облик</b>			
Возраст			
Пол			
Здоровье			
Внешний вид			
<b>2. Профессиональная подготовка</b>			
Образование			
Квалификация			
Опыт работы			
<b>3. Интеллект (ум, память, беглость речи, логика мышления и т.д.)</b>			
Общий коэффициент интеллекта			
Логичность мышления			
Творческое мышление			
Особенности памяти, внимания			
Вербальный интеллект			
Темп умственной деятельности			
<b>4. Специальные способности (к чертежам, вычислениям, музыкальные, художественные, технические, лингвистические, организаторские и т.д.)</b>			
<b>5. Интересы (хобби, увлечения)</b>			
<b>6. Черты характера</b>			
Инициативность			
Самостоятельность			
Ответственность			
Коммуникабельность			
Дисциплинированность			
Настойчивость и т.д.			
<b>1. Внешние условия (домашние, социально-бытовые, финансовые, возможность командировок, спец. условия работы)</b>			
Семейное положение			
Жилищные условия			
Материальное положение			
График работы			
Организация труда			