

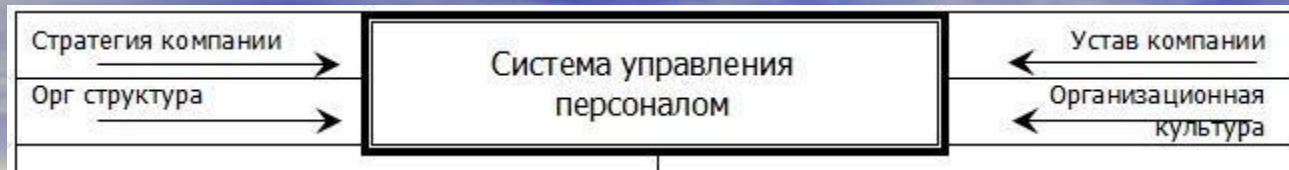
# Управление авиационным персоналом

Часть 2

Кафедра истории и управления  
персоналом

2008 г.

# Система управления персоналом



Формирование персонала		Использование персонала		Развитие персонала	
	Планирование потребностей в персонале		Проектирование рабочих мест		Профессиональное обучение
	Маркетинг персонала		Обеспечение рабочих мест		Повышение квалификации и переподготовка
	Кадровый мониторинг		Управление рабочим временем		Служебно-профессиональное продвижение (ротация)
	Привлечение, отбор и прием работников		Деловая оценка		Управление деловой карьерой
	Профорентация и адаптация новых работников		Мотивация и стимулирование труда		Управление социальным развитием
	Заключение трудовых договоров		Улучшение социально-психологического климата		Привлечение персонала к управлению

- **Наём персонала** – комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы набора кадров, а также отбор кадров и приём на работу.

**Привлечение персонала** – совокупность действий по поиску потенциальных работников и побуждению их работать в организации.

### Модели привлечения:

1. Опора на собственные силы:
  - продвижение только своих работников;
  - пополнение только молодыми специалистами (характерна для крупных фирм и государственных организаций).
2. Набор всех работников из внешних источников:
  - обеспечивает высокий профессионализм;
  - не формирует приверженности организации.
3. Сочетание ядра постоянных и временных привлекаемых работников. Характерно для фирм с непостоянной загрузкой.
4. Привлечение молодых специалистов на все должности. Характерно для высокотехнологичных фирм.

# ФАКТОРЫ, ОКАЗЫВАЮЩИЕ ВЛИЯНИЕ НА НАБОР ПЕРСОНАЛА

## ■ факторы внешней среды

1. Законодательные ограничения фиксируются в нормативно-правовых документах (Конституция РФ, Трудовой кодекс РФ и др.);
2. Ситуация на рынке рабочей силы;
3. Месторасположение организации.

## ■ факторы внутренней среды

1. Кадровая политика организации (т.е принципы, направления работы с персоналом, наличие стратегических кадровых программ).
2. Имидж (образ) организации (то есть степень ее привлекательности как места работы).

# ИСТОЧНИКИ НАЙМА

## 1. ВНУТРЕННИЙ НАЙМ

## 2. ВНЕШНИЙ НАЙМ

- объявления в местных средствах массовой информации;
- заключение договоров о подборе кандидатов на вакантные должности с агентствами по найму и рекрутинговыми фирмами;
- участие в ярмарках и презентациях вакантных мест;
- службы (центры) занятости, биржи труда;
- размещение вакансий через Интернет.
- высшие и средние специальные учебные заведения;
- личные знакомства (контакты);
- работники, уже работающие в организации;
- самостоятельное обращение в организацию людей, ищущих работу;
- переманивание лучших работников из других организаций – «охота за головами».

# **ОТБОР ПЕРСОНАЛА** – система методов и приёмов оценки профессиональных и личных качеств и рационального выбора лиц

- отвечающих текущим требованиям организации;
- имеющих необходимые ей идеи;
- перспективных;
- подлежащих увольнению.

# Методы отбора:

- первичный анализ документов (резюме, вербовочных анкет, заявлений);
- целевой анализ документов (специальных анкет, характеристик, автобиографий);
- собеседования (ознакомительные, целевые);
- тестирование (общее, специальное);
- экспертиза (графологическая, физиогномическая, результатов специально выполненной работы);
- прохождение ВЛЭК (медосмотр);
- наблюдение за участием в деловых играх;



# ПРИНЦИПЫ ОТБОРА

- ориентация на сильные, а не на слабые стороны людей; поиск не идеальных кандидатов, а наиболее перспективных и подходящих для данной должности (он прекращается, если несколько человек так и не смогли удовлетворить предъявленным требованиям, ибо, скорее всего, последние завышены);
- отказ в приеме новых работников независимо от квалификации и личных качеств, если потребность в них отсутствует;
- обеспечение соответствия индивидуальных качеств претендентов (образования, стажа, опыта, а в ряде случаев – пола, возраста, здоровья, психологического состояния) требованиям должности (однако возможны и исключения);
- привлечение наиболее квалифицированных кадров, но не более высокой квалификации, чем это требуется;
- превышение ожидаемого эффекта над затратами;
- сохранение благоприятного психологического климата;
- удовлетворение ожиданий принятых на работу сотрудников.

**Собеседование (интервью)** – активный обмен информацией между представителем организации и кандидатом на занятие вакантной должности.

- Цель интервью – оценка профессионально важных деловых и личных качеств кандидата, а именно:
  - профессиональных знаний и опыта работы;
  - степени заинтересованности в данной работе;
  - активности (или пассивности) жизненной позиции;
  - целеустремленности и готовности работать с максимальной отдачей;
  - степени самостоятельности в принятии решений и ответственности за результаты своей работы;
  - стремления к лидерству, способности руководить и готовности подчиняться;
  - уровня интеллектуальной активности, способности творчески подходить к решению проблем;
  - готовности рисковать или излишней осторожности;
  - степени самокритичности и объективности оценок;
  - честности и порядочности;
  - умения хорошо говорить и слушать;
  - внешности и манеры поведения.

# ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ КАНДИДАТОВ

<u>Методы оценки кандидатов</u>	<u>Оценка эффективности, %</u>
Центр оценки	70-80
Тесты на профпригодность	60
Общие тесты способностей	50-60
Биографические тесты	40
Личностные тесты	40
Интервью	40
Рекомендации	20
Астрология, графология	10

**АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА** - совокупность мероприятий, облегчающих новому работнику овладение новыми трудовыми функциями, знаниями, навыками, правилами поведения, приспособление к условиям труда и социальной среде

### **Виды адаптации**

- организационная адаптация (к новому месту работы, правилам и порядкам);
- профессиональная адаптация (освоение тонкостей профессии, необходимых навыков и приемов);
- психофизиологическая адаптация (к условиям труда, режиму работы и отдыха);
- социально-психологическая адаптация (к коллективу, нормам, роли, статусу);
- социально-экономическая адаптация (к уровню и способам получения доходов).

### **Решает задачи:**

- ускорение достижения приемлемых показателей в работе;
- облегчение вхождения в коллектив;
- сокращение текучести кадров;
- снижение неудовлетворенности;
- повышение удовлетворенности работой.

# ЭТАПЫ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ

- **Оценка уровня подготовленности новичка** для разработки программы адаптации.
- **Ориентация** – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Программа ориентации включает лекции, экскурсии, практикумы, посредством которых он получает представление об организации, ее политике, системе мотивации и стимулирования труда, его организации и т.д.
- **Действенная адаптация** – приспособление новичка к своему статусу и социальному окружению.
- **Функционирование** – постепенное преодоление производственных и межличностных проблем и переход к стабильной работе.

Аттестационная оценка персонала организации (подразделения) представляет собой *специальные (непрерывные, разовые или периодически проводимые) мероприятия, в рамках которых оценивается работник, его труд и результат деятельности (их соответствие существующим стандартам).*

**Задачами аттестационной оценки являются:**

- получение информации о персонале;
- установление соответствия человека требованиям должности;
- выявление успехов и проблем;
- совершенствование работы с кадрами;
- формулировка рекомендаций по улучшению работы;
- активизация работы;
- разрушение круговой поруки в коллективе.

# АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА – это периодическая комплексная проверка уровня деловых личностных и моральных качеств работника по соответствующей, занимаемой им должности.

## Организационные этапы:

- Разработка графиков проведения.
- Формирование аттестационных комиссий.
- Проведение разъяснительной работы.
- Заполнение на аттестуемых официальных представлений и организация ознакомления с ними.
- Заслушивание комиссией.
- Принятие решения

Соответствует должности

- Повышение в должности
- Повышение заработной платы
- Присвоение более высокого класса, разряда

Не соответствует должности

- Перевод на другую работу или увольнение

Соответствует условно при исправлении недостатков

- Повторная аттестация через год
- Подготовка кадровой службой приказа по итогам аттестации

# ОШИБКИ ОЦЕНИВАНИЯ

- ошибки «жесткости» - тенденции к занижению оценки;
- ошибки «мягкости» - тенденции к завышению оценки;
- ошибки «экстремальности» - тенденции, объединяющей обе предыдущие ошибки;
- ошибки усреднения – тенденции к преимущественной оценке по средним значениям показателей;
- ошибки «нимба» - оценки на основе общего впечатления, как положительного, так и отрицательного;
- ошибки приоритетности – оценки на основе предпочтения, отдаваемого оценщиком одному или нескольким качествам сотрудника и влияния этих предпочтений на общую оценку;
- ошибки пристрастия – оценки на основе личного пристрастия оценщика, которое влияет на оценку больше, чем качество работы;
- ошибки учета последних событий – тенденции использовать при оценке сотрудника события последнего времени без учета более широких временных рамок.



## РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА – совокупность организационно-экономических мероприятий службы управления персоналом:

- по обучению, переподготовке и повышению квалификации персонала;
- по организации изобретательской и рационализаторской работы;
- по профессиональной адаптации;
- по оценке кандидатов на вакантную должность;
- по текущей периодической оценке кадров;
- по планированию деловой карьеры;
- по работе с кадровым резервом.

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА - комплексный, непрерывный процесс формирования у сотрудников организации специфических профессиональных навыков посредством специальных методов обучения

### **Основные виды обучения персонала:**

- *подготовка специалистов на базе отраслевых учебных заведений и учебно-авиационных центров;*
- *повышение квалификации специалистов и руководителей авиапредприятий;*
- *подготовка вновь принятых работников;*
- *переподготовка (переобучение) работников для получения ими требуемой специальности, освоения новых профессий высвобождаемыми работниками, которые не могут быть использованы имеющимся профессиям.*

# Методы обучения делятся на:

- а) методы обучения, применяемые в ходе выполнения работы;
- б) методы обучения вне рабочего места (должностных обязанностей);
- в) методы, которые в равной степени подходят для любого из этих двух вариантов.

## Основными методами обучения на рабочем месте являются:

инструктаж, ученичество, наставничество и ротация.

Обучение вне рабочего места включает все виды обучения за пределами самой работы. Такое обучение проводится внешними учебными структурами.

### Методы обучения вне рабочего места:

- лекция, рассмотрение практических ситуаций (кейсов), деловые игры,
- семинар, тренинг, учебный фильм, программное компьютерное обучение (обучение на тренажерах), самостоятельное обучение и др.

- **Деловая карьера – поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения**

# ВИДЫ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ

- Деловая карьера

Внутриорганизационная – Межорганизационная

Специализированная – Неспециализированная

Вертикальная – Горизонтальная – Ступенчатая – Скрытая

**УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ** – мероприятия, проводимые кадровой службой организации, по планированию организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из целей, потребностей и возможностей организации и самого работника.

- Мероприятия по управлению деловой карьерой:
  - повышают преданность работника интересам организации; повышают производительность труда;
  - уменьшают текучесть кадров;
  - более полно раскрывают способности человека.

# Этапы деловой карьеры:

1. Подготовительный (18-22 года) – получение образования.
2. Адаптационный (23-30 лет)
  - - овладение новой профессией;
  - - поиск места в коллективе;
  - - начало административного продвижения.
3. Стабилизационный (30-40 лет)
  - - разделение сотрудников на перспективных и неперспективных;
  - - превращение всех в профессионалов.
4. Консолидационный (40-50 лет)
  - - переосмысление избранного пути;
  - - приспособление к ситуации.
5. Этап зрелости (50-60 лет) – передача знаний и опыта молодежи.
6. Этап подготовки к пенсии (более 60 лет)



РАБОТА С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ – деятельность службы управления персоналом и должностных лиц различных уровней управления организацией, направленная на планирование, отбор, формирование и обучение кадрового резерва.

### Работа с кадровым резервом включает:

- составление прогноза и плана предполагаемых изменений в составе руководящих кадров;
- предварительный набор кандидатов в резерв;;
- получение информации о деловых, профессиональных и личностных качествах кандидатов;
- формирование состава резерва кадров.