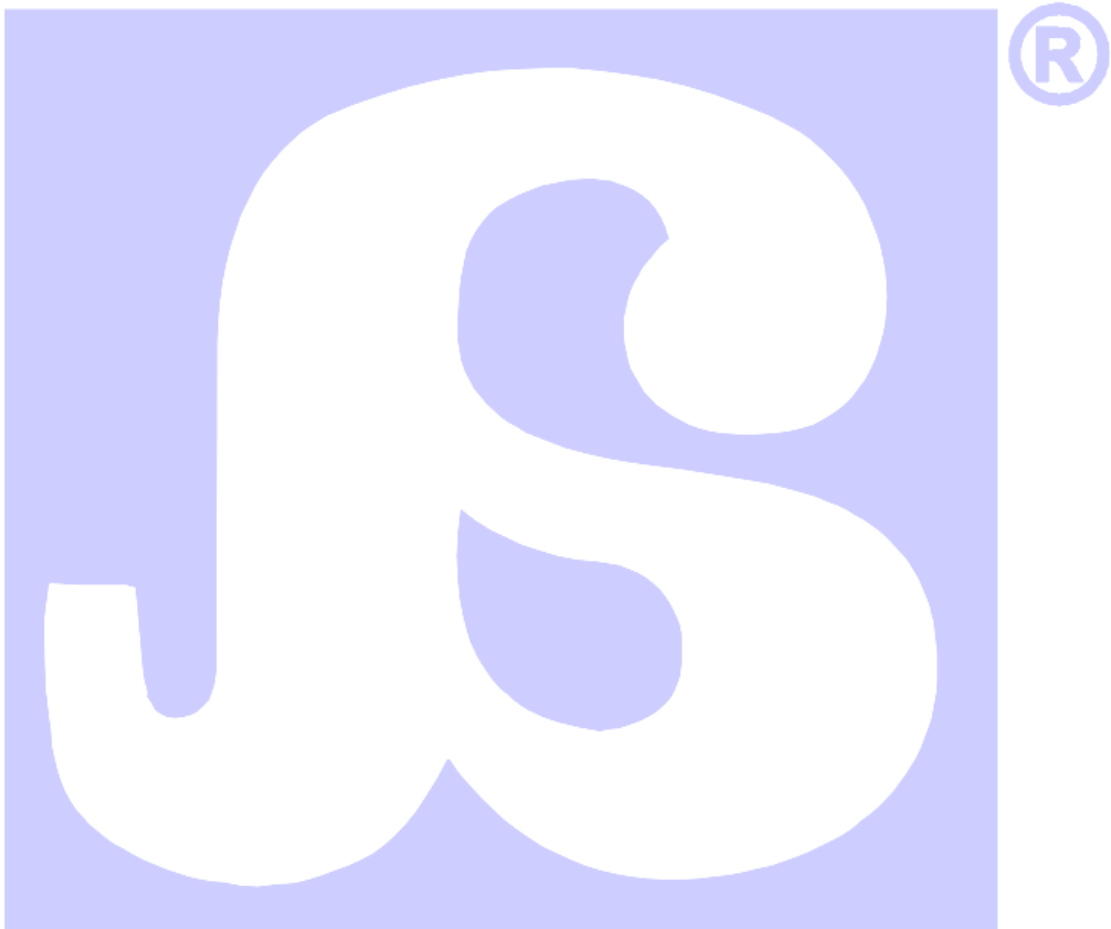


Н.И. Плотников

# **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАЗРАБОТКА ТЕХНОЛОГИИ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ**



® ЧЛЕН НППК  
КОНСАЛТИНГ СИБИРИ  
MEMBERSHIP NPPC  
CONSULTANCY SIBERIA

## Содержание

1. Введение .....	3
2. Взаимоконсультирование в концепции вознаграждения .....	3
3. Диагностика эффективности управления персоналом .....	4
4. Оценка мотивации.....	5
5. Критерии вознаграждения для собственников.....	6
6. Концепция вознаграждения.....	6
7. Критерии оплаты труда .....	7
8. Экспертиза и разработка структуры оплаты .....	8
9. Сложности в разработках технологий вознаграждения .....	9
Приложения .....	13

## 1. Введение

### ПРАКТИЧЕСКАЯ РАЗРАБОТКА ТЕХНОЛОГИИ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ (семинар-тренинг для программы «Директорский форум»)

Представляется практическая технология вознаграждения персонала, внутренний стандарт организации, утверждаемый приказом генерального директора. Технология распространяется на всех работников предприятия. Концепция вознаграждения сформирована из четырех составляющих элементов, обеспечивающих стратегию развития ресурсов предприятия: содержание труда, личное развитие работника, заработная плата, карьера работника. Оплата и мотивация труда основана на стратегии развития и повышения качества кадров предприятия, на справедливой оценке индивидуального вклада каждого работника и на оценке общего результата деятельности организации.

Семинар **предназначен** для руководителей, владельцев и ключевых менеджеров организаций различных форм собственности, отчасти и государственной собственности.

**Форма** проведения – тренинговая, в группах по 5-7 человек, где каждый эксперт участвует в реальной разработке технологии вознаграждения для своей организации и одновременно является консультантом для других участников группы.

**Метод** проведения – индивидуальная работа каждого участника, внутригрупповая работа и совместительная межгрупповая разработка с презентацией результатов всех групп.

**Цель** семинара – дать новые представления о сложной взаимосвязи вознаграждения с внутренней и внешней средой ресурсов организации. Также – понять ограничения вознаграждения как инструмента развития организации.

Ожидаемые **результаты** семинара – составление эскиза технологии вознаграждения в организации и/или внесения корректировки в существующую в вашей организации систему оплаты и мотивации.

## 2. Взаимоконсультирование в концепции вознаграждения

**Задание 1.** Участники садятся в две шеренги лицом друг к другу в ролях консультантов и клиентов. Клиенты формулируют проблемы вознаграждения в их организации. Консультант осуществляет выявление, переформулирование, исключение проблемы. Далее клиент пытается принять решение - разрешить проблему самостоятельно, или с помощью консультанта. Ведутся записи. Особенности этого задания в том, что на сеанс с консультантом дается всего **четыре минуты**. Участники шеренг меняются ролями.

Консультанты: ФИО						
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Первоначальное описание проблем клиентом:						
Диагностика проблем с помощью консультанта: выявление, переформулирование, исключение:						
Решение: разрешить проблему самостоятельно, или с помощью консультанта:						

--	--	--	--	--	--	--

### 3. Диагностика эффективности управления персоналом

**Задание 2.** Самостоятельную оценку, эффективность управления персоналом и ценность организации можно определить с помощью следующей экспертизы (10 минут).

ПРИЗНАКИ	У НАС В ОРГАНИЗАЦИИ:	ДОЛЖНО БЫТЬ
Требования к принимаемым кадрам		Конкурсные
Методы отбора		Развитые, комплексные и многообразные
Контракты		Единые стандартные контракты
Введение в должность		Проводится непосредственным руководителем, связывается с испытательным сроком
Перемещения работников		Регулярные, с обучением и изменением должностных описаний
Увольнения и сокращения		Редкие в соответствии с законодательством
Функциональные обязанности		Хорошо определенные, меняются редко, есть подробные должностные описания
Контроль за работой персонала		Регулярные письменные отчеты
Интенсивность работы персонала		Высокая
Первичное и вводное обучение		Обязательные, по специальной программе
Повышение квалификации, овладение передовым опытом		Обязательные, по специальной программе
Переобучение		В форме первичного обучения
Самообразование и профессиональный рост		Иницируется и поддерживается, но только в связи с работой
Аттестация персонала		Проводится регулярно по специальной программе
Трудовая карьера		Один из важнейших элементов трудовой мотивации работника, регулярно планируется и организуется
Оплата труда		Четко структурирована и по показателям привязана к должности, основания оплаты работникам полностью известны
Формы стимулирования		Регулярные, с ясными основаниями.
Наказания		Почти не используются, при неудовлетворительной работе следует увольне-

		ние.
Социальные льготы		В соответствии с законодательством
Доплаты		Немногочисленные, обоснованные, целевые
Совокупный доход работника от фирмы		Строго определяется и планируется
Условия труда		Комфортные
Питание во время работы		Организовано, но чаще без дотаций
Транспорт		Регулярно оплачивается фирмой
Страхование работников		Регулярно оплачивается фирмой
Обеспечение жильем		Считается нормой
Возможность взять ссуду		В соответствии с иерархией и стажем работы
Обратная связь, использование предложений работников		От всех сотрудников

#### 4. Оценка мотивации

**Задание 3.** Предлагаемая ниже форма дает возможность проверять ваш персонал регулярно, не реже одного раза в год. Проверьте себя по этой форме.

ФИО:

#### Оценка мотивации

Ра нг	Критерии мотивации: проранжируйте от самого важного до наименее важного.	Что мы можем вместе сделать для повышения Вашей мотивации по каждому из критериев?
	Содержание труда	
	Условия труда	
	Близость местожительства к работе	
	Оплата труда	
	Возможности для карьеры	
	Корпоративная культура организации	
	Социальные гарантии	
	Личное развитие	
	Престиж и имидж организации	
	Высокая интенсивность работы	
	Свободный график работы	

Ответственность и самостоятельность	
Собственность	
Высокая должность	
Власть	

**Примеры мотивации и льгот**

Кредиты, ссуды: на покупку жилья, на покупку автомобиля, на покупку товаров потребления.

Другое:

Образование: компенсация учебных отпусков: 50%, 100%; предоставление дополнительного неоплачиваемого отпуска; компенсация дополнительного профессионального образования: 50%, 100%.

Другое:

Транспорт: компенсация проезда в общественном транспорте на работу и с работы; доставка на работу спецтранспортом; компенсация топлива для личного автомобиля; предоставление автомобиля компании; предоставление автомобиля компании с водителем.

Другое:

Связь: предоставление мобильной связи; оплата переговоров по телефону.

Другое:

Питание: предоставление специально оборудованных помещений: кухни, столовые, оснащение, печи; бесплатные буфеты: чай, сахар, закуски; компенсация обедов: 100%, 50%.

Другое:

I. Главные препятствия моей мотивации в нашей организации:

II. Как бы Вы смогли использовать свой потенциал в роли Генерального директора?

III. Что бы я сделал в роли (со)владельца предприятия:

Подпись оцениваемого:	
Эксперт:	Дата оценки

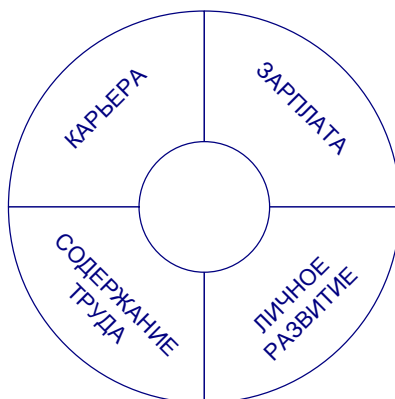
**5. Критерии вознаграждения для собственников**

- Определение ценностей и смысла деловой и личной жизни.
- Определение финансовой политики.
- Определение форм и способов вознаграждения: постоянная, переменная, премиальная часть, изъятие.
- Разработка форм управления собственностью при корпоративном управлении.
- Связь вознаграждения и владения. Мотивация партнерством.

**6. Концепция вознаграждения**

Концепция вознаграждения формируется из составляющих элементов, обеспечивающих стратегию развития трудовых ресурсов предприятия: Основание системы оплаты. Система оплаты и

мотивации труда основана: (1) на стратегии развития и повышения качества кадров предприятия; (2) на справедливой оценке индивидуального вклада каждого работника; (3) на оценке общего результата деятельности организации. У вас есть: а) основные элементы концепции вознаграждения; 15 критериев мотивации; (3) критерии системы оплаты труда.



## 7. Критерии оплаты труда

**Задание 4.** Проведите диагностику критериев оплаты.

Критерии: как должно быть	Как есть у нас в организации	Что нужно и возможно изменить
<b>Гибкость.</b> Оплата труда зависит от многих факторов: учитывает цели организации, индивидуальный вклад и потребности работников.		
<b>Устойчивость.</b> Оплата труда выплачивается регулярно и своевременно, ее минимальный (базовый) размер не зависит от временных финансовых затруднений организации.		
<b>Индивидуальность.</b> Вознаграждение зависит от индивидуального результата труда, участия в собственности, квалификации, образования, стажа и опыта работника.		
<b>Производительность.</b> Оплата труда зависит от объемов выполненной работы в планируемые сроки.		
<b>Эффективность.</b> Оплата труда привязана к выполнению финансового плана - результату деятельности организации и мотивирует работников на общие цели.		

<p><b>Конфиденциальность.</b> <i>Внешняя конфиденциальность</i> – система оплаты и мотивации закрыта для всех внешних субъектов. <i>Внутренняя конфиденциальность</i> – сотрудники получают заплату в конвертах, избегают праздного интереса к зарплате друг друга. Расчеты зарплаты и конкретные размеры всех работников известны ограниченному кругу лиц.</p>		
<p><b>Ответственность.</b> Оплата труда зависит от возложенной на работника ответственности за выполнение планов и заданий, за результаты деятельности организации.</p>		
<p><b>Консервативность.</b> Система оплаты труда является элементом устойчивости и обеспечивает стабильность бизнеса, ее пересмотр, внесение изменений и дополнений осуществляется относительно редко, как правило, один раз в год.</p>		

## 8. Экспертиза и разработка структуры оплаты

Основная структура оплаты состоит из трех частей: повременной, сдельной и премиальной для двух категорий работников организации: а) менеджеров и специалистов и б) рабочих.

*Повременная часть* оплаты состоит из месячного (годового) оклада в пределах рамок на основании трудового найма и назначается в зависимости от квалификации и должности.

*Сдельная часть* оплаты рассчитывается в зависимости от объемов выполненных работ и учитывает финансовые результаты деятельности за квартал, год и выдается в денежной форме. Сдельная часть основана на типовых нормах и расценках выполняемых работ в данной отрасли или видах деятельности.

*Премиальная часть* оплаты зависит от индивидуального вклада работника и учитывает общий результат деятельности организации в отчетный период. Выдается в денежной форме. Премиальная часть оплаты труда формируется в зависимости от финансовых результатов деятельности организации, а именно – прибыли. Эта часть рассчитывается в соответствии с принятой основной структурой оплаты.

**Задание 5. Основная структура оплаты.** Необходимо определить в долях (%) части оплаты в организации. Индивидуально, затем уточнить, консультируясь в команде.

Оплата	Менеджеры и специалисты	Рабочие
Повременная		
Сдельная		
Премиальная		

**Задание 6. Экспертиза определения весовых коэффициентов структурных подразделений.** Необходимо определить в долях (0.0-1.0) весовые коэффициенты в зависимости от факторов. Индивидуально, затем уточнить, консультируясь в команде.

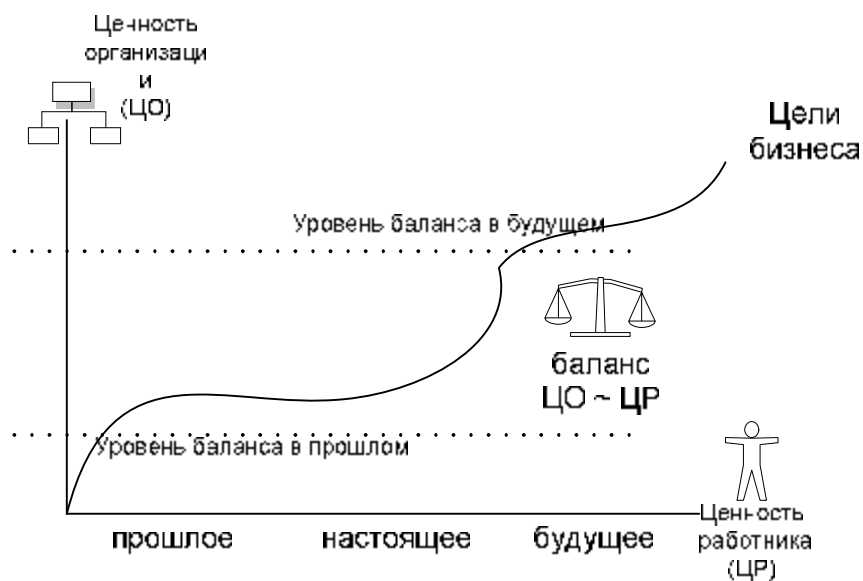
Факторы	Функции (структуры) бизнеса				
	Коммерция	Производство	Логистика	Финансы	Администрирование



Ответственность					
Сложность					
Трудоемкость					
Квалификация					
<i>Сумма:</i>					

### 9. Сложности в разработках технологий вознаграждения

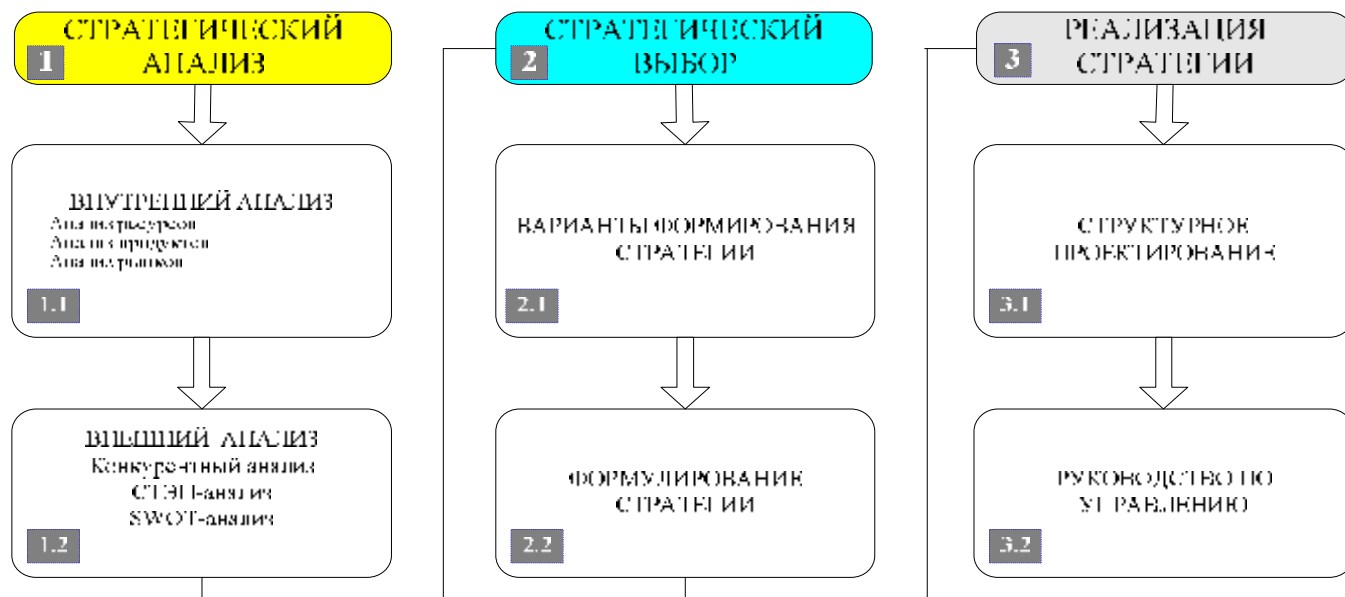
Основная сложность заключается в принципиальной неразрешимости разработки абсолютно сбалансированной системы оплаты труда в организации. Это обстоятельство требует постоянных компромиссов и взаимоограничений. Технологии вознаграждения являются качественным элементом организации, но не являются полной характеристикой. Главное ограничение качественных изменений ценности организации – в невозможности начинать с вознаграждения.



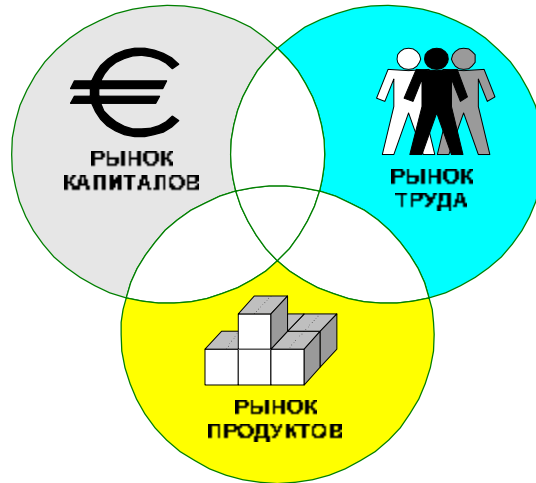
*Сложность 1.* Необходимость разработки комплекса стратегического управления (КСУ).

**Задание 7.** Определите, какие элементы КУП есть в вашей организации, а какие отсутствуют.

### СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС УПРАВЛЕНИЯ

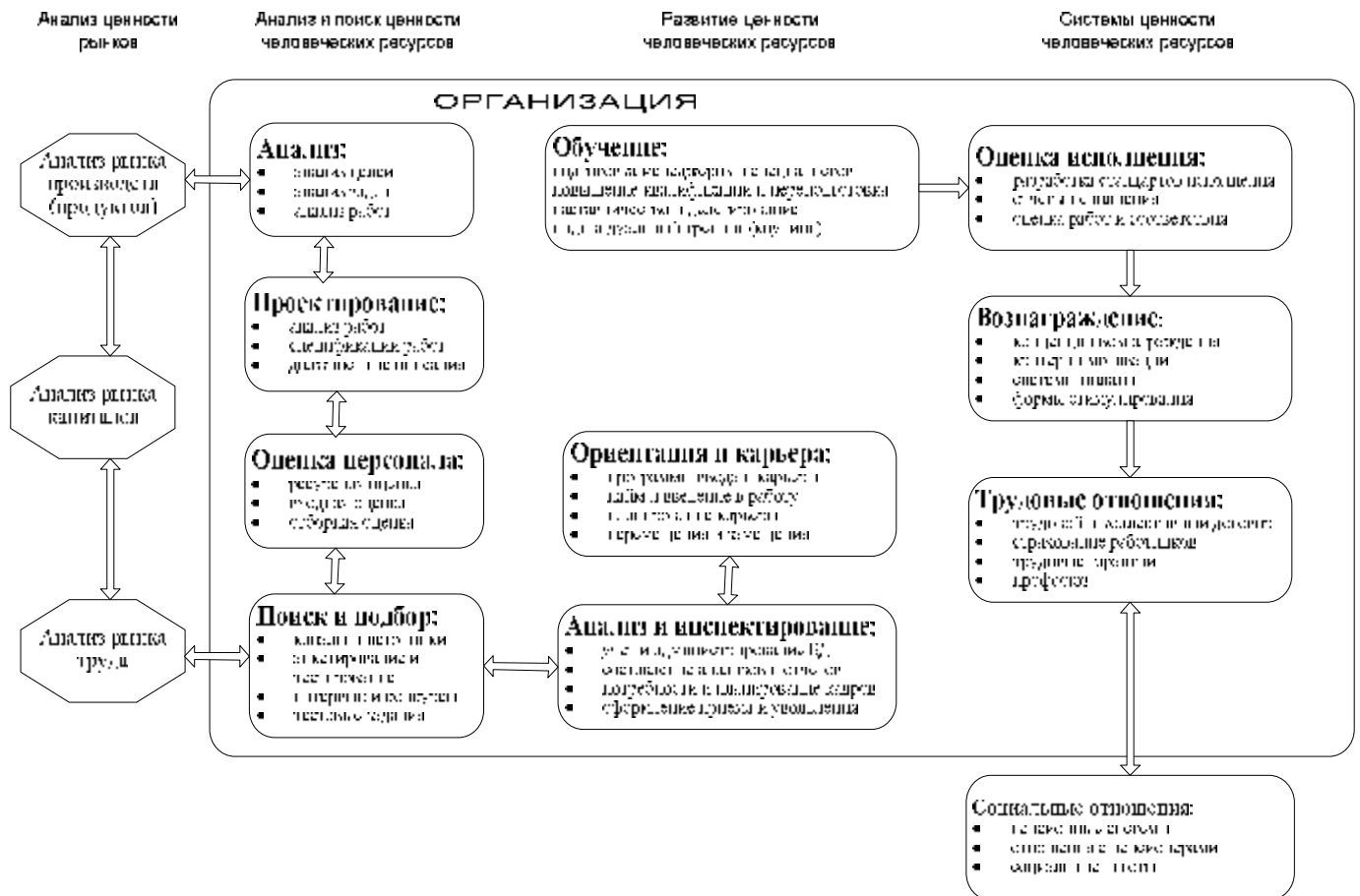


**Сложность 2.** Необходимость разработки технологии вознаграждения в комплексе управления персоналом (КУП). Рынок человеческих ресурсов зависит от других глобальных рынков.



**Задание 8.** Определите, какие элементы КУП есть в вашей организации, а какие отсутствуют.

**КОМПЛЕКС УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСАМИ ПЕРСОНАЛА**



**Сложность 3.** Необходимость учета стабильности положения организации.

**Задание 9.** Оценка будущей стабильности положения организации. Под стабильностью положения компании понимается устойчивость и управляемость изменений внутренней среды под воздействием внешних изменений и событий. Стабильность может быть определена экспертным путем. При этом нужно учитывать к какому сектору экономики относится организация. В целом, государственные и некоммерческие структуры менее подвержены изменениям и более устойчивы.

<b>Характеристики секторов экономики</b>						
<b>Сектор экономики</b>	<b>Владельцы</b>	<b>Управляющие</b>	<b>Ответственные</b>	<b>Товары</b>	<b>Потребители</b>	<b>Финансирование</b>
Частный	Акционеры	Наемные	Руководство	Рыночные, частные	Покупатели	Доходы
Государственный	-	Государственные служащие	Законодатели	Общественные блага	Население	Налоги
Некоммерческий	Добровольные, курсы	Назначенные	Общественные	Частные и общественные блага	Группы населения	Взносы, гранты, пожертвования

Экспертная оценка стабильности положения организации выполняется в простейшей форме в таблице по 10-бальной шкале параметров компании или организации и количественных характеристик этих параметров. Оценку можно выполнять индивидуально и коллективно. Например, эксперт оценивает компанию как «крупную» и назначает 6 баллов, масштаб рынков «региональный» - 4 балла, внешние события «частично новые, предсказуемые» - 4 балла, изменения компании «слабые» - 8 баллов. Сумма 22, деленная на 4 равна 5,5 баллам. Будущее положение может оцениваться как среднее нестабильное. В коллективной оценке выводятся осредненные результаты. Так если 10% экспертов оценили будущее положение как стабильное; 30% экспертов оценили будущее положение компании как нестабильное; 60% экспертов оценили будущее положение компании как непредсказуемое; Обобщающее итоговое решение – балл 6,2. Оценка показывает о нестабильности стратегической позиции.

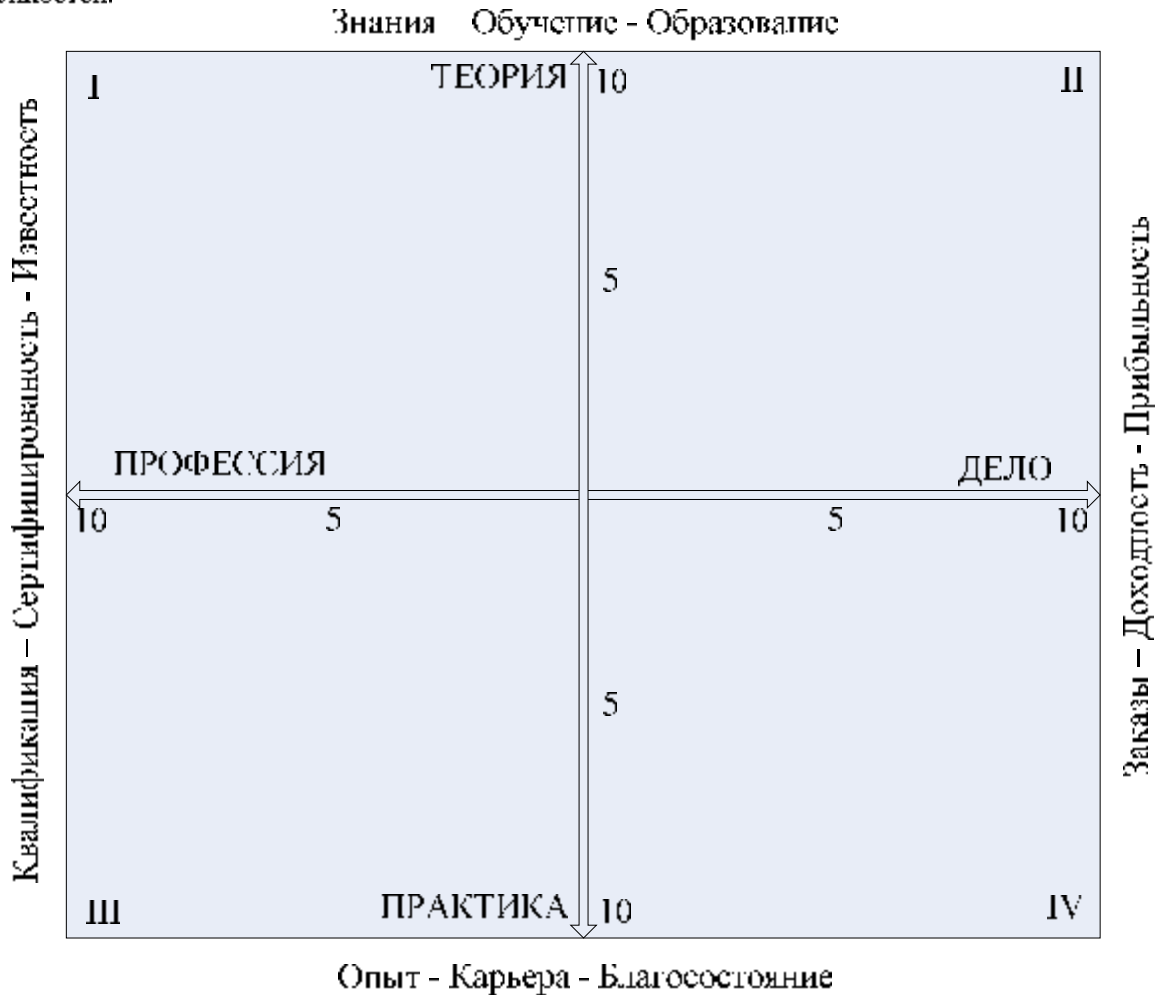
<b>Экспертиза будущей стабильности положения организации</b>										
<b>Параметры</b>	<b>Количественные характеристики</b>									
Размер компании	<i>Малый</i>		<i>Средний</i>		<i>Крупный</i>		<i>Глобальный</i>			
Масштаб рынков	<i>Локальный</i>		<i>Региональный</i>		<i>Федеральный</i>		<i>Международный</i>			
Внешние события	<i>Известные, предсказуемые</i>		<i>Частично новые, предсказуемые</i>		<i>Новые, трудно предсказуемые</i>		<i>Неизвестные, непредсказуемые</i>			
Изменения компании	<i>Большие и серьезные</i>		<i>Существенные</i>		<i>Средние</i>		<i>Слабые</i>			
Шкала оценки в баллах	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Будущее состояние	Менее 4 – стабильное; 4-7 – нестабильное; более 7 – непредсказуемое.									

*Сложность 4.* Различие ценностей и смыслов людей.

**Задание 10.** Самотестирование ценностей.

## Самотестирование ценностей

Оцените от 0 до 10 баллов существующее состояние в каждой из осей. Для этого у Вас есть только 10 единиц ресурсов. Проставьте точки на пересечении перпендикуляров в каждом квадрате. Соедините четыре точки пунктирной линией. Это будет площадь существующих ресурсов. Отметьте геометрический центр четырехугольника точкой. Затем оцените от 0 до 10 баллов желаемую ориентацию, используя всего 20 единиц ресурсов. Постройте второй четырехугольник сплошной линией. Отметьте центр звездочкой. Соедините точку и звездочку. Это Ваш вектор ценностей.



## Приложения

**Формирование фонда оплаты.** Фонд оплаты труда (ФОТ) формируется в соответствии с финансовым планом доходной части бюджета и нормативной доли ФОТ в структуре расходов предприятия.

Исходные данные для расчета доходных ставок

	Доход	ФОТ	ФОТ МС	повременно	премия
Всего:	25200000	4882000	1507400	1055180	452220
СК	9000000	2250000	675000	472500	202500
ЗЖБИ	10000000	700000	175000	122500	52500
ЗСК	2300000	552000	110400	77280	33120
КСМ	3500000	980000	147000	102900	44100
АФК	400000	400000	400000	280000	120000

**Автоматизированная система «Вознаграждение».** Оболочка системы разработана в Excel. На каждый финансовый год открывается электронный файл, который называется "Зарплата (2006)".

**Электронный лист «Идентификатор».** Идентификатор (ID) содержит год начисления заработной платы, список работников, должностной код, раскрывающиеся таблицы премиальных коэффициентов и табеля рабочего времени. Должностной код состоит из буквы, обозначающей структуру, и цифры – уровни должностных позиций. Таким образом, Генеральный директор имеет код В1, а кассир – Ф4. На лист "ID" делаются ссылки из других ведомостей, расчётов.

Структура	Уровни должностных позиций
"В" – Высшее руководство	1 – Генеральный директор
"К" – Коммерция	2 – Директор подразделения
"П" – Производство	3 – Руководитель группы
"Л" – Логистика	4 – Специалист
"Ф" – Финансы	
"А" – Администрирование	

**Электронный лист месяца.** Электронный лист месяца состоит из формы организации и форм всех работников. **Электронная форма организации** содержит наименование года, месяца, количества учетных рабочих дней в месяце, расчётные ставки повременной оплаты работников, код структуры, наименование структуры, весовой коэффициент структуры, уровни и наименования должностей. Коэффициент дифференциации должностей определяется экспертным путем в соответствии с политикой стимулирования труда. Электронный лист также содержит служебную строку расчета заработной платы с данными месячного дохода месяца и нормативными долями ФОТ, заработной платы менеджеров и специалистов: повременной и премиальной части.

Расчётные ставки повременной оплаты		2001 январь	рабочих дней в месяце		20
Код		1	2	3	4
	КДД, относительный	2,5	2,0	2,0	1,0
	КДД, абсолютный	10,00	4,00	2,00	1,00
	Коэффициент структуры	Генеральный директор	Директор подразделения	Руководитель группы	Специалист
В	Высшее руководство				
К	Коммерция				
П	Производство				
И	Инжиниринг				
Л	Логистика				
Ф	Финансы				
А	Администрирование				

Расчетная ставка:		ФОТ	Доля ФОТ МС	70	30
Доход					

**Электронная форма работника** содержит ячейки ФИО, кода должности, наименование месяца и года, ячейки разделов начислений и удержаний. Автоматизированный расчёт осуществляется по фактическому количеству рабочих дней, выставляемых вручную на основании табеля рабочего времени. Начисления включают расчётную ставку, коэффициент квалификации, премию и другие начисления. Коэффициент квалификации назначается по условиям найма и по результатам аттестации работника. Удержания включают суммы аванса, другие удержания. Распечатка индивидуального ежемесячного расчёта выдаётся работнику при получении заработной платы.

Иванов В.Н.	Начисления	Квалифи-	Сумма, руб.	Работал, дней
		кация		
	Расчетная ставка	1	26 372р.	20
январь 2006	Другие начисления			
	Премия	0,43	11 340р.	
	Итого начисления		37 713р.	
	Удержания			
	Аванс		-р.	
	Другие удержания		-р.	
	Итого удержания		-р.	
	К выдаче:		37 713р.	

**Электронный лист «Расчётная ведомость».** Расчётная ведомость - это сводная автоматизированная таблица годовой оплаты труда всех менеджеров и специалистов. Ведомость содержит три ежемесячных ячейки на каждого работника и учитывает начисленную, выплаченную и оставшуюся суммы заработной платы.

**Электронный лист «Анализ зарплаты».** Представлены таблицы, графики и диаграммы, анализирующие зарплату менеджеров и специалистов: по подразделениям в абсолютных и средних размерах, суммы выплаченной, начисленной и оставшейся зарплаты в организации.

**Электронный лист «Платёжная ведомость».** Форма для распечатки и заполнения работником при получении заработной платы.

**Электронный лист «Табель рабочего времени».** Заполняется вручную, имеет связанные ячейки рабочего времени с соответствующими ячейками формы работника.

### Процедуры расчета зарплаты

**Расчет повременной части.** В соответствии с нормативной долей фонда оплаты труда (ФОТ) в структуре расходов организации и фактическими денежными поступлениями автоматически устанавливается сумма общей месячной заработной платы организации. Для этого необходимо в ячейке установить сумму месячного дохода. Сумма автоматически делится на две части пропорционально численности работников: а) зарплата менеджеров и специалистов; б) зарплата рабочих. Сумма зарплаты менеджеров и специалистов в соответствии с нормативом делится на повременную и премиальную части. Повременная нормативная часть зарплаты организации устанавливается в итоговой ячейке листа с помощью меню «сервис/подбор параметра».

**Расчет премиальной части.** Премиальная нормативная часть устанавливается с помощью коэффициентов в электронном листе «премии».

## ЗАО ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ПРОЕКТНЫЙ ЦЕНТР

# авиаменеджер<sup>®</sup>

Россия 630078 Новосибирск, ул. Выставочная 17, к. 34 тел/факс: 7 (3832) 51 80 65

E-mail: [aviam@risp.ru](mailto:aviam@risp.ru) [www.risp.ru/~aviam](http://www.risp.ru/~aviam)

**1990**

ЗАО Исследовательский Проектный Центр **авиаменеджер**<sup>®</sup> основан в 1990 году в Новосибирске после выделения из отраслевого института Министерства Гражданской Авиации «Авиаоргпроект». Группа постоянно работающих и привлекаемых в проекты консультантов оказывает услуги по управленческому консультированию организациям **любой отрасли** и формы собственности.

**Направления деятельности:** Фундаментальные и прикладные исследования и разработки. Управленческое консультирование. Образовательная деятельность.

**Специализации:** Корпоративная стратегия и организационное развитие. Финансовые и административные системы. Управление персоналом. Маркетинг и корпоративные коммуникации. Информационные технологии и системы. Управление проектом. Управление воздушным транспортом. Реструктурирование авиапредприятий. Подготовка профессиональных менеджеров. Подготовка профессиональных консультантов по управлению.

**Сектора экономики:** Частный сектор экономики разных направлений. Государственные и муниципальные организации. Некоммерческий сектор.

**Опыт и отрасли консультирования:** Деятельность государственных федеральных и региональных субъектов воздушного транспорта. Деятельность авиакомпаний, аэропортов и служб воздушного движения. Авиастроение и авиационная промышленность. Машиностроение. Литейная промышленность. Производство пищевой продукции. Образование. Обучение иностранным языкам. Производство мебели. Полиграфическая промышленность. Туризм. Строительное проектирование, промышленное и гражданское строительство.

### **Продукция и услуги:**

Оптимизация управления хозяйствующих субъектов. Оптимизация регулирования государственного и муниципального управления. Структурная оптимизация организации. Финансовая санация и выведение из банкротства. Кадровая оптимизация человеческих ресурсов. Позитивный имидж организации. Конкурентные преимущества на рынке. Повышение эффективности за счет автоматизации процессов. Современная квалификация в менеджменте. Профессиональная квалификация в управленческом консалтинге.

### **ЛИЦЕНЗИИ, ТЕХНОЛОГИИ И ИСТОЧНИКИ**

#### **Лицензия А № 012574 Образовательная деятельность**

Специальность: "ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ", Квалификация: «Профессиональный менеджер».

Специальность: «УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ», Квалификация: «Профессиональный консультант по управлению».

#### **Авторские монографии и учебники**

Плотников Н.И. Информационная разведка: как из открытых источников создается закрытая информация. – Новосибирск: ОИИГМ СО РАН, 1998. - 131с.

Плотников Н.И. Найти консультанта: справочно-методический сборник. – Новосибирск, 2002. – 258 с.

Плотников Н.И. Ресурсы воздушного транспорта. – Новосибирск: НГАЭУ, – 2003. - 345 с.

Плотников Н.И. Менеджмент-бизнес практика. Учебное пособие. – Новосибирск. – 2004. - 240 с.

Плотников Н.И. Консультант. Учебное пособие. Рукопись, 2005. - 500 с.

#### **Авторские технологии и торговые марки**

И-И МБП<sup>™</sup>. Технология подготовки профессиональных менеджеров.

Сибирская школа консультантов (СШК<sup>™</sup>). Технология подготовки профессиональных консультантов.

Директор времени (ДВ<sup>™</sup>) Инструмент управления временем

Управление персоналом (УП). Технология управления персоналом.

Вознаграждение<sup>™</sup>. Автоматизированная система мотивации и оплаты труда

Финансы<sup>™</sup>. Автоматизированная система управления финансами

Собственность<sup>™</sup>. Автоматизированная система управления корпоративной собственностью

#### **Адаптированные технологии**

Проблемно-целевой тренинг по реорганизации предприятия: ОДИ технологии Г.П. Щедровицкого. Омск, 16-19 марта 1989.

К. Moeller и др. Технология Time Manager International: материалы семинаров. Denmark, 1989-90.

Berger & Partners. Международный симпозиум по проблемам управления и маркетинга - Ленинград, ЛМЗ, 28-30 сентября 1988.

Ситников А.П. Современные подходы в психологии коммуникаций. Семинар. Новосибирск, 1990.

Нуралиев М.Н. Основы психологической устойчивости человека. Семинар. Москва, 1990.

Спаркс М. Начальные навыки эриксоновского гипноза (конспекты практического семинара М., Обнинск). - Новосибирск: Имидж-Контакт, 1991.

Стокман Дж. Стратегическое развитие предприятия: от настоящего к будущему. Семинар. Новосибирск, 1991.

Берк А. Эриксоновский гипноз/акупунктура. – Семинар. Новосибирск, 1991.

Золотов Б.Е. Современные методы развития резервных возможностей человека: Программа "Интерспециаль-2000". Семинар. Новосибирск, 1992.

BOEING Airplane Evaluation Seminar, Seattle (USA), June 3-18, 1994.

BOEING Airline Business Development, Москва, октябрь 1994.

TACIS Lovanium International Management Centre. Seminar. Москва, 5-11 февраля 1996, 13-19 сентября 1998.

TACIS Productive Initiative Programme: Change management seminar. Leuven (Belgium), March 11-18, 1996, Namur (Belgium), February 09-13, 1999.

Airbus Industrie Air Transport Seminar, Toulouse (France), March 25-29, 1996.

Aircrew Integrated Management (AIM), Toulouse (France), May 9, 1996.

Change Management Course MACO International, Namur (Belgium), May 28-30 1996.

Семинар по воздушному транспорту Airbus Industrie, Москва, 21-25 октября 1996.

USIA Community Connection Program, St. Louis (Missouri, USA), March 09 – April 11, 1998.

Management Training Program, Manchester, Lancaster (UK), February 21 – May 16, 2000.

## ПЛОТНИКОВ Николай Иванович

*CV консультанта*

Россия 630078 Новосибирск, Выставочная 17, к. 34 тел/факс: +7(383) 351-80-65

E-mail: [aviam@risp.ru](mailto:aviam@risp.ru) <http://www.risp.ru/~aviam>

*Дата рождения:* 16.01.1946.

Главный партнер (Генеральный директор) консультационной организации - ЗАО Исследовательский Проектный Центр **авиаменеджер**<sup>®</sup>.

**Специализации:** Корпоративная стратегия и организационное развитие. Управление проектами. Финансовые и административные системы. Управление персоналом. Управление производством. Информационные технологии. Маркетинг и корпоративные коммуникации. Стандарты профессиональной консультационной деятельности и деловой активности. Подготовка профессиональных менеджеров. Подготовка профессиональных консультантов.

**Опыт:** Профессиональный консультант по управлению (с 1990 года). Старший научный сотрудник СО РАН (1982-87), с 1984 года работа в проектах по заказам институтов академической науки и оборонных ведомств. Консультант по управлению - с 1987 года в проектах Министерства ГА. В международных проектах: 1989 - Time Manager International в СП «Менеджер-Сервис». Корпорация BOEING. Ситл (США) - Москва, 1995-96. Консорциум "Airbus Industrie". Тулуза (Франция) - Москва, 1996. Руководитель и разработчик комплексных консультационных проектов по стратегическому управлению и приватизации крупных государственных предприятий, среди них: авиапредприятия "Сибирь" (1991-95, Новосибирск), "Восток" (1992-94, Хабаровск), "Байкал" (1992-96, Иркутск), "Хакасия" (1996, Абакан), управления банкротством "Бурятские авиалинии" (1998-99, Улан-Удэ), а также ряда проектов развития и реорганизации предприятий среднего и малого бизнеса разных отраслей. С 1990 года подготовил и сертифицировал более 600 представителей разных видов деятельности как профессиональных менеджеров. Инициатор создания, и с 2000 года - Генеральный директор ассоциации – НППК «Консалтинг Сибири» [www.risp.ru/~consib](http://www.risp.ru/~consib). Журналист (референт-переводчик) АПН (1980-82). Пилот гражданской авиации (1966-80).

**Образование:** Академия Гражданской авиации, Санкт-Петербург, инженер-пилот, 1973. Дополнительные образования: филология, психология, менеджмент, консалтинг, финансы, экономика. Кандидат технических наук, более 70 научных работ, пять книг. Авторские технологии и разработки по управлению воздушным транспортом, информационным технологиям, специальностям консалтинга, профессиональной подготовке менеджеров и консультантов.

