

Тема 2. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК СОЦИАЛЬНАЯ СИСТЕМА



ЛИЧНОСТЬ И ОРГАНИЗАЦИЯ



Люди – ключ к успеху.
(С. Уолтон)

Сэм Уолтон
Бизнесмен

Сэмюэль Мур «Сэм» Уолтон — американский бизнесмен, основатель сетей магазинов Wal-Mart и Sam's Club. В период с 1985 по 1988 г. журнал Forbes признавал Сэма Уолтона самым богатым человеком Америки

Личность – система социально значимых качеств индивида, мера овладения им социальными ценностями и его способность к реализации этих ценностей.

Структура личности



Направленность - важнейшее свойство личности, в котором выражается динамика развития человека как социального и духовного существа, главные тенденции его поведения.

В направленность включаются несколько связанных форм, которые мы кратко опишем:

влечение — наиболее примитивная биологическая форма направленности;

желание — осознанная потребность и влечение к чему-либо определенному;

стремление - возникает при включении в структуру желания волевого компонента;

интерес — познавательная форма направленности на предметы;

склонность — возникает при включении в интерес волевого компонента;

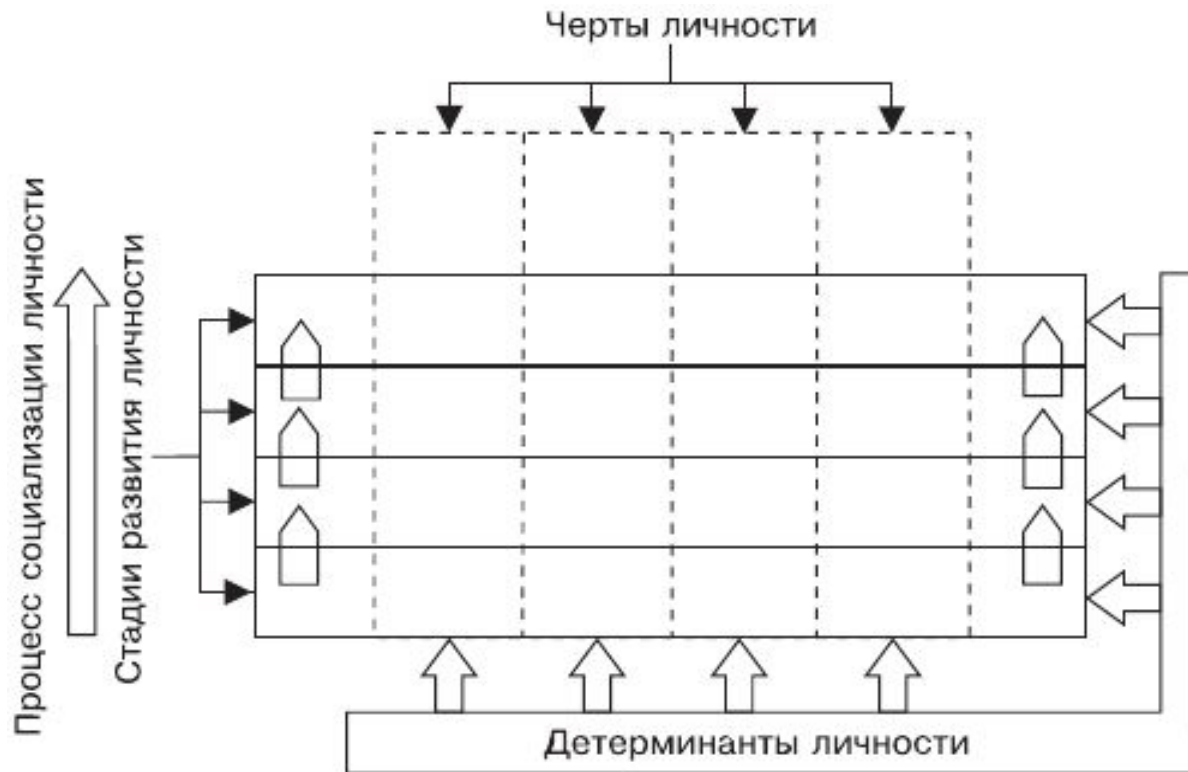
идеал — есть конкретизируемая в образе или представлении предметная цель склонности;

мировоззрение — система этических, эстетических, философских, естественнонаучных и других взглядов на окружающий мир;

убеждение — высшая форма направленности — это система мотивов личности, побуждающих ее поступать в соответствии со своими взглядами, принципами, мировоззрением.

Процесс формирования и развития ЛИЧНОСТИ

Детерминанты личности – это группы факторов, предопределяющие формирование и развитие личности. Наиболее исследованные детерминанты – это биологические, социальные и культурные.



Направленность - важнейшее свойство личности, в котором выражается динамика развития человека как социального и духовного существа, главные тенденции его поведения.

Мотивы – осознанные побуждения к деятельности или поведению. Это внутренние побуждения, вызываемые неудовлетворенными потребностями, интересами, убеждениями и т. п. Мотивы формируются в сознании человека

Стимулы - являются внешними по отношению к человеку побуждениями к деятельности.

Потребность – испытываемая человеком необходимость в определенных условиях жизни и развития.

Интерес – избирательное отношение личности к объекту в силу его жизненного значения или эмоциональной привлекательности. Интересы возникают на основе потребностей, но не сводятся к ним: потребность выражает необходимость, а интерес – личную приязнь.

Мировоззрение – система взглядов на природу, общество и человеческое мышление.

Интеллект (умственный) – от лат. понимание, познание, определяется как:

- 1) общая способность к познанию и решению проблем, определяющая успешность любой деятельности и лежащая в основе других способностей;
- 2) система всех познавательных способностей индивида: ощущения, восприятия, памяти, представления, мышления, воображения;
- 3) способность к решению проблем без проб и ошибок, «в уме».



способность к **дивергентному мышлению** — порождению множества оригинальных и нестандартных решений, – идущему одновременно в разных направлениях, отступающему от логики.

конвергентное мышление – логическое, однонаправленное.

Личностные ценности

Ценности - устойчивые предпочтения в отношении соответствующего хода событий или их результат, являются результатом обучения и опыта, ограниченных культурными



разновидности ценностей

- Экономические – потребность в полезности и практичности, в том числе накоплении богатства.
- Теоретические – потребность в поисках истины путем рассуждения и систематического мышления.
- Эстетические – потребность в красоте, форме и художественной гармонии.
- Социальные – потребность в людях и любви как взаимоотношениях людей.
- Политические – потребность в приобретении власти и влияния на людей.

розвиток особистості

- Так, під **гармонійним розвитком особистості** слід, розуміти процес удосконалення її моральних, психологічних, соціальних, професійних та фізичних якостей у їх єдності, що забезпечує більш ефективну виробничу діяльність людини.
- **Професійний розвиток особистості** – це процес її підготовки до роботи за певною професією.
- Поняття "**індивідуальність**" характеризує інтегральну властивість людини, що поєднує його природні і особистісні особливості. Через індивідуальність розкриваються: своєрідність особистості, її здатності, краща сфера діяльності.

Основные характеристики персонала организации

- **Численность**
- **Структура** в статике и динамике
- **Профессиональная пригодность**
- **компетентность**

Персонал предприятия, его структура и методы определения

- **Персонал — это полный личный состав наемных работников организации (за исключением руководства), выполняющих различные производственно-хозяйственные функции.**
- **Часть персонала, которая официально числится в ее штатах, называется кадрами.**

Характеристики персонала

Персонал предприятия, его структура и методы определения

Характеристики персонала

• **количественные:**

- списочная численность (количество работников принятых на предприятие по документам)
- явочная численность (расчетное количество работников списочного состава, которые на данный день должны явиться на работу для выполнения производственного задания)
- среднесписочная численность (сумма численности работников списочного состава за каждый календарный день месяца (включая праздничные и выходные дни) делится на число календарных дней месяца)

• **структурные** (состав и количественное соотношение отдельных категорий и групп работников предприятия)

Персонал предприятия, его структура и методы определения

Статистическая структура Отражает распределение персонала и его движение в разрезе занятых по видам деятельности, а также категорий и групп должностей.

Аналитическая структура

Аналитическая структура подразделяется на общую и частную. В разрезе общей структуры персонал рассматривается по таким признакам, как профессия квалификация, образование, пол, возраст, стаж работы. Частная структура отражает соотношение отдельных групп работников, например «занятые тяжелым трудом с помощью простейших приспособлений и без них», «занятые на обрабатывающих центрах» и т.д.

Персонал предприятия, его структура и методы определения

статистическая структура персонала

Персонал по характеру трудовых функций

Категории

Рабочие

Основные (заняты в технологических процессах, направленных на создание «профильного» для данной организации продукта)

Вспомогательные (работают во вспомогательных подразделениях — ремонтных, инструментальных, транспортных, складских)

МОП (младший обслуживающий персонал) — (дворники, курьеры, водители персональных автомобилей руководства и автобусов, перевозящих сотрудников)

Служащие

Руководители (администрация)

Специалисты (экономисты, социологи, психологи, инженерно-технические работники)

Другие служащие (кассиры, делопроизводители, коменданты)

Персонал предприятия, его структура и методы определения

Характер трудовой деятельности (аналитическая структура персонала)

Профессия

особый вид трудовой деятельности, требующий определенных теоретических знаний и практических навыков

Специальность

вид деятельности в пределах профессии, который имеет специфические особенности и требует от работников дополнительных специальных знаний и навыков.

Уровень квалификации

степень овладения работниками той или иной профессией или специальностью, которая отражается в квалификационных (тарифных) разрядах и категориях

Профессиональная компетентность

мера квалификации работника (способность на необходимом уровне выполнять свои функции как в обычных, так и в экстремальных условиях, успешно осваивать новое и быстро адаптироваться к меняющимся условиям)

Персонал предприятия, его структура и методы определения

Разделение персонала по функциям

- **Промышленно – производственный персонал** (непосредственно участвует в процессе производства, а также руководит им) – персонал основных видов деятельности.
- **Непромышленный персонал** (прямо не связан с выпуском продукции: работники жилищно-коммунального хозяйства, культурно-бытовых и лечебно-санитарных учреждений и т.п., состоящих на балансе предприятия)

Персонал предприятия, его структура и методы определения

Классификация персонала

В зависимости от срока:

- постоянные**
- временные**
- сезонные**

Разделение в международной практике

- работники управления (менеджеров высшего, среднего и низшего звена), инженерно-технический персонал и конторских служащих («белые воротнички»);**
- рабочих, занятых физическим трудом («синие воротнички»);**
- работников социальной инфраструктуры («серые воротнички»).**

Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників

Професійна придатність – це сукупність знань, умінь і навичок, особистих властивостей, необхідних людині для успішного виконання професійних обов'язків.

Професійна придатність може бути:

- **потенційною** (ґрунтується на задатках, здібностях, фізичних і психічних властивостях людини);
- **реальною** (складається поступово в результаті освоєння людиною нових знань і навичок).

Кваліфікація – це ступінь професійної підготовки, яка необхідна для виконання даних трудових функцій.

Розрізняють:

- **кваліфікацію роботи** (представлена сукупністю вимог до того, хто повинен виконувати роботу);
- **кваліфікацію працівника** (представлена сукупністю набутих людиною професійних якостей).

Характеристика кваліфікаційних груп персоналу підприємства

Назва кваліфікаційної групи	Загальна характеристика
Спеціалісти вищої кваліфікації	Вища спеціальна освіта та значний практичний досвід роботи за фахом (понад 5 років)
Спеціалісти середньої кваліфікації	Вища або середня спеціальна освіта та деякий практичний досвід роботи
Спеціалісти-практики	Відсутність спеціальної освіти, але значний досвід практичної роботи
Висококваліфіковані робітники	Середня спеціальна освіта (2-3 роки), великий досвід практичної роботи на найбільш складних ділянках
Кваліфіковані робітники	Середня спеціальна освіта (1-2 роки) та чималий досвід роботи
Малокваліфіковані робітники	Спеціальна підготовка (3 місяці – рік), незначний досвід роботи
Некваліфіковані робітники	Відсутність спеціальної підготовки та досвіду практичної роботи

Компетентность и компетенции

- **Компетентность** – это понятие, которое описывает то, что сотрудникам нужно уметь делать для качественного выполнения своей работы.
- **Компетентности можно рассматривать на трех уровнях:**
 - Базовые компетентности – те, которые касаются всей организации в целом и относятся к тому, что она, целиком, должна уметь делать хорошо, чтобы добиваться успеха.
 - Общие компетентности – те, которые необходимы для групп сходных рабочих процессов, то есть охватывают сотрудников со схожими ролями – IT-специалистов, лидеров, бухгалтеров и так далее.
 - Специфические ролевые компетентности – те, которые связаны только с одной конкретной ролью либо к небольшой группе таких ролей, и определяют некие специальные задачи, которые важны для эффективной работы.

Компетентность и компетенции

- **Компетенции обычно определяют как разновидности поведения, которое необходимо для успешной, компетентной работы.**
Поведенческие компетенции описывают то, как сотрудники должны себя вести, чтобы хорошо выполнять свою работу.

Такие типы поведения относятся, в частности, к следующим **областям**:

- Понимание, что именно необходимо делать – к этому можно отнести такие компетенции, как критическое мышление, стратегическое мышление, способность создавать инновации и так далее.
- Непосредственное выполнение работы – сюда относятся, в частности, такие компетенции, как инициативность, проактивность, гибкость, ориентация на результат, влияние и так далее.
- Лидерство – а именно, межличностные коммуникации, мотивация, влияние и убеждение и проч.

модели компетенций – списки ключевых компетенций, которые считаются важными для всей организации или для ключевых групп должностей.

Анализ компетентности

- **Анализ компетентности** позволяет определить важнейшие для эффективности работы умения сотрудников.

Чтобы провести такой анализ, организации необходимо сформулировать для себя ответы на такие **вопросы**:

- Из чего складывается конкретная работа, что именно должен делать сотрудник, каковы основные задачи и основные необходимые результаты?
- Что считается необходимым стандартом эффективности для каждого из элементов работы?
- Какие знания и навыки необходимы для того, чтобы сотрудник был достаточно компетентен для выполнения каждого из элементов работы?
- Как сами сотрудники и их менеджеры могут определить, что достигнут необходимый уровень компетенции?



список утверждений такого вида: "Сотрудники будут выполнять свою работу хорошо, если они..." - делают что-то, делают что-то определенным образом, знают что-то и так далее.

Анализ компетенций

- **Анализ компетенций**, в отличие от анализа компетентности, направлен на рассмотрение поведения, которое способствует или препятствует эффективной работе.

Методы для анализа компетенций

- Экспертные мнения – эксперты, исходя из своего понимания, сами составляют описания важных для организации компетенций. Это самый слабый подход к анализу компетенций, так как ему крайне недостает объективности.
- Структурированное интервью – сначала эксперты создают список компетенций, а затем проводится интервью с сотрудниками, чтобы выделить практические проявления тех или иных компетенций.
- Семинары – группа экспертов, менеджеров и сотрудников собирается вместе и под руководством фасилитатора определяет и описывает компетенции.
- Метод критических инцидентов – здесь компетенции выводятся из реального эффективного либо неэффективного поведения сотрудников в каких-либо значимых для организации ситуациях.
- Репертуарные решетки – этот метод позволяет определить шкалы, которые отличают стандарты эффективного рабочего поведения от образцов неэффективного.
- Оценка компетенций – метод используется, чтобы смоделировать компетенции для некой обобщенной роли. Сначала собирается группа экспертов, которые выражают своё суждение о рассматриваемой работе и всех её аспектах, и называют выдающихся сотрудников, которые особенно хорошо с ней справляются, и сотрудников средних. Затем с этими сотрудниками проводится поведенческое интервью, чтобы выяснить, какое реальное поведение способствует эффективности. В конечном итоге, становится возможным описать различия между поведением выдающихся и средних сотрудников.