ИССЛЕДОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Б.Н. Герасимов, *д-р экон. наук, профессор*
Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка»
(Россия, г. Самара)

Аннотация. *Компетентные специалисты необходимы во всех областях деятельности современных организаций. В конкретной организации проведено исследование проблем в деятельности процесса управления персоналом. Выбраны новые задачи для решения проблем организации и проведена их оценка целесообразности их внедрения в деятельность организации. Определены инновационные предложения по внедрению выбранных задач для повышения качества и эффективности деятельности персонала организации.*

Ключевые слова: *организация, управление персоналом, проблемы, подпроцессы, параметры, задачи.*

В последнее время достаточно остров стоит вопрос повышения значимости квалифицированного персонала организации. Многие российские организации решают проблемы, связанные с профессионализмом специалистов, и от того, как они будут решены, во многом зависит будущее не только этих организаций, но и всей российской экономики, особенно в послекризисное время.

Персонал организации *(кадры, трудовой коллектив)* – это совокупность работников, входящих в ее списочный состав.

Процесс управления персоналом организации включает следующие элементы: группу специалистов аппарата управления; комплекс технических средств; информационную базу для управления персоналом; комплекс методов и методик организации труда и управления персоналом; правовую базу; совокупность программ и технологий управления персоналом [3].

Процесс управления персоналом включает в себя несколько подпроцессов, как это показано в работе [1]. А подпроцесс, в свою очередь, состоит из нескольких задач управления, выделенных по функциональному признаку.

Функциональная задача управления (ФЗУ) – это совокупность действий по выполнению одной функции управления в рамках данного подпроцесса. Например, планирование подбора персонала, организация оценки персонала, учет потребности в персонале и т.д.

При этом в рамках ФЗУ выполняются действия, который представляет себе законченный комплекс в определенное время.

Рассмотрим подробнее исследование и предложения по развитию процесса управления персоналом на примере конкретной организации.

ЗАО «Моторс Самара» предлагает полную гамму легковых и коммерческих автомобилей концерна Volkswagen, которые можно приобрести в рассрочку, в кредит и для юридических лиц – в лизинг. Собственная оптовая база и розничная сеть магазинов обеспечивают компании необходимую устойчивость, а дилерские отношения с заводами-изготовителями – минимальные оптовые цены. «Моторс Самара» оказывает своим клиентам услуги по ремонту и техническому обслуживанию автомобилей, продаже автозапчастей [2].

Как и в любой организации в «Моторс Самара» существует процесс управления персоналом. Кадровая политика организации «Моторс Самара» направлена на привлечение и использование кадров, определение потребности, сохранение и стимулирование. Организация способствует развитию карьерного роста сотрудников. В организации ценятся высокая компетентность, способность решать самые сложные проблемы, сохранение и упрочнение положения в организации ценных ей сотрудников [6].

Однако в «Моторс Самара» существует ряд проблем, на которые следует обратить свое внимание не только специалисту по персоналу, но и всему руководству организации. К таким недостаткам относятся: Отсутствие развития персонала; медленная адаптация новых сотрудников; не оформляет должностных инструкций на своих сотрудников; Отсутствие внутрифирменного обучения персонала. Отсутствие определения потенциала специалистов.

На этих проблемах стоит сконцентрировать свое внимание, всему управленческому аппарату, специалисту по персоналу, включая самого директора организации. Для выбора подпроцессы, способные решить существующие проблемы в «Моторс Самара», необходимо установить причины возникновения имеющихся проблем (табл. 1). Таким образом, определенные проблемы дали возможность выявить подпроцессы, которые не используются, но на которые необходимы, так как могут повысить эффективность «Моторс Самара».

Таблица 1. Выбор подпроцессов, которые способны решить проблемы

Наименование проблемы	Причины возникновения	Подпроцессы, решающие проблемы
Отсутствие развития персонала	- отсутствие программ всестороннего развития работников фирмы; - отсутствие культурно – просветительской, и образовательной деятельности персонала	- управление квалификацией персонала; - управление развитием персонала; - управление потенциалом специалистов.
Отсутствие внутрифирменного обучения персонала	- нехватка времени; - загруженность управленческого аппарата; - между сотрудниками не проводятся тренинги, деловые игры, дискуссии - отсутствие акцента на всестороннем мыслительном процессе персонала в ходе проведения дополнительных мероприятий по обучению персонала	- управление обучением и переобучением персонала; - управление потенциалом специалистов.
Плохая и медленная адаптация нового сотрудника.	- отсутствие наставничества над новым сотрудником; - отсутствие краткосрочных курсов для сотрудника, вступающего в новую должность; - отсутствие индивидуальных бесед и знакомства с коллективом нового сотрудника.	- управление адаптацией персонала.
Отсутствие резерва на управленческие должности; Отсутствие программы карьеры управленцев.	- отсутствие определения потенциала	- управление потенциалом персонала.

Выбранные подпроцессы необходимы как для решения проблем в организации, так и для создания полноценной структуры процесса управления персоналом [10].

Для определения инновационного потенциала новых подпроцессов дадим определение нескольким понятиям, касающихся инновационного потенциала [8].

Инновационный потенциал – совокупность различных видов ресурсов, необходимых для осуществления инновационной деятельности. На практике не все подпроцессы выполняются в полной мере или работают успешно на благо организация. Любой введенный подпроцесс может, как улучшить, так и ухудшить работу компании и его персонала, так как в структуре управления персоналом одни подпроцессы влияют на другие и между ними существует неразрывная связь [12]. Для оперативного реагировать на любые изменения в процессе управления персоналом, организацию перед внедрением новых подпроцессов необходимо заранее определить их инновационный потенциал (табл. 2).

Таблица 2. Инновационный потенциал новых подпроцессов

Наименование подпроцессов	Состояние	
	низкое	высокое
Управление адаптацией персонала	- отсутствие интереса к новому сотруднику со стороны руководителей; - отсутствие наставника для нового работника; - халатное отношение наставника к новому сотруднику; - отсутствие должностной инструкции; - отсутствие стимулирования и заинтересованности нового сотрудника к работе.	- проведение углубленного инструктажа с новым сотрудником; - предоставление должностной инструкции новому работнику; - создание теплой и хорошей обстановки при приеме на работу и введении в коллектив нового сотрудника; - официальное знакомство персонала с новым работником; - присутствие и необходимая помощь наставника; - знакомство нового сотрудника с рабочим местом; - начальный курс обучения нового работника
Управление обучением персонала	- отсутствие стимулирования и заинтересованности в повышении квалификации; - принудительное обучение и переобучение персонала; - низкие показатели умений и знаний работников организация	- мотивация к повышению профессионального уровня у работников; - обучение новейшим технологиям; - регулярное обучение работников, семинары, стажировки за рубежом; - проведение курсов квалификации
Управление потенциалом специалистов	- не проводится; - на глазок; - без методик; - мнение сослуживцев	- тестирование; - использование методик; - тренинги; - комплексная оценка потенциала специалистов.
Управление развитием персонала	- отсутствие стимулирования и заинтересованности в развитии персонала организация; - отсутствие у работников интереса к образовательной и воспитательной деятельности; - низкий уровень культурно – эстетического воспитания персонала; - принудительное обучение и воспитание персонала.	- мотивация к повышению уровня социального развития персонала; - проведение культурно – просветительской, воспитательной и образовательной деятельности; - проведение культурно – эстетического воспитания работников (театры, музеи, выставки, литература, кино и телевидение); - физическое совершенствование, поддержание здоровья и работоспособности.

Из таблицы 2 видно, что любой подпроцесс может привести как к положительному, так и отрицательному результату, в зависимости от его потенциала и возможностей самого организация. Инновационный потенциал подпроцессов влияет на способность решать ФЗУ определенной важности и сложности реализации [11]. Представленная информация позволит руководителям ориентироваться в возможностях как отдельных специалистов, их взаимозаменяемости и взаимопомощи, так и в возможностях самой организации в целом [22].

Для достижения высокого уровня потенциала подпроцессов и решения проблем предлагается ввести новых специалистов для создания целого подразделения - отдела по работе с персоналом, поскольку на организации «Моторс Самара» нет такого отдела, и все вопросы решает один человек - специалист по персоналу. В этот отдел будут входить: специалист по обучению персонала, специалист по адаптации новых сотрудников, эксперты по технологиям решения ФЗУ управлению персоналом, менеджеров по развитию персонала.

Специалист по обучению персонала должен иметь высшее образование, опыт работы в данной сфере не менее пяти лет, высокая информационная насыщенность, высокий уровень интеллекта, профессионализм и компетентность, умение общаться с людьми [15].

Специалист по адаптации новых сотрудников: высшее образование, опыт работы в данной сфере не менее трех лет,

высокая информационная насыщенность, высокий уровень интеллекта, профессионализм и компетентность, умение общаться с людьми, опыт работы психологом желателен.

Менеджер по развитию персонала: высшее образование, опыт работы в данной сфере не менее трех лет, высокая информационная насыщенность, высокий уровень интеллекта, профессионализм и компетентность, умение общаться с людьми, наличие знаний психологии, наличие педагогических способностей, наличие знаний социологии [17].

Эксперт по созданию технологиям решения ФЗУ должен иметь высшее образование, опыт работы в данной сфере не менее четырех лет, высокая информационная насыщенность, высокий уровень интеллекта, профессионализм и компетентность, умение общаться с людьми, способность рационализировать управленческий процесс.

Чаще всего, проблемы в управлении персоналом возникают ввиду отсутствия каких-либо ФЗУ в организации или некачественного (некомпетентного) решения существующих ФЗУ [13]. Поэтому понимание, какие именно ФЗУ надо решать в организации на каком уровне, позволит определить необходимый состав ФЗУ и квалификацию специалистов, которые должны будут решать эти ФЗУ.

Для решения существующих проблем и определения полного состава ФЗУ наиболее важными стали выше обозначенные подпроцессы, так как они имеют прямое отношение к имеющимся проблемам в «Моторс Самара».

В соответствии с работой [6] рассмотрим матрицу «Подпроцессы управления персоналом – Функции управления», на основе которой будем непосредственно определяться состав ФЗУ четырех подпроцессов управления персоналом. В качестве функций управления будем использовать: нормирование (Н), прогнозирование (Пр), планирование (Пл) и анализ (А), организация (О), учет (У) и контроль (К), регулирование (Р) и координация (Кр) [19]. Матрица функционально-полного состава новых ФЗУ изображена в таблице 3.

Для некоторых подпроцессов выполняются не все девять функций, а только некоторые из них. На основе матрицы «Подпроцессы управления – Функции управления» определим взаимосвязь между ФЗУ всех подпроцессов и составим графы для каждого из них с соответствующими ему ФЗУ.

Таблица 3. Матрица функционально-полного состава ФЗУ организации

Подпроцессы управления		Функции управления								
		Н	Пр	Пл	А	О	У	Кн	Р	Кр
1	Обучение персонала	+	+	+	+	+	+	+	+	-
2	Потенциал специалистов	+	+	+	+	+	+	+	0	0
3	Адаптация персонала	+	0	+	+	+	+	+	+	0
4	Развитие персонала	-	0	+	+	+	+	+	+	-

Учитывая большое количество ФЗУ четырех новых подпроцессов, для удобства и определения порядка их реализации в соответствии с работой [4] вычислим целесообразность их выполнения. Для этого определяются параметры важности и сложности реализации ФЗУ, которые участвуют при расчете оценки целесообразности и входят в нее. В качестве параметров важности ФЗУ были выбраны надежность, достоверность, своевременность, гибкость, помехозащищенность. В соответствии с [7] дадим краткую характеристику этим параметрам.

Надежность (Н) – это уровень способности ФЗУ преобразовать входную информацию в конкретную выходную информацию.

Достоверность (Д) – уровень качества выходной информации при решении ФЗУ или применении технологии.

Своевременность (С) – определенный срок времени, к которому должна быть выполнена ФЗУ и применена технологии.

Гибкость (Г) – возможность применения различных алгоритмов решения ФЗУ (технологии) для различных процессов или ситуаций.

Помехозащищенность (П) – уровень независимости функциональных ФЗУ управления и ее элементов (алгоритма, информации) от внешних воздействий.

В качестве параметров сложности реализации ФЗУ были выбраны затраты на создание математического, информационного, технического, методического и кадрового обеспечения. В соответствии с работой [14] дадим краткую характеристику этим параметрам.

Математическое обеспечение (МО) – уровень сложности математического аппарата, применяемого для решения ФЗУ или применения технологии.

Информационное обеспечение (ИО) – уровень сложности (разнообразия) информации для решения ФЗУ (применения технологии).

Техническое обеспечение (ТО) – уровень сложности используемых технических средств (например, электронно-вычислительные машины, оргтехники).

Кадровое обеспечение (КО) – количество специалистов и их уровень квалификации, которым следует поручить решать ФЗУ или применять технологию.

Методическое обеспечение (МЕ) – уровень сложности используемых инструктивных материалов для решения ФЗУ или применения технологии.

Значения оценок параметров важности и сложности ФЗУ и технологий могут колебаться от 0 до 1,0 в зависимости от требуемого уровня реализации данного параметра в данной функциональной ФЗУ управления.

Кроме того, каждый параметр имеет свой удельный вес, с которым он входит в интегральные оценки важности и сложности реализации ФЗУ [18].

Оценка важности (Bi), по мнению автора работы [8] представляет собой экспертное определение важности i-й ФЗУ, предложения или мероприятия. Это отражено в формуле

$$Bi = \sum_{i=1}^{n} Bij\ Kij\ Mij$$

где Bij – оценка важности i – го предложения j – ым участником; n – общее количество участников обсуждения на совещании; Kij – уровень компетентности участника обсуждения; Mij – масштаб или удельный вес этого же предложения, определенный этим же участником.

Оценка сложности (Ci) формирует представление о возможных препятствиях или трудностях осуществления данного предложения, включающее понимание уровня необходимых ресурсов, с помощью которых можно реализовать рассматриваемые предложения [16]. Это интегральная оценка, рассматривающая одновременно информационные, трудовые и материальные аспекты ресурсов. Оценка сложности определяется следующим образом по формуле

$$Ci = \sum_{j=1-n}^{n} Cij\ Kij\ Mij$$

где Cij – оценка сложности i – го предложения j - м участником.

Оценка обеспеченности (Oi) показывает наличие соответствующих возможностей (ресурсов) в настоящее время для реализации рассматриваемого i – го предложения. Значение оценки обеспеченности определяется аналогично оценке сложности.

Оценка целесообразности ФЗУ (Цi) представляет собой интегральный показатель, учитывающий показатели важности и сложности реализации ФЗУ и показывающий необходимость их реализации с точки зрения актуальности, полезности и обеспеченности ресурсами [9]. Оценка целесообразности производится следующим образом по формуле

$$Цi = Bi - (Ci - Oi)\ s$$

где s – коэффициент, показывающий

относительный вес разности (Ci–Oi) по сравнению с оценкой важности конкретного предложения.

В определении данных оценок участвует группа экспертов, которая рассматривает предложения данных ФЗУ для решения имеющихся проблем на организации. По вышеуказанной формуле определим параметры целесообразности реализации ФЗУ для подпроцесса управления адаптацией персонала (табл. 3).

Таблица 3. Определение параметров целесообразности реализации ФЗУ подпроцесса управления адаптацией персонала

Наименование ФЗУи	Параметры										Ці
	важности (Bi)					сложности (Ci)					
	Н	Д	Г	С	П	МО	ИО	ТО	КО	МЕ	
Планирование адаптации персонала	0,8	0,8	0,7	0,7	0,8	0,4	0,5	0,3	0,4	0,3	1,52
Анализ адаптации персонала	0,8	0,8	0,8	0,9	0,8	0,4	0,4	0,4	0,6	0,4	0,62
Организация адаптации персонала	0,8	0,8	0,8	0,7	0,7	0,4	0,4	0,3	0,4	0,3	1,6
Учет адаптации персонала	0,9	0,8	0,7	0,7	0,8	0,3	0,4	0,2	0,4	0,3	2,14
Контроль адаптации персонала	0,9	0,9	0,9	0,8	0,8	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4	1,26
Регулирование адаптации персонала	0,6	0,6	0,7	0,6	0,5	0,4	0,3	0,3	0,5	0,3	0,62
Нормирование адаптации персонала м кадровой политики	0,9	0,9	0,8	0,8	0,8	0,5	0,6	0,4	0,5	0,3	1,34

Из таблицы 3 видно, что самую высокую оценку целесообразности имеют ФЗУ «планирование адаптации персонала», «учет адаптации персонала» и «организация адаптации персонала». Средняя оценка целесообразности присваивается ФЗУ «контроль адаптации персонала» и «нормирование адаптации персонала». Низкая оценка присваивается ФЗУ «анализ адаптации персонала» и «регулирование адаптации персонала».

Аналогично производится расчет оценки целесообразности проведен для ФЗУ подпроцесса управления обучением персонала (табл. 4).

Таблица 4. Определение параметров целесообразности реализации ФЗУ подпроцесса управления обучением персонала

Параметры	Важности Bij					Сложности Cij					Ці
Наименование ФЗУи	Н	Д	Г	С	П	МО	ИО	ТО	КО	ПО	
Планирование обучения персонала	0,7	0,7	0,7	0,6	0,6	0,3	0,4	0,2	0,3	0,2	1,64
Прогнозирование обучения персонала	0,7	0,7	0,5	0,6	0,5	0,3	0,3	0,2	0,4	0,2	1,38
Анализ обучения персонала	0,7	0,7	0,6	0,6	0,5	0,4	0,5	0,3	0,6	0,3	0,46
Организация обучения персонала	0,8	0,8	0,8	0,7	0,8	0,3	0,3	0,2	0,4	0,3	2,16
Учет обучения персонала	0,9	0,8	0,8	0,8	0,9	0,4	0,3	0,4	0,2	0,3	2,3
Контроль обучения персонала	0,8	0,8	0,8	0,8	0,7	0,5	0,5	0,2	0,5	0,4	1,34
Регулирование обучения персонала	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,3	0,4	0,4	0,4	0,3	0,72
Нормирование обучения персонала	0,7	0,7	0,7	0,6	0,7	0,4	0,5	0,3	0,4	0,2	1,12
Координация обучения персонала и кадровой политики	0.3	0.2	0.6	0.5	0.9	0.1	0.1	0.3	0.6	0.6	0.18

При расчете экспертов оценки целесообразности ФЗУ из табл. 4 видно, что самую высокую оценку целесообразности имеют ФЗУ планирования обучения персонала, учет обучения персонала и организация обучения персонала. Средняя оценка целесообразности присваивается ФЗУ контроля обучения персонала и прогнозирования обучения персонала и нормирования обучения персонала. Низкая оценка присваивается ФЗУ анализа обучения персонала и регулирования обучения персонала и координации обучения персонала [9].

Для подпроцесса управления развитием персонала аналогично проведен расчет

оценки целесообразности для имеющихся семи ФЗУ.

Самую высокую оценку целесообразности имеют ФЗУ планирования развития персонала, учет развития персонала и организация развития персонала. Средняя оценка целесообразности присваивается ФЗУ контроля развития персонала. Низкая оценка присваивается ФЗУ анализа развития персонала и регулирования развития персонала и координации развития персонала.

Для подпроцесса управления потенциалом специалистов при расчете оценок целесообразности были взяты необходимые ФЗУ, такие, как: планирование, прогнозирование, анализ, организация, учет, контроль и нормирование.

При расчете экспертов оценки целесообразности ФЗУ из таблицы 8 видно, что самую высокую оценку целесообразности имеют ФЗУ «планирование потенциала специалистов», «учет потенциала специалистов» и «организация потенциала специалистов». Средняя оценка целесообразности присваивается ФЗУ «контроль потенциала специалистов» и «прогнозирование потенциала специалистов». Низкая оценка присваивается ФЗУ «анализ потенциала специалистов» и «нормирование потенциала специалистов».

По матрице «Подпроцессы управления – Функции управления» количество выбранных ФЗУ для организации достигает 30 наименований. Данные ФЗУ имеют разный по весомости коэффициент целесообразности, т.е. одни ФЗУ необходимо выполнять, в первую очередь, для реализации подпроцесса, другие являются менее важными, не имеющими приоритета. Для того, чтобы распределить данные ФЗУ, установили примерные интервалы очередей. То есть ФЗУ первой очереди имеют интервал значений целесообразности ФЗУ 1,50 и выше; ФЗУ второй очереди имеют интервал 0,50 до 1,49, ФЗУ третьей очереди имеют интервал от 0,50 и ниже.

Учитывая эти условия и большое количество ФЗУ, рационально внедрять их в три очереди, учитывая максимальные значения коэффициента целесообразности (табл. 5).

Таблица 5. Распределение ФЗУ по очередям внедрения

1-я очередь	2-я очередь	3-я очередь
- планирование адаптации персонала; - организация адаптации персонала; - учет адаптации персонала; - планирование потенциала специалистов; - организация потенциала специалистов; - учет потенциала специалистов; - планирование обучения персонала; - организация обучения персонала; - учет обучения персонала; - планирование развития персонала; - организация развития персонала; - учет развития персонала	- контроль адаптации персонала; - нормирование адаптации персонала; - прогнозирование потенциала специалистов; - контроль потенциала специалистов; - прогнозирование обучения персонала; - контроль обучения персонала; - контроль развития персонала. - нормирование обучения персонала	- анализ адаптации персонала; - регулирование адаптации персонала; - анализ потенциала специалистов; - анализ обучения персонала; - регулирование обучения персонала; - анализ развития персонала; - регулирование развития персонала; - координация развития персонала; - координация обучения персонала; - нормирование определения потенциала специалистов

Так как ФЗУ большое количество и все выполнить сразу не получится, я выбрала наиболее важные и необходимые. Первый приоритет назначается ФЗУ, не имеющим входящих связей от внешней среды или других ФЗУ и имеющим максимальное значение оценки целесообразности, это ФЗУ «планирование адаптации персонала», «планирование развития персонала, «планирование обучения персонала, «планирование потенциала персонала» [21]. Второй приоритет назначается тем ФЗУ, которые могут и не иметь высокого коэффициента целесообразности, но они помо-

гут принести определенный экономический эффект и достичь определенной цели, это ФЗУ «учет развития персонала», «учет адаптации персонала» и «учет потенциала персонала».

С учетом максимального значения целесообразности необходимо реализовать ФЗУ первой очереди, т.е. ФЗУ планирования, организации и учета четырех новых подпроцессов.

Для выполнения выбранных мною ФЗУ и их полной характеристики необходимо формализованное описание, с учетом входной, выходной информации и алгоритма реализации ФЗУ [23]. Рассмотрим технологии ФЗУ подпроцесса управления адаптацией персонала (табл. 6-8).

Таблица 6. Технология ФЗУ «Планирование адаптации персонала»

Входная информация	Процедуры	Выходная информация
- потребности и мотивационные факторы персонала; - планирование затрат времени на проведение программы адаптации.	- вовлечение необходимого количества людей в процесс адаптации новых сотрудников. - составление программы адаптации; - установление временных рамок проведения программы адаптации; - составление технологий решения ФЗУ по адаптации новых сотрудников; - изучение принятых мер;	- технологий решения ФЗУ адаптации новых сотрудников. - программа адаптации; - количество вовлеченных людей в программу адаптации; - нормирование времени на прохождение программы адаптации; - перечень сотрудников, для прохождения программы адаптации.

Таблица 7. Технология ФЗУ «Организация адаптации персонала»

Входная информация	Процедуры	Выходная информация
- технологий решения ФЗУ адаптации новых сотрудников. - программа адаптации; - количество вовлеченных людей в программу адаптации; - нормирование времени на прохождение программы адаптации; - перечень сотрудников, для прохождения программы адаптации	- анализ наличия необходимой информации; - введение в организацию (курс общей ориентации); - проведение собеседований новичка с наставников и руководителем организации; - введение в подразделение; - знакомство с коллективом; - индивидуальное введение в должность	- время протекания адаптации нового сотрудника; - работа программы адаптации; - чувство уверенности в себе новых сотрудников; - уровень работоспособности нового сотрудника; - быстрота обучаемости; - затраты на реализацию программы адаптацию

Таблица 8. Технология ФЗУ «Учет адаптации персонала»

Входная информация	Процедуры	Выходная информация
- время протекания адаптации нового сотрудника; - работа программы адаптации; - чувство уверенности в себе новых сотрудников; - уровень работоспособности нового сотрудника; - быстрота обучаемости; - затраты на реализацию программы адаптацию;	- фиксация необходимой информации; - регистрация возникших проблем и непредвиденных ситуаций в процессе развития персонала; - фиксация срока проведения программы адаптации; - регистрация работников с длительной адаптацией; - фиксация положительного и отрицательного воздействия программы адаптации на работников.	- данные о работниках с плохой адаптацией; - перечень проблем, мешающих процессу адаптации новых сотрудников; - сроки проведения программы адаптации.

Из этих таблиц 6-8 видно, что ФЗУ взаимосвязаны между собой, т.е. выходная информация ФЗУ «планирование адаптации персонала» является входной инфор-

мацией для ФЗУ «организация адаптации персонала». Аналогичную взаимосвязь можно проследить между ФЗУ «организация адаптации персонала» и «учет адаптации персонала».

Составленные таблицы являются также наглядным примером того, что данные ФЗУ имеют определенную взаимосвязь между собой, оказывают влияние друг на друга. Этим в очередной раз подтверждает целостность моделей подпроцессов имеющихся ФЗУ для определения очередей их внедрения в организации.

Для внедрения в имеющуюся структуру процесса управления персоналом «Моторс Самара» новые подпроцессы были разработаны мероприятия по каждому из этих подпроцессов с определением средств реализации и ожидаемых результатов (табл. 9).

Таблица 9. Разработка мероприятий по внедрению новых подпроцессов

Наименование мероприятий	Средства реализации	Ожидаемые результаты
Улучшение адаптации персонала. Повышение работоспособности	- разработка технологий решения ФЗУ по адаптации персонала; - подготовка наставников при помощи специальных курсов; - назначение наставника над новым сотрудником; - проведение инструктажа нового работника и руководителя организация; - знакомство нового сотрудника с коллективом и новым рабочим местом; - выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом; - организация тренингов для нового работника; - проведение консультаций и оказание помощи при возникновении трудностей.	- включение нового сотрудника в систему внутриорганизационных отношений за минимальный срок времени; - удовлетворенность нового сотрудника рабочим местом и коллективом; - снижение страха на новом рабочем месте; - появление инициативы у нового работника; - раскрытие потенциала у новичка; - хорошие и доверительные отношения с наставником и коллегами по работе; - высокий уровень работоспособности;
Всестороннее развитие персонала	- проведение лекций на различные темы; - решения кейсов и публичное обсуждение; - проведение игр с применением мозгового штурма.	- мобильность персонала; - расширение кругозора знаний; - выработка профессиональных навыков; - формирование определенного типа мышления и поведения; - получение дополнительных знаний.
Повышение качества обучения персонала	- проведение тренингов; - проведение деловых игр с персоналом; - проведение дискуссий; - проведение лекций для рабочего состава; - ротация сотрудников организация.	- приобретение сотрудниками новых знаний, навыков и опыта, необходимых для эффективной деятельности; - появление возможности предоставления работнику более подходящего вида деятельности.
Увеличение потенциала специалистов	- проведения социологического опроса; - выявление сильных и слабых сторон специалиста; - проведение анализа знаний и способностей специалиста; - составление психограмм специалиста.	- обеспечение соответствия трудового потенциала работника, его квалификации, психофизиологических данных требованиям рабочих мест и всей организации в целом.

К каждому мероприятию были подобраны соответствующие средства реализации, которые смогут эффективно помочь организации подойти к ожидаемому результату. Этих средств большое количество и сразу все средства использовать и применить на практике не удастся, так как в данное время организация работает в условиях кризиса, и просто нет времени на проведение многих мероприятий. Поэтому следует выделить самые необходимые из них [5].

Эффективными средствами, которыми следует воспользоваться:

– рабочая сила - люди определенной компетенции (специалисты по составлению и реализации технологий решения ФЗУ;

– специалисты по развитию персонала, эксперты для оценки персонала, наставники для новых работников организации);

– проведение лекций, дискуссий, тренингов, решение кейсов, разработка технологий решения ФЗУ и другие операции, все эти операции связаны с бумажной работой, ведением документации.

Новые подпроцессы управления адаптацией персонала, управления развитием и обучением персонала, управления потенциалом специалистов несомненно после внедрения в структуру управления персоналом принесут значительную пользу «Моторс Самара».

Подпроцесс управления адаптацией персонала необходимо реализовывать после подпроцесса расстановки и перестановки персонала, так как адаптация необходима не только новым сотрудникам, но и тем работникам организация, кто меняет свое рабочее место и выполняет новые обязанности [20]. Тем самым организация будет затрачивать меньше времени и сил на то, чтобы сотрудники привыкали к новой обстановке.

Подпроцесс управления развитием персонала имеет обратную связь с подпроцессом управления деловой карьерой управленцев, так как при успешном развитии любой работник получает возможность повышения в должности, то есть карьерного роста. В свою очередь, и деловая карьера управленцев требует постоянного развития сотрудника в разных областях деятельности, т.е. для того, чтобы подняться по карьерной лестнице, человеку необходимо расширять свой кругозор знаний, развивать интеллектуальные способности, постоянно «расти» как личность.

Подпроцесс управления обучением и переобучением персонала в структуре управления влияет на подпроцесс расстановки и перестановки персонала и подпроцесс движения персонала. Если в организации запланирована новая расстановка или перестановка персонала по должностям или рабочим местам, то для этого необходимо обязательно проводить переобучение или обучение персонала. При решении этой ФЗУ следует учитывать пригодность работника к выполнению определенных видов работ и принимать во внимание личные качества работников по рабочим местам.

Подпроцесс управления обучением и переобучением персонала влияет на подпроцесс управления движением персонала, таким образом, что сотрудник организации может быть уволен, при несоответствии работника занимаемой должности или выполняемой работы вследствие недостаточной квалификации.

Определение потенциала специалистов организации необходимо для повышения квалификации и развития персонала. Возможности персонала должны быть четко определены руководством организация, чтобы знать, как именно организовывать развитие своих подчиненных, и кого отправить на повышение квалификации.

Библиографический список

1. *Анисимов О.С.,* Деркач А.А. Основы общей и управленческой акмеологии. – М.; Новгород: СЕТ, 1995. – 272 с.

2. *Герасимов Б.Н.* Повышение эффективности управленческой деятельности на основе оптимизации взаимодействия её элементов // Russian Journal of Management. 2015. Т. 3. №3. С. 240-247.

3. *Герасимов Б.* Профессиональная подготовка российских управленцев в контексте вызовов времени // Проблемы теории и практики управления. 2014. №8. С. 123-128.

4. *Герасимов Б.Н.* Развитие профессионализма управленцев // Управленческие науки. 2015. №4. С. 90-101.

5. *Герасимов Б.Н.* Игровое моделирование управленческих процессов. Самара: СНЦ РАН, 2006. – 195 с.

6. *Герасимов Б.Н.* Выработка и выращивание инновационных идей на основе коллективной мыследеятельности // Креативная экономика и социальные инновации. 2016. №4.

С. 20-33.

7. *Герасимов Б.Н.* Моделирование взаимодействия процессов организации // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2016. №4. С. 121-128.

8. *Герасимов Б.Н.* Основы российского менеджмента. Том. часть 2. Самара: СГАУ, МИР, 2006. –228 с.

9. *Герасимов Б.Н.* Введение в теорию и методологию научного менеджмента // Креативная экономика и социальные инновации. 2017. Т.7. №1. С. 41-59.

10. *Герасимов Б.Н.,* Герасимов К.Б. Производственный менеджмент. Практикум. Самара: Изд-во МИР, 2015. – 184 с.

11. *Герасимов Б.Н.,* Герасимов К.Б. Производственный менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2015. – 312 с.

12. *Герасимов Б.Н.,* Герасимов К.Б. Управление экономическими системами. М.: Вузовский вестник: ИНФРА-М, 2016. – 225 с.

13. *Герасимов Б.Н.,* Герасимов К.Б. Менеджмент продаж. Пенза: МАКУ, ПДЗ. 2005. – 118 с.

14. *Герасимов Б.Н.,* Герасимов К.Б., Морозов В.В. Менеджмент маркетинга: содержание, структура, процессы. Самара: УДЦ, 2002. – 164 с.

15. *Герасимов Б.Н.,* Яковлева Н.Г. Профессионализм управленцев: структура, оценка, развитие. СПб., 2003. – 273 с.

16. *Герасимов К.Б.* Технология определения результативности деятельности системы управления подпроцессом // Современная экономика: проблемы и решения. 2014. № 5 (53). С. 98-109.

17. Герасимов К.Б. Механизм построения системы управления процессом организации // Вестник Самарского Университета. Аэрокосмическая техника, технологии и машиностроение. 2012.№6 (37). С. 72-81.

18. *Герасимов К.Б.* Развитие систем управления продажами продукции: монография. Пенза: МАКУ, ПГУ, 2008. – 207 с.

19. *Кибанов А.Я.* Основы управления персоналом организации. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 304 с.

20. *Чумак В.Г.,* Герасимов Б.Н. Проблемно-ситуационные игры в инновационной деятельности организации // Вестник Самарского университета. Аэрокосмическая техника, технологии и машиностроение. 2003. № 2(4). С. 68-75.

21. *Шимельфениг О.В.*, Герасимов Б.Н. Игровое моделирование поведенческой деятельности управленцев // Поведенческий менеджмент в организациях: сб. ст. междунар. науч.-метод. конф. Пенза: ПДЗ, СГАУ, 2009. С. 73-77.

22. *Gerasimov K.,* Gerasimov B. Formation of professionalism of executives // The International Journal of Educational Management. 2017. Т. 31. №1. P. 45-55.

23. *Gerasimov B.N.,* Gerasimov K.B. Modeling the Development of Organization Management System // Asian Social Science. 2015. Т. 11. №20. – С. 82-89.

RESEARCH AND DEVELOPMENT PERSONNEL MANAGEMENT PROCESS ORGANIZATION

B.N. Gerasimov, *doctor of economic sciences, professor*
Samara state university of management «International market institute»
(Russia, Samara)

Abstract. *Competent specialists are needed in all areas of modern organizations. In particular the study of organization problems in the personnel management process. Selected new tasks to solve problems of the organization and carried out their assessment of the feasibility of their implementation in the organization. Identifies innovative proposals for implementation of selected tasks to improve the quality and effectiveness of the organization's staff.*

Keywords: *organization, personnel management, problem, subprocesses, options, tasks.*