



**РАЗДЕЛ 1. ЭКОНОМИКА ПЕРСОНАЛА
ОРГАНИЗАЦИИ**

**ТЕМА 1. ЭКОНОМИКА ПЕРСОНАЛА КАК
НАУКА**

Человеческий капитал

навыков, использующихся для удовлетворения многообразных потребностей

Человеческие ресурсы

человека и общества в целом.

Трудовые ресурсы

необходимо вложить средства в развитие персонала и достижение определенных функций, инициативы и инновации

Персонал

работают в различных организациях, но временно не являются частью трудового ресурса, который находится в распоряжении и используется в различных целях (отпуск, болезнь, прогулы и т.д.); это совокупность трудовых ресурсов, которые находятся в распоряжении и используются в различных целях (отпуск, болезнь, прогулы и т.д.); это совокупность трудовых ресурсов, которые находятся в распоряжении и используются в различных целях

Экономический потенциал организации, который формируется за счет человеческого капитала, человеческого ресурса и трудового ресурса.



СТРУКТУРА ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА ОРГАНИЗАЦИИ



закономерности внутреннего рынка труда организации

маркетинг персонала

экономические основы деятельности кадровых служб

экономические аспекты трудовой деятельности

Предметом курса «Экономика персонала» является изучение экономических аспектов управления персоналом.

концепция самообучающейся организации и управление знаниями, использование и оценка персонала

формирование конкурентоспособности персонала

бюджетирование и инвестирование в развитие персонала

бюджетирование и инвестирование в развитие персонала

бюджетирование и инвестирование в развитие персонала

A group of business professionals in a meeting room, seated around a table with papers, pens, and a coffee cup. The text is overlaid on this image.

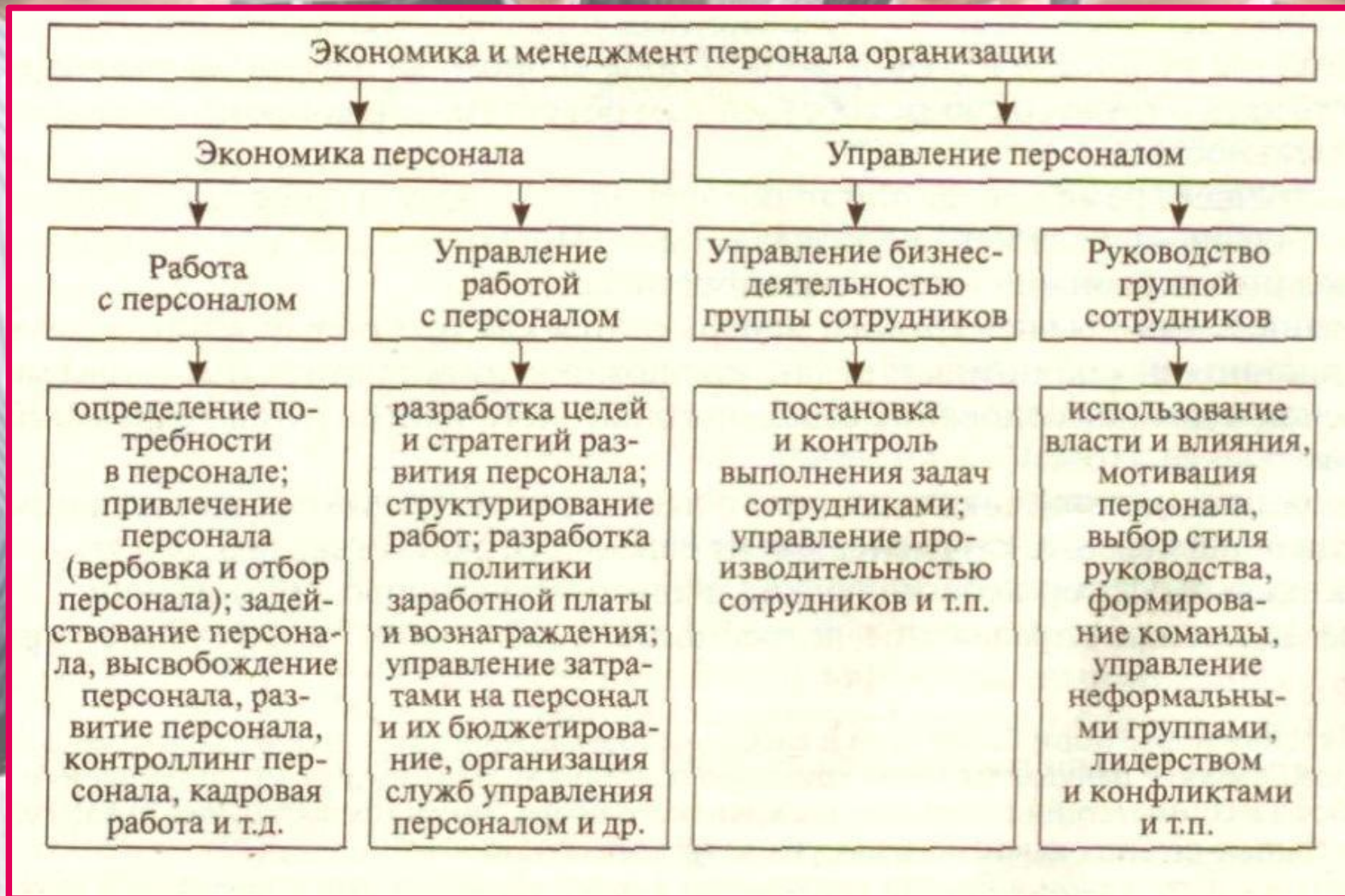
Цель курса сформировать комплекс знаний, умений и навыков, которые позволят в будущей деятельности адекватно и с пользой для своей организации реагировать на изменения ситуации в сфере социально-трудовых отношений, строить систему управления персоналом фирмы, во-первых, с учетом критериев экономической целесообразности и эффективности, и, во-вторых, как в соответствии с обстановкой как на внутреннем рынке труда организации, так и во внешней среде бизнеса.



УЧЕБНЫЕ ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ:

- усвоение современных теоретических представлений об экономических аспектах процесса управления человеческими ресурсами, протекающего в рамках внутреннего рынка труда организации, факторах и условиях, обеспечивающих его формирование и эффективное функционирование;
- овладение основами методологии и методики анализа динамики трудовых показателей с позиций экономической эффективности;
- приобретение навыков практической работы в области управления персоналом на основе современных кадровых технологий.

СТРУКТУРА ПОНЯТИЙ ИССЛЕДУЕМОЙ ПРЕДМЕТНОЙ ОБЛАСТИ



ВЗАИМОСВЯЗЬ ЭКОНОМИКИ ПЕРСОНАЛА С РАЗЛИЧНЫМИ ОТРАСЛЯМИ НАУКИ



ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИКИ ПЕРСОНАЛА КАК НАУКИ

- №1
 - Экономика персонала как прикладная наука о виде деятельности, т.е. Собственно практический менеджмент персонала
- №2
 - Экономика персонала как объект научных исследований. Данное направление занимается теоретическими разработками, которые устанавливают взаимосвязь экономики персонала с другими смежными отраслями знаний
- №3
 - Экономика персонала как социально-экономический институт;
 - Его цель – эффективное и рациональное использование персонала с учетом всего комплекса организационных, социально-экономических, психологических и правовых отношений в процессе направленной деятельности организации

Основные функции экономики персонала

- Мотивационная (увеличивает отдачу персонала)
- Функция развития и стабильности (повышает стремление занятых постоянно работать на предприятии)
- Информационная функция (помогает предприятию получать информацию о кадрах)
- Функция управления издержками (снижает определенные виды затрат)

Задача на практическое занятие

Тема 1. История развития менеджмента

**Источник: Журнал «Управление персоналом», №
10, 2007, стр.19-20**

Задача на практическое занятие

Тема 2. Организация как среда реализации живого труда в современном обществе



Модель процессов в организации



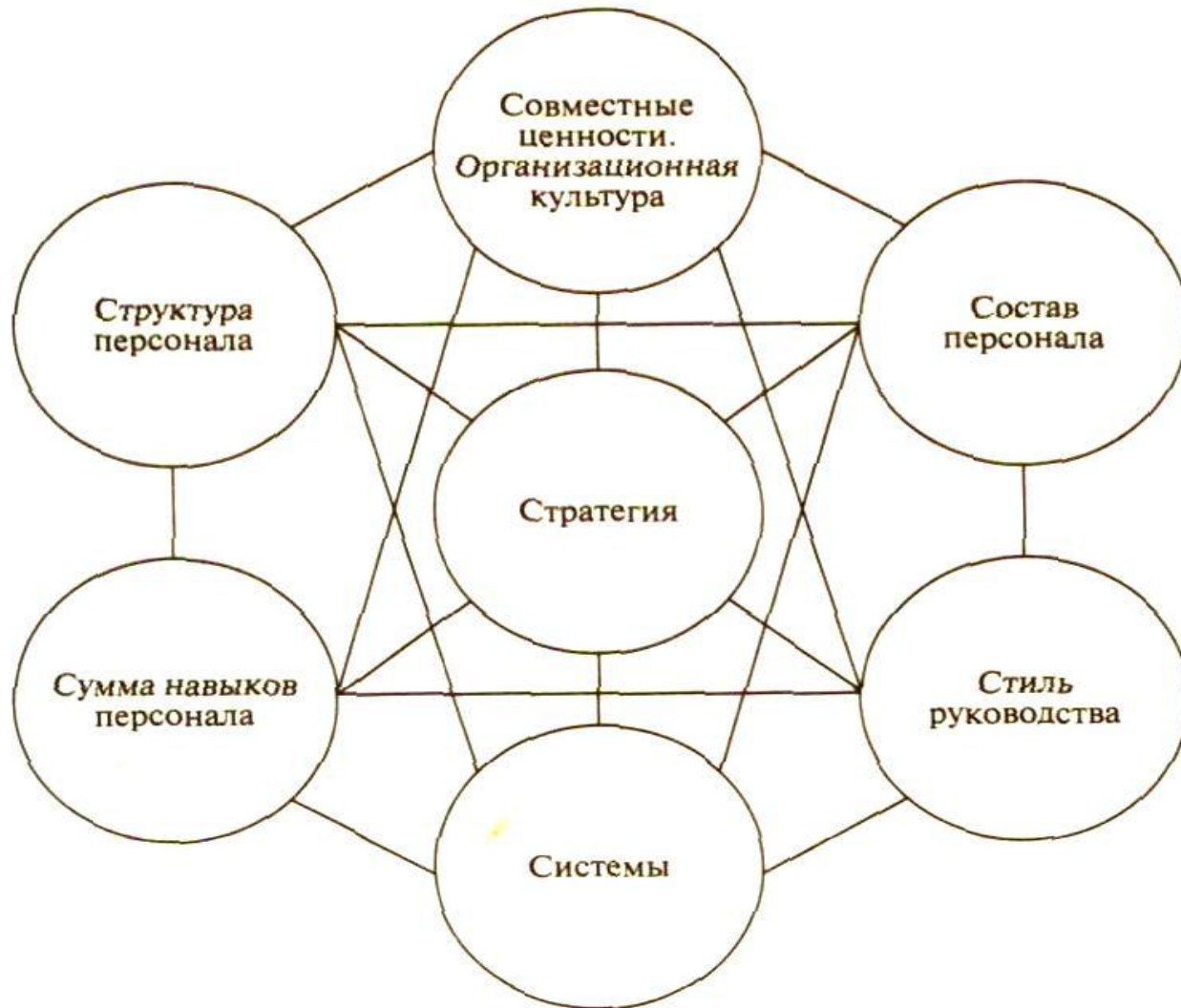
Основные элементы философии организации



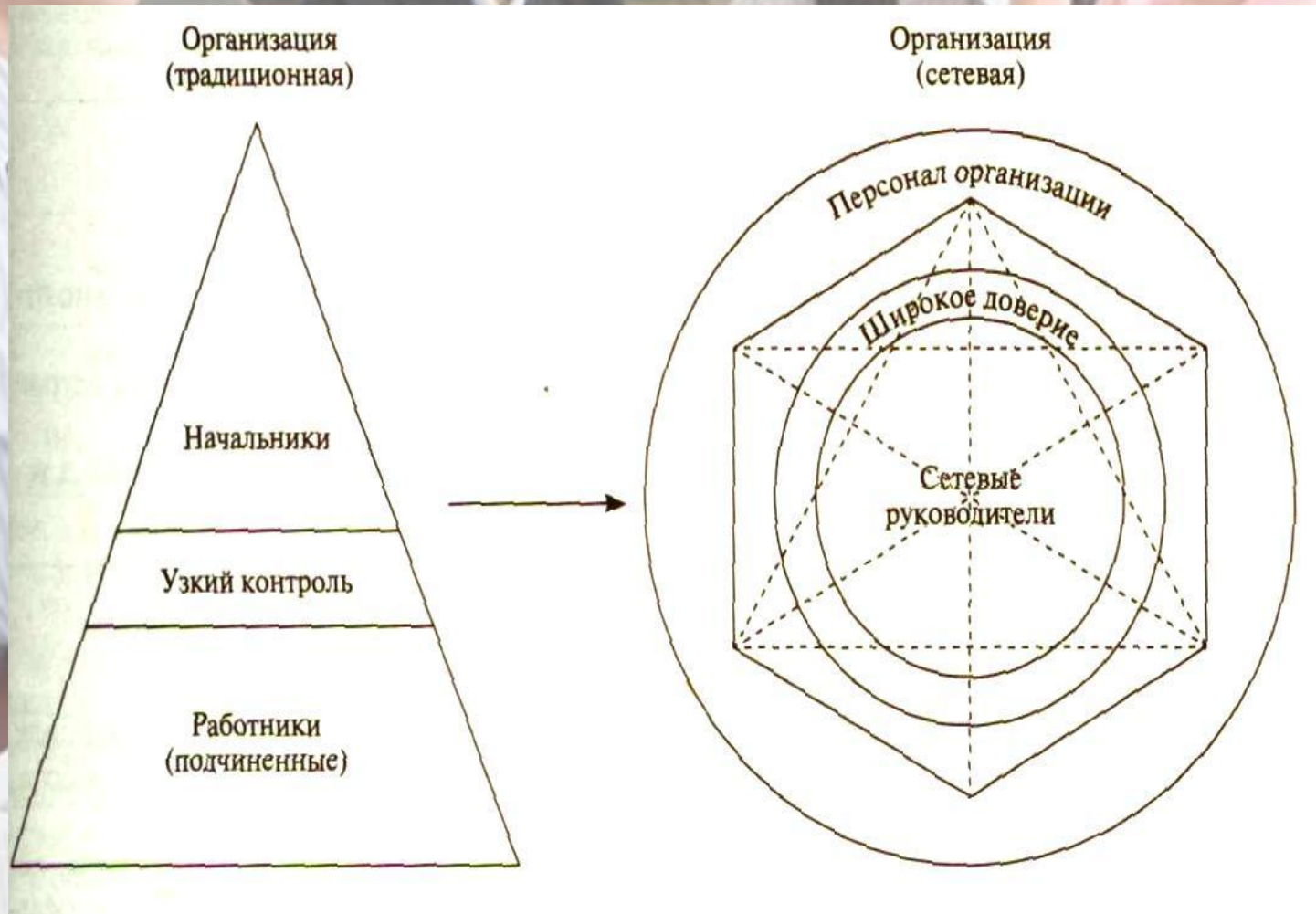
Принципы формирования организации

Принципы формирования организации	Основные положения	Пояснения	
Единая цепь команд	Команды отдаются одним начальником		
Специализация	Однородные работы поручаются одним и тем же подчиненным	Идеал Разделение работ без повторения одной и той же работы Разделение работ с обеспечением их однородности по качеству и количеству Распределение работ между всеми работниками без исключения Назначение старшего (ответственного) в случае, когда двое или более работников занимаются одной работой	Реальность Трудно Невозможно Невозможно Возможно (трудно)
Делегирование полномочий	Ответственность за исполнение обязанностей следует по возможности передавать конкретным исполнителям этих обязанностей	Руководитель может уменьшить свою нагрузку. Решение принимается на нижнем уровне ближе к источнику информации, а следовательно, лучше и оперативнее. Ответственность ускоряет обучение. Осознание участия в хозяйствовании повышает мораль	
Соответствие полномочий ответственности	Лицо, которому делегированы полномочия, приобретает право на исполнение обязанностей и одновременно принимает на себя ответственность за их исполнение перед передавшим их начальником	Полномочия должны соответствовать действительности	
Абсолютная ответственность	Лицо, делегировавшее полномочия, несет ответственность за руководство и за все результаты исполнения обязанностей получателем делегированных полномочий		
Соответствие	Полномочия должны соответствовать ответственности	Если полномочия меньше ответственности, то исполнение обязанностей невозможно. Если полномочия больше ответственности, возможно злоупотребление властью	
Ограничение норм управляемости	Количество работников, которое непосредственно подчиняется одному руководителю, ограничено	Фактор ограничения норм управляемости зависит от характера и содержания задач, наличия помощников, способностей подчиненных, наличия средств управления и т.д.	

Составляющие элементы организации и их взаимосвязь



Модели сетевой и традиционной организации

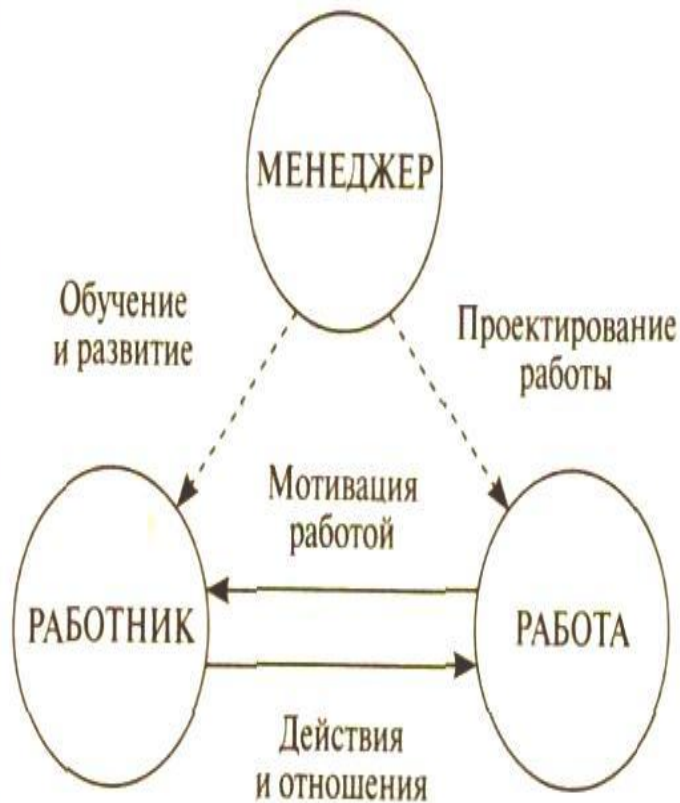


Функции менеджера традиционной и виртуальной организации

А. Мотивация работника к работе



Б. Мотивация работника работой



Жесткая и гибкая модели организации

Организация, стремящаяся к эффективности труда (жесткая, рациональная модель)



Обучающаяся организация (гибкая, интуитивная модель)



Универсальная модель организации



Литература для изучения:

□ Одегов Ю.Т., Руденко Т.Т., Бабынина Л.С.,
Учебник, 1,2 том. Экономика труда.
Издательство Альфа-Пресс, М.: 2007.

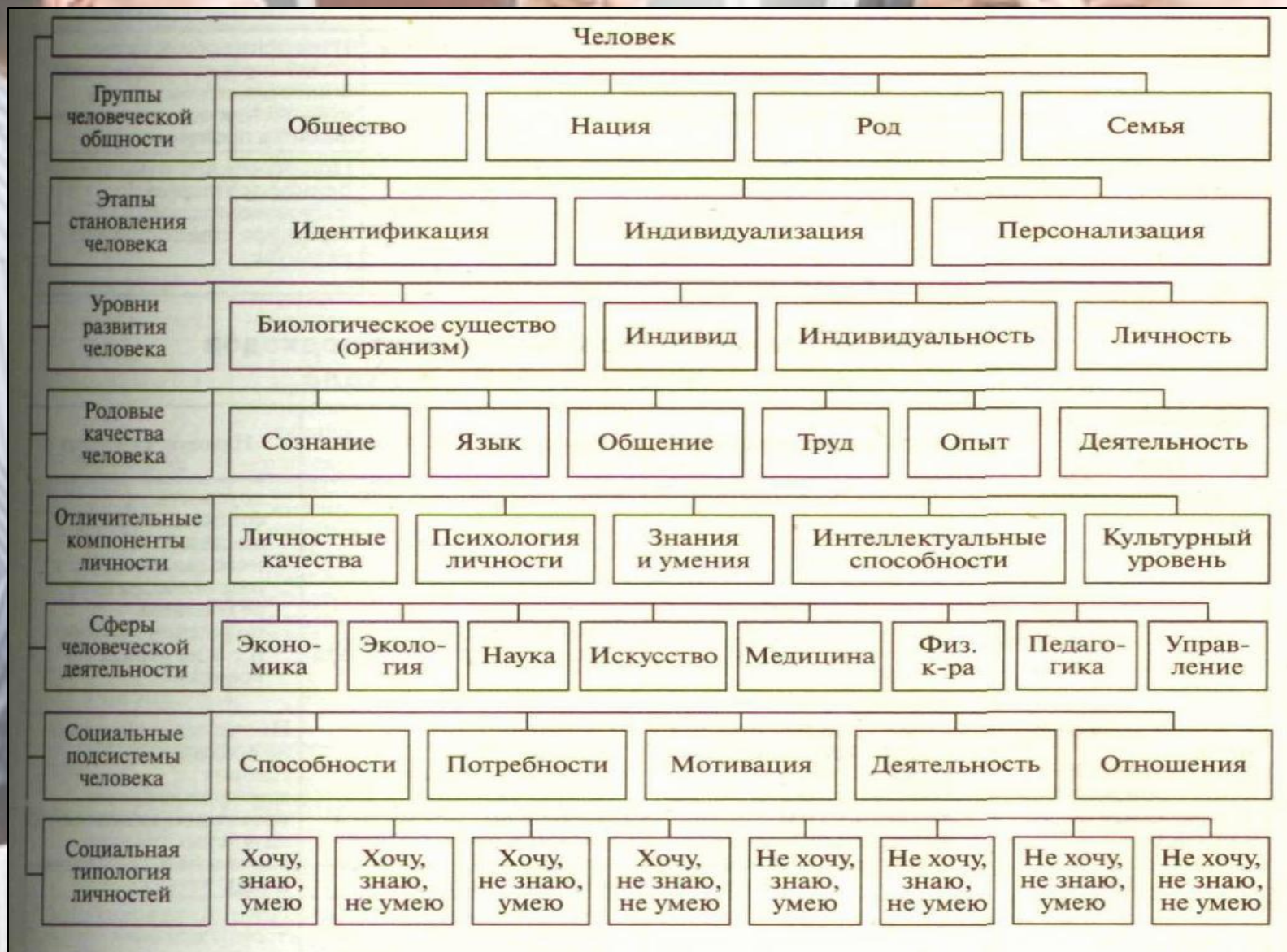
□ Одегов Ю.Т., Руденко Т.Т. Экономика
персонала. Часть I. Теория: Учебник. -
Издательство «Альфа-Пресс», 2009. -
1056 с.



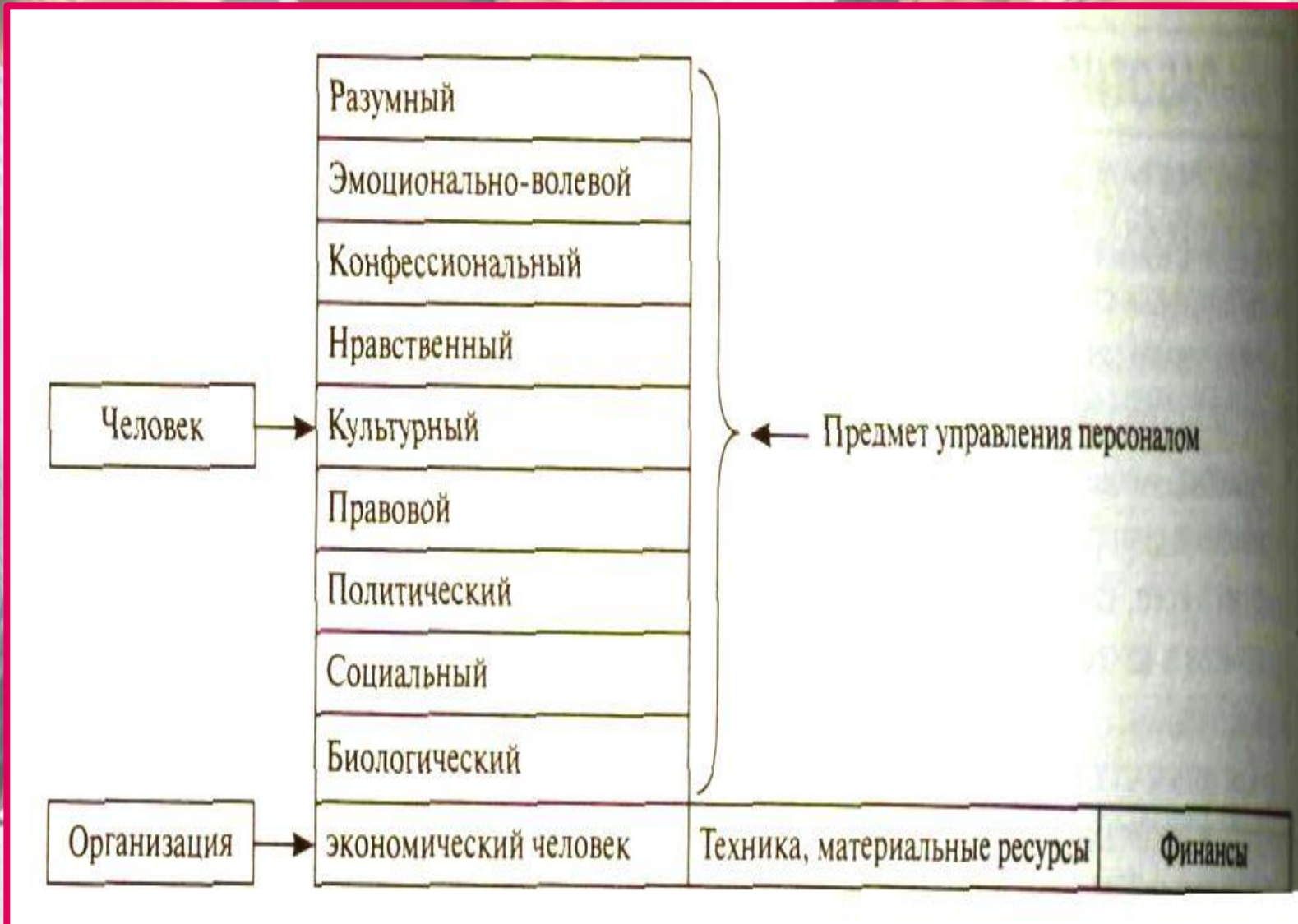
ТЕМА 2. ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА



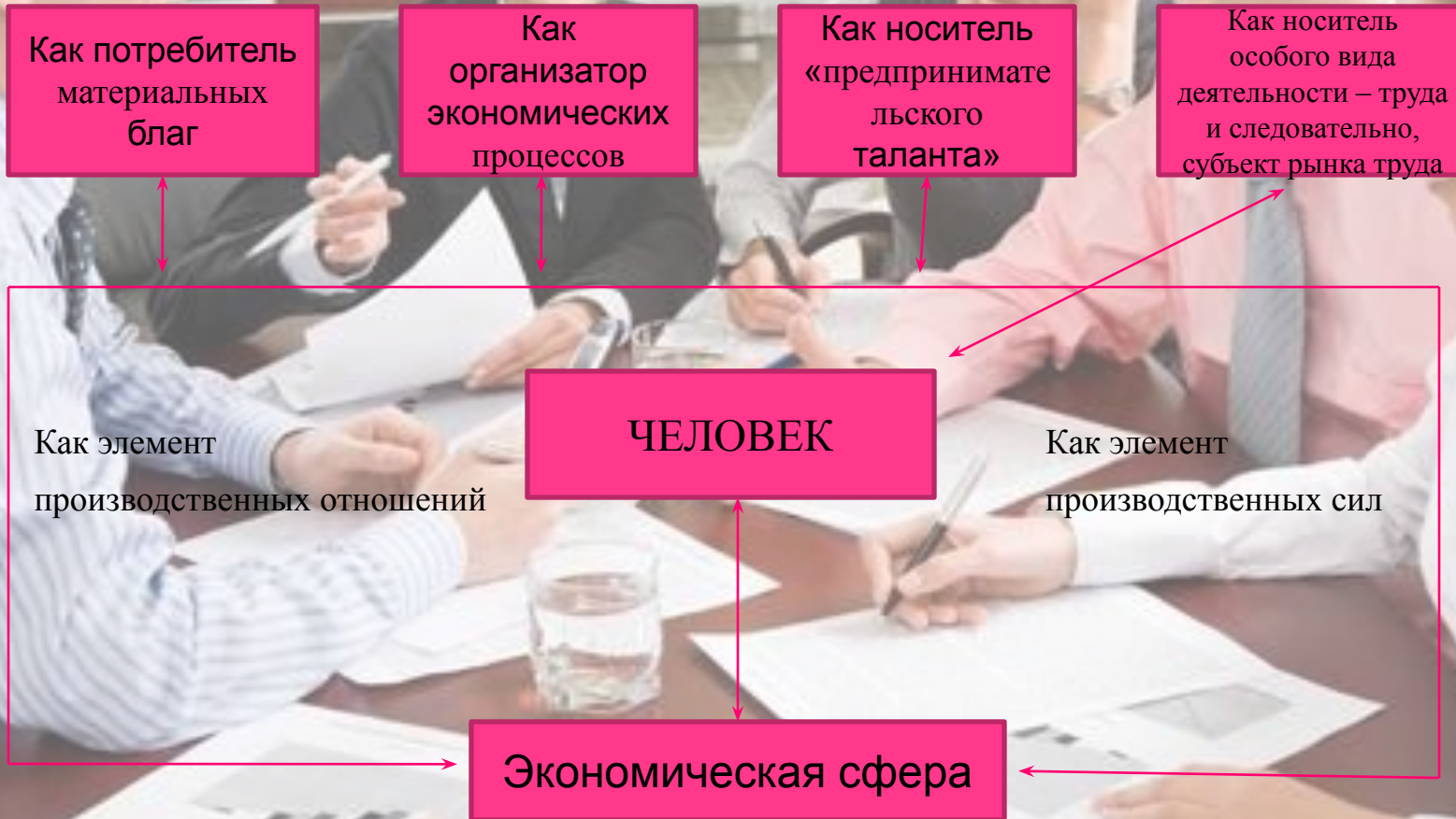
Понятия, характеризующие человека

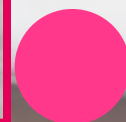


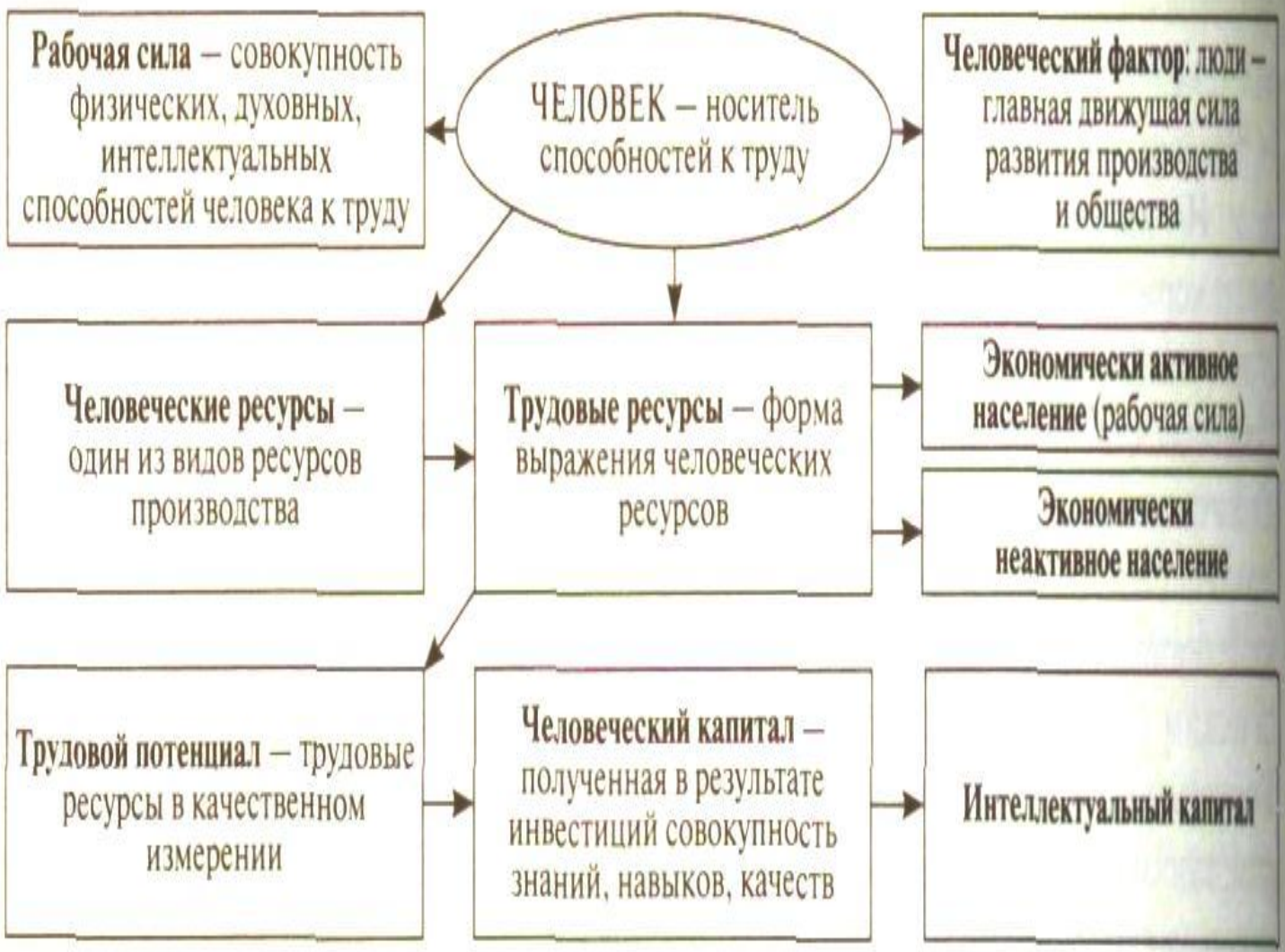
МНОГОМЕРНОСТЬ ЧЕЛОВЕКА КАК ОБЪЕКТА ТРУДА



Роль человека в экономической жизни







Категория	Период активного использования в отеч. науке	Отражаемое представление о человеке	Факторы возникновения
Рабочая сила	XIX век — настоящее время	Человек как носитель способностей и качеств, которые могут производительно использоваться в процессе труда	Необходимость обозначения и учета личного фактора производства
Трудовые ресурсы	20-е гг. XX века — настоящее время	Человек как пассивный объект внешнего управления, планово-учетная единица	Необходимость измерения показателей процесса воспроизводства рабочей силы в условиях централизованного управления экономикой
Трудовой потенциал	70—80-е гг. XX века — настоящее время	Человек как объект, характеризующийся своими потребностями и интересами в сфере труда	Необходимость активизации и эффективного использования возможностей, связанных с личным фактором производства

Категория	Период активного использования в отеч. науке	Отражаемое представление о человеке	Факторы возникновения
Человеческий фактор	Конец 80-х — начало 90-х гг. XX века — настоящее время	Человек — главная движущая сила общественного производства, средство повышения его эффективности	Изменение общественно-политических условий жизни общества, необходимость повышения отдачи от личного фактора производства
Человеческий капитал	Начало 90-х гг. XX века — настоящее время	Человек — объект наиболее эффективных вложений и субъект, преобразующий их в совокупность знаний и умений с целью их последующей реализации в трудовой деятельности	Признание инструментальной ценности человека и производительного характера инвестиций в его развитие

Тема 2. Поведенческие аспекты трудовой деятельности персонала.

План

- Роль и место человека в социально-экономической развитии организации.
- Модели человека. Человеческое развитие
- Соответствие личности рабочей среде
- Изучить:
- понятие личности
- основные характеристики личности
- характеристики личности по основным факторам (наследственные факторы, социально-культурные факторы, факторы природно-географической среды, уровни нравственного развития человеческих цивилизаций)
- модели исследования личности
- процесс становления личности
- основные факторы влияющие на поведение личности
- качества личности, определяющие развитие мотивов и достижение цели.
- значение установок личности в организационном поведении
- типы целей личности
- (цели: производственные, личностные, статусные, социальные, оптимизационные)
- классификация целей организации и её работников
- (цели: философские, общественные, социальные, личностные, корпоративные.)



II. Труд: понятие, содержание, характер, функции, виды.

Наемный и заемный труд

Взаимоотношения между наемными работниками и работодателями.

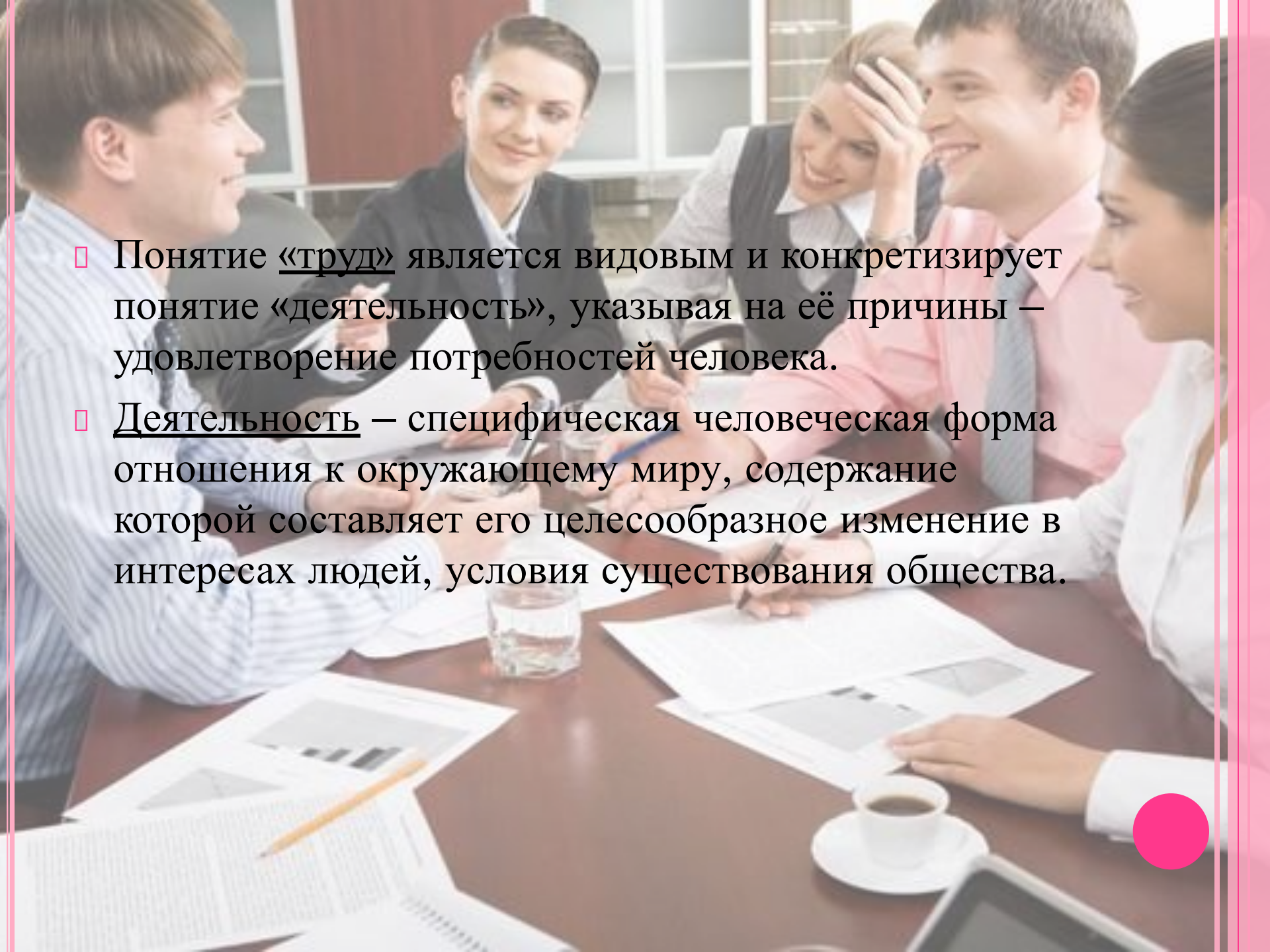
Трудовое поведение.

Труд – это процесс созидательной целесообразной деятельности человека, направленной на изменение и приспособление предметов природы для удовлетворения своих потребностей.

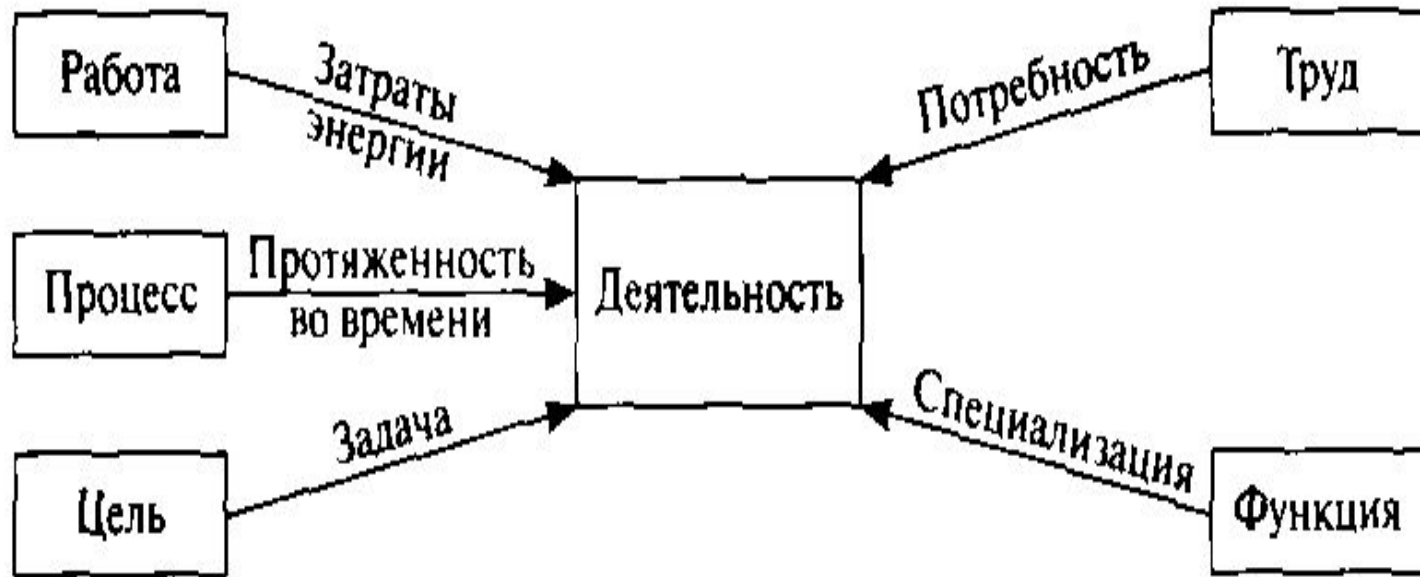
Понятия: Физический труд, машинный труд, интеллектуальный труд (умственный), труд осуществляемый при помощи мыслительных способностей человека для производства нематериальных объектов.

Основные элементы труда:

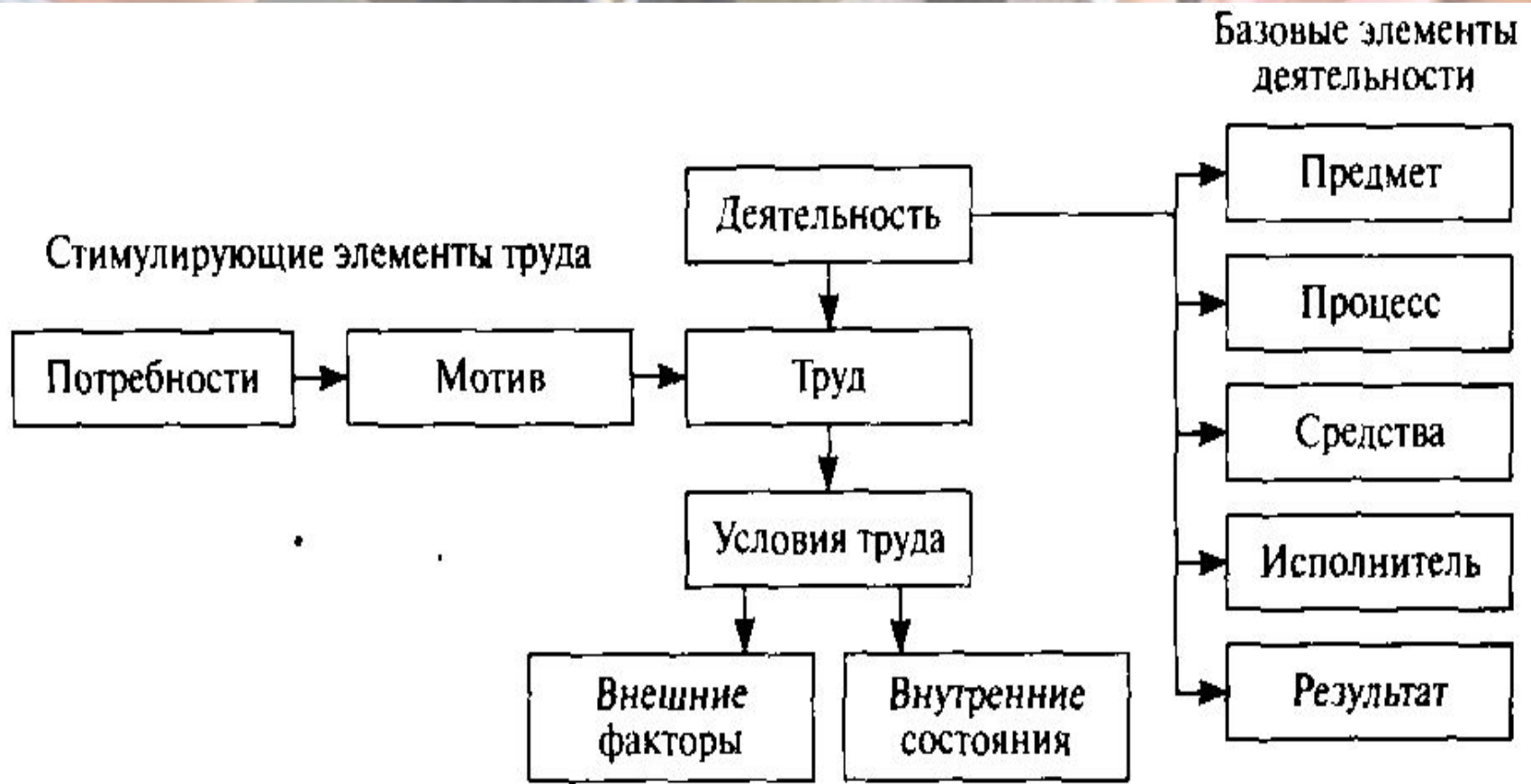
- - иницирующие, стимулирующие – цели, потребность;
- - входящие в процесс труда – предмет труда;
- - воздействующие в процессе труда – средства труда, человек;
- - осуществляющие преобразования в процессе труда - процесс, деятельность, действие;
- - исходящее из процесса труда – результат труда;
- - обеспечивающее процесс труда, управляющая им – условия труда, доходы, воздействие и влияние, характеристики сложившейся ситуации.

- 
- ❑ Понятие «труд» является видовым и конкретизирует понятие «деятельность», указывая на её причины – удовлетворение потребностей человека.
 - ❑ Деятельность – специфическая человеческая форма отношения к окружающему миру, содержание которой составляет его целесообразное изменение в интересах людей, условия существования общества.

Структура разных сторон деятельности



Составляющие трудовой деятельности



Обеспечивающие и управляющие элементы труда

Характеристика элементов окружения трудовой деятельности

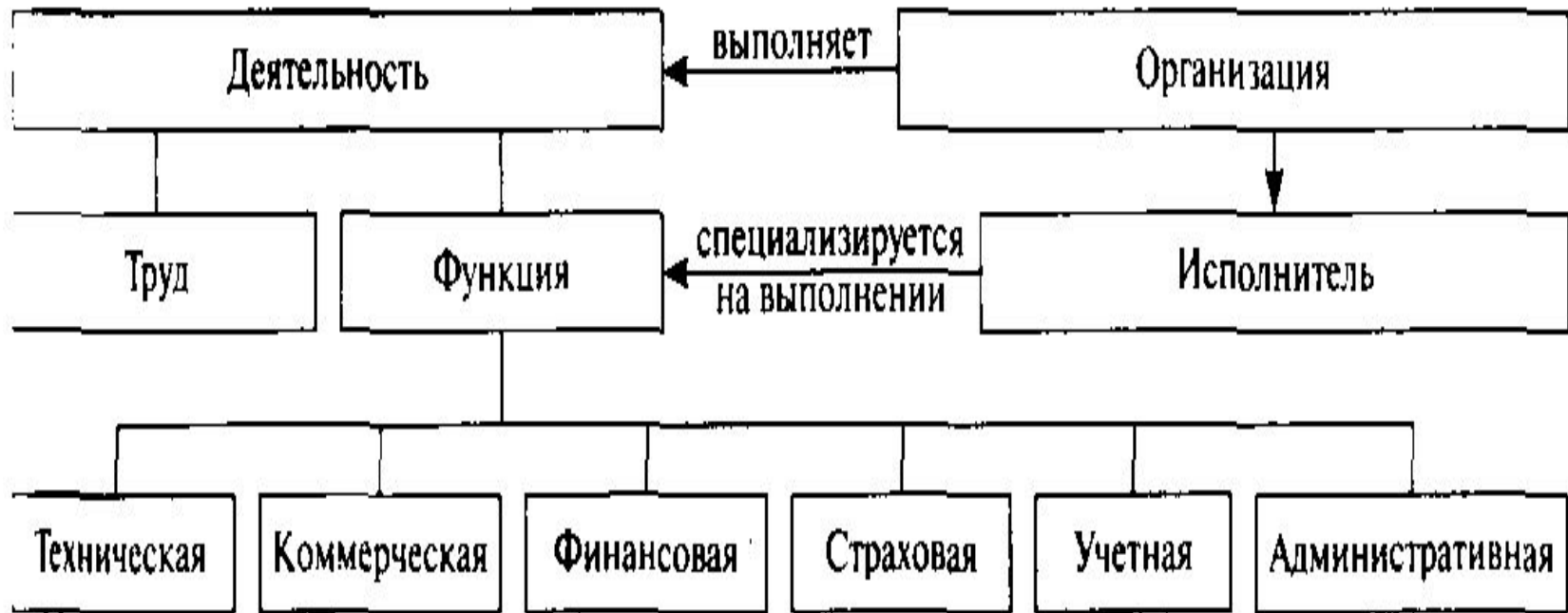
№ п/п	Системы окружения	Описание систем окружения	Цели систем окружения
1	Предметы и средства труда	Машины, станки, оборудование, материалы, полуфабрикаты, информация	Сформироваться на прогрессивном уровне, заполучить профессионалов, их использовать
2	Собственники средств производства	Акционеры, учредители	Получить прибыль, стабильный источник дохода, вес в обществе, статус, уверенность в будущем и т.д.
3	Исполнитель (носители рабочей силы)	Собственники психоэнергетического источника целесообразной деятельности: рабочие, служащие, менеджеры и др.	Получить источник прогрессивного воспроизводства рабочей силы, возможность самореализации

Родственное понятие «деятельности»- понятие - функция.


- Трудовая функция – круг работ и трудовых обязанностей работника, которые стороны трудового договора определяют применительно к конкретному рабочему месту с учетом профессиональных и деловых качеств работника
- Трудовая функция как следствие разделения труда.



Содержание понятия функции



Классификация А. Файоля⁷

A group of business professionals in a meeting room, sitting around a table with documents, a laptop, and a coffee cup. The background is slightly blurred, focusing attention on the text.

Деятельность персонала в организации – это взаимодействие работников обладающих определенными психофизиологическими, психологическими, социальными, и профессиональными характеристиками, и предприятия, которые одновременно является технологической машиной, социальной системой и единицей в разделении труда.

Трудовая деятельность – взаимодействие группы людей.

На трудовую деятельность влияют следующие факторы

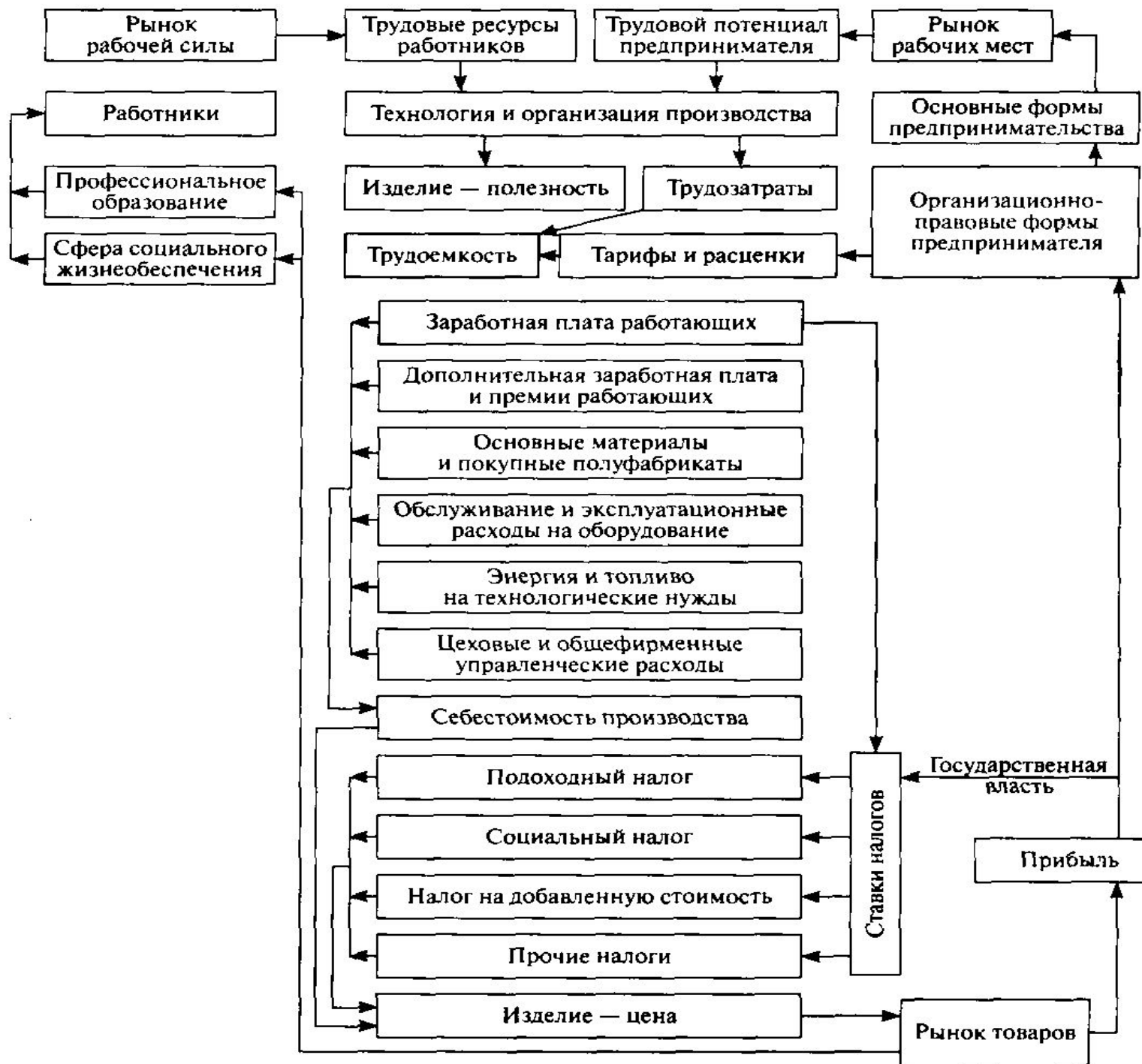
- самооценка и притязания
- ценности и убеждения
- производительность
- умственные и физические способности
- потребности


Взаимосвязь понятий «труд» и «трудовая деятельность»:

- работник на рынок труда представляет свой трудовой ресурс (подтверждаемый паспортом, трудовой книжкой, медицинским свидетельством, документами об образовании, характеристиками о практическом опыте работе)
- работодатель на рынках труда выставляет свои рабочие места с количественными характеристиками.

Складывающиеся на рынке труда взаимоотношения, формулируются в показателях трудоемкости продукции, т.е. первичным показателем системы экономических и социальных показателей предпринимательской деятельности

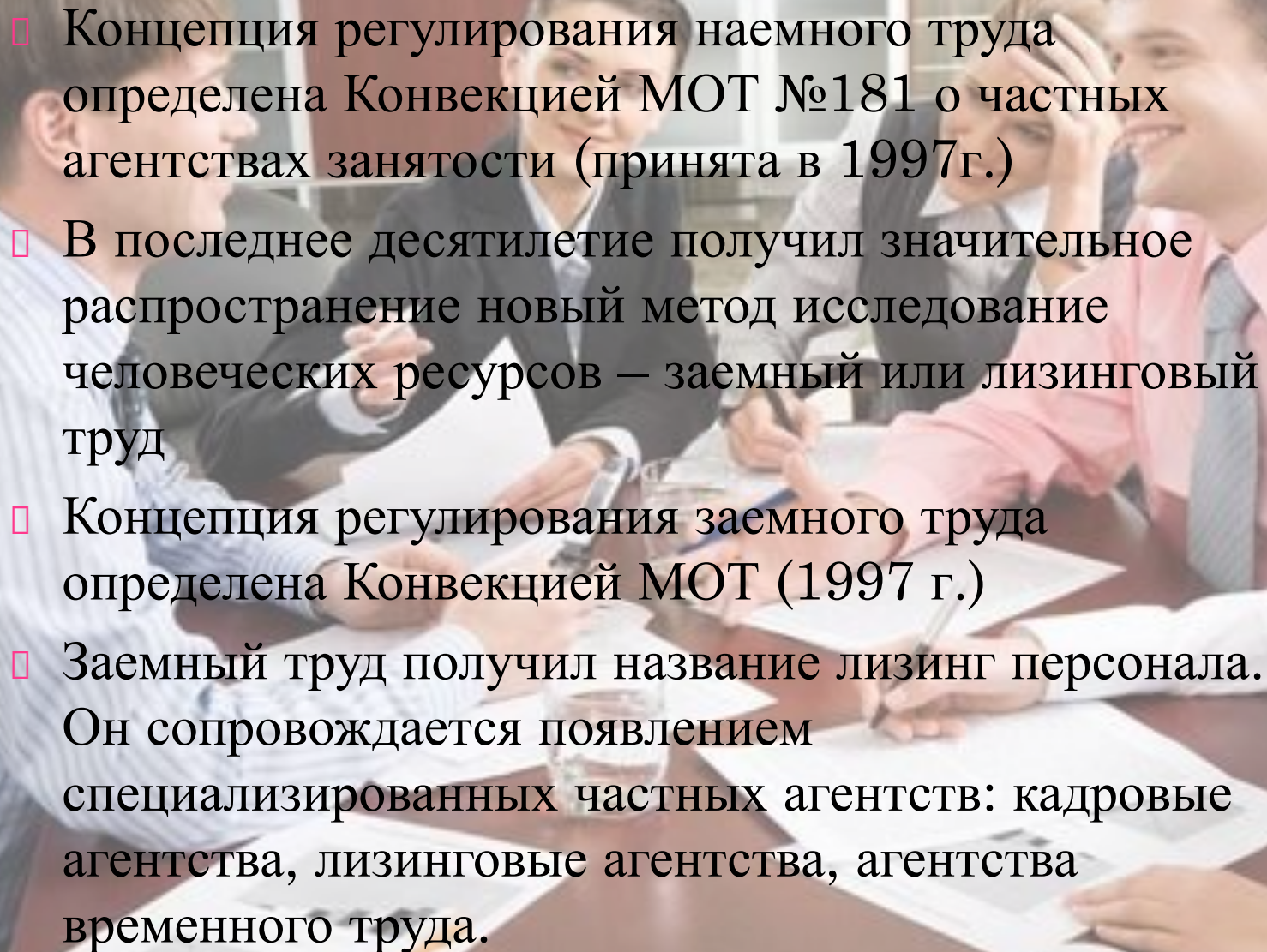




A group of five business professionals (three men and two women) are seated around a dark wooden conference table. They are dressed in business attire. The table is cluttered with various items: several sheets of paper, some with charts and graphs, a yellow pencil, a glass of water, a white coffee cup on a saucer, and a tablet. The background shows a window with a grid pattern. The overall atmosphere is professional and collaborative.

Любая экономическая деятельность человека, результатом которой является доход в денежной форме, рассматривается как доходное занятие.

(разновидности труда: - интеллектуальный, физический, прибавочный, предпринимательский, пришлый, непроеводительный) труд.

- 
- A group of business professionals in a meeting room, seated around a table with documents, a laptop, and a coffee cup. The image is semi-transparent, allowing the text to be overlaid.
- ❑ Концепция регулирования наемного труда определена Конвекцией МОТ №181 о частных агентствах занятости (принята в 1997г.)
 - ❑ В последнее десятилетие получил значительное распространение новый метод исследования человеческих ресурсов – заемный или лизинговый труд
 - ❑ Концепция регулирования заемного труда определена Конвекцией МОТ (1997 г.)
 - ❑ Заемный труд получил название лизинг персонала. Он сопровождается появлением специализированных частных агентств: кадровые агентства, лизинговые агентства, агентства временного труда.



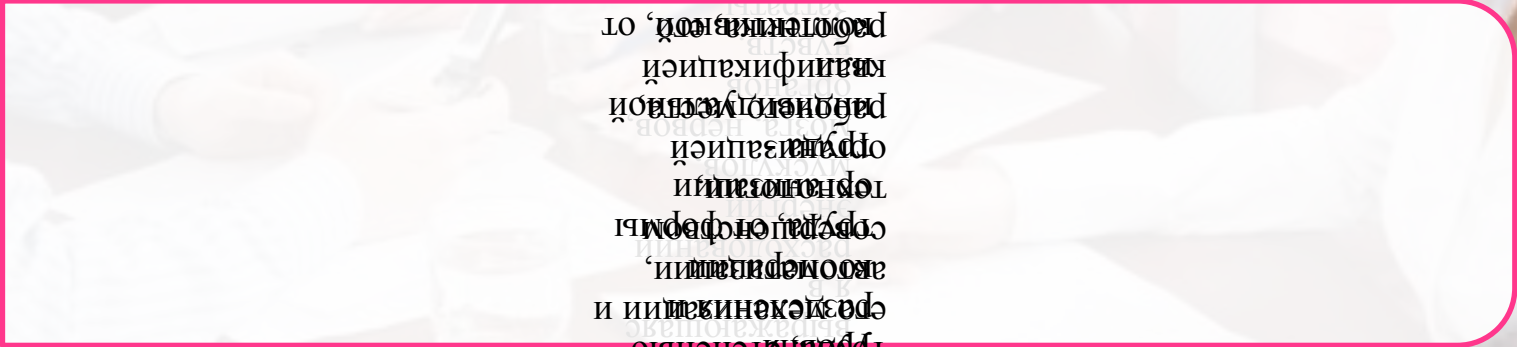
Наиболее часто встречаются две формы применения заемного труда:

- аутстаффинг – разновидность лизинга персонала, форма заемного труда, сопряженная с передачей части штата сотрудников в другую организацию (для России новая форма, не предусмотрен Законом)
- аутсорсинг – форма заемного труда при которой организация передает своих сотрудников другой компании для выполнения определенной работы. (распространен в России)

Предпринимательский труд – самостоятельная, инициативная, экономическая деятельность, ориентированная на получение прибыли; не имеет главной движущей силой личное обогащение



ПРОЦЕСС ТРУДА - ЯВЛЕНИЕ СЛОЖНОЕ И МНОГОАСПЕКТНОЕ. ОСНОВНЫМИ ПРОЯВЛЕНИЯМИ ТРУДА ЯВЛЯЮТСЯ





Наемный труд - типичный пример трудовых отношений, в котором работник не является владельцем средств производства, а получает заработную плату за свой труд.

- труд наемного

зависят в случае, когда функция работодателя и кадровым агентством, предоставляющим ему работников как бы «взаимы». Т.е. формально человек трудится в агентстве, а на самом деле работает совсем в том месте или поочередно в нескольких местах.



ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ЧЕЛОВЕКА И ОРГАНИЗАЦИИ

Действия организации	Действия работника
Определение рабочего места наемного работника	Определение смысла производственной деятельности. Оценка организации системы планирования производственной деятельности. Оценка системы распределения между работниками.
Определение условий труда	Определение выполнимости параметров продукта и норм деятельности. Оценка организации условий выполнения производственного задания
Определение системы стимулирования активности наемного работника	Оценка организации контроля производственной деятельности. Оценка организации системы вознаграждения.

ИНТЕРЕСЫ РАБОТНИКА И РАБОТОДАТЕЛЯ, ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ СТОРОН.

Согласно ст. 21 ТК РФ **работник имеет право:**

- на заключение, изменение и расторжение трудового договора в порядке и на условиях, установленных ТК РФ, иными федеральными законами;
- предоставление ему работы, обусловленной трудовым договором;
- рабочее место, соответствующее условиям, предусмотренным государственными стандартами организации и безопасности труда и коллективным договором;
- своевременную и в полном объеме выплату заработной платы в соответствии со своей квалификацией, сложностью труда, количеством и качеством выполненной работы;
- отдых, полную достоверную информацию об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте; профессиональную подготовку, переподготовку и повышение своей квалификации, объединение, включая право на создание профессиональных союзов и вступление в них для защиты своих трудовых прав, свобод и законных интересов; участие в управлении организацией;
- ведение коллективных переговоров и заключение коллективных договоров и соглашений через своих представителей, а также на информацию о выполнении коллективного договора, соглашений;
- защиту своих трудовых прав, свобод и законных интересов всеми не запрещенными законом способами; разрешение индивидуальных и коллективных трудовых споров, включая право на забастовку, возмещение вреда, причиненного работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей, и компенсацию морального вреда;
- обязательное социальное страхование.

Основные обязанности работника, установленные ст. 21 ТК РФ, могут быть уточнены (конкретизированы) в правилах внутреннего трудового распорядка организаций, уставах, положениях о дисциплине, коллективных и трудовых договорах. При этом положение работников не может ухудшаться по сравнению с нормами трудового законодательства.

В общем случае каждый **работник обязан:**

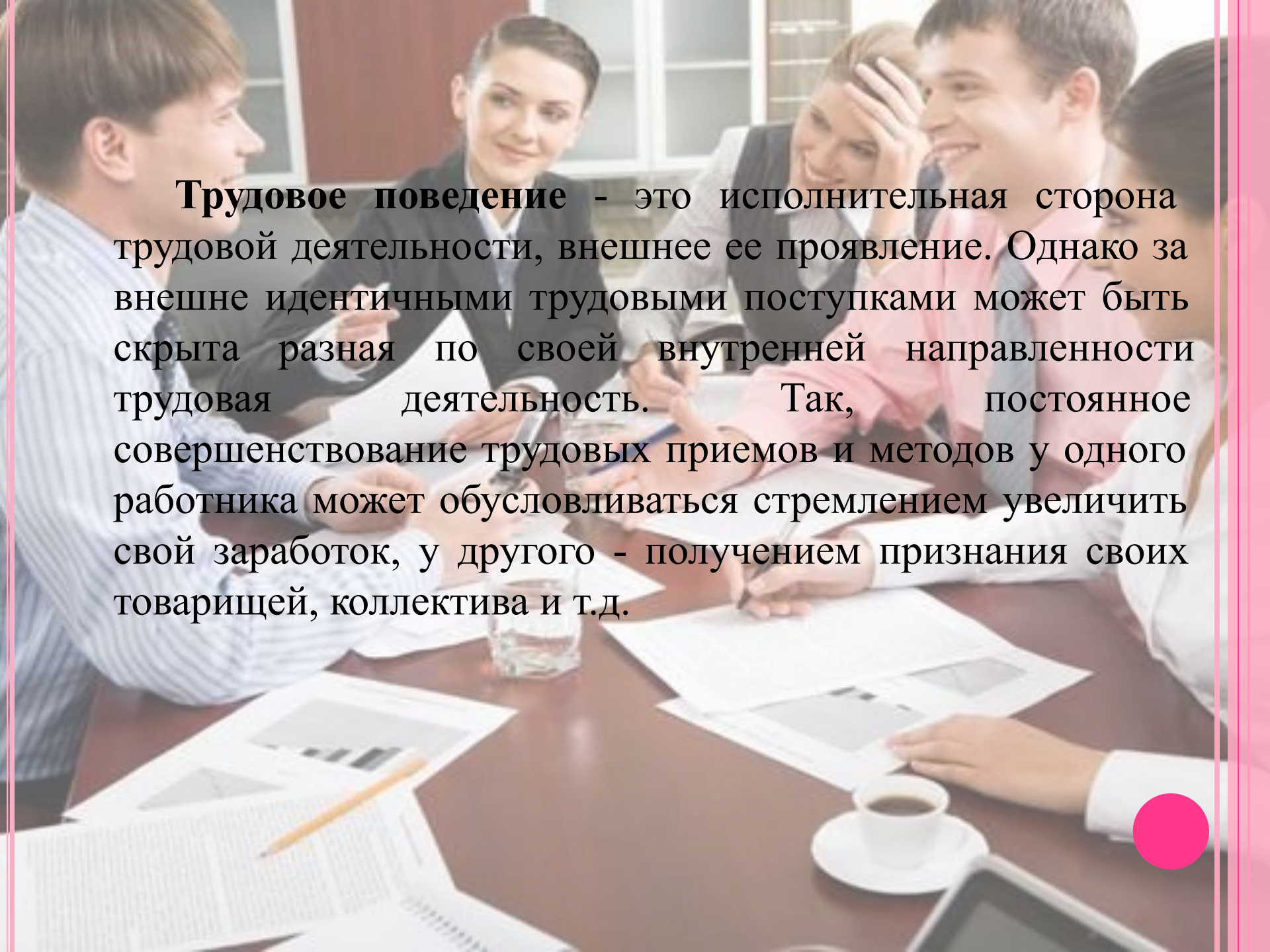
- добросовестно *исполнять* свои *трудовые обязанности*, возложенные на него трудовым договором;
- *соблюдать правила* внутреннего трудового распорядка организации;
- соблюдать трудовую *дисциплину*;
- выполнять установленные *нормы труда*;
- соблюдать требования по *охране труда* и обеспечению безопасности труда;

В соответствии со ст. 22 ТК РФ работодатель вправе:

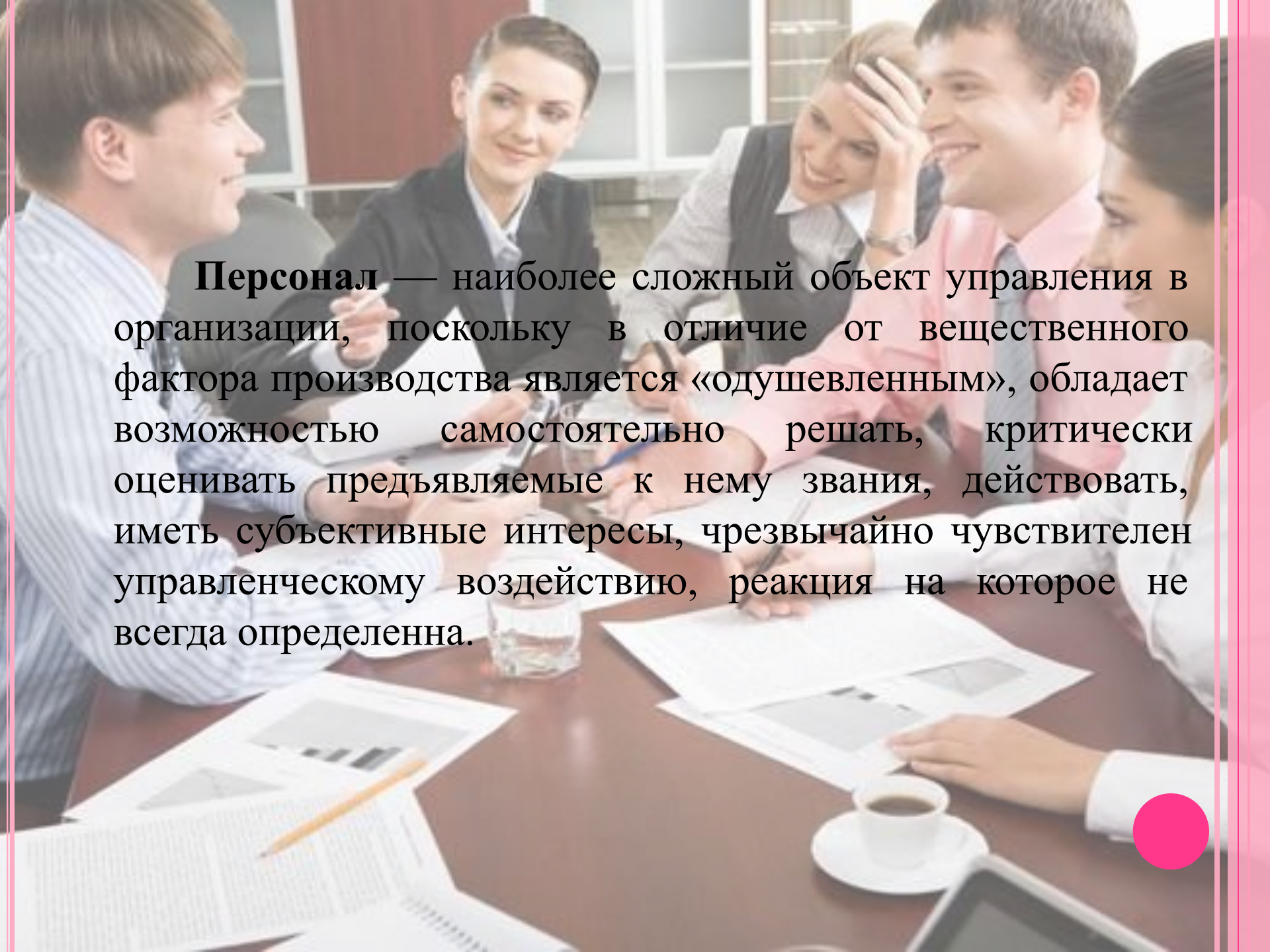
- заключать, изменять и расторгать трудовые договоры с работниками в порядке и на условиях, которые установлены ТК РФ, иными федеральными законами;
- вести коллективные переговоры и заключать коллективные договоры;
- поощрять работников за добросовестный эффективный труд;
- требовать от работников исполнения ими трудовых обязанностей и бережного отношения к имуществу работодателя и других работников, соблюдения правил внутреннего трудового распорядка организации;
- привлекать работников к дисциплинарной и материальной ответственности в порядке, установленном ТК РФ, иными федеральными законами;
- принимать локальные нормативные акты;
- создавать объединения работодателей в целях представительства и защиты своих интересов и вступать в них.

Работодатель обязан:

- предоставлять работникам работу, обусловленную трудовым договором;
- обеспечивать безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;
- обеспечивать работников оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения ими трудовых обязанностей;
- обеспечивать работникам равную оплату за труд равной ценности;
- вести коллективные переговоры, а также заключать коллективный договор;
- предоставлять представителям работников полную и достоверную информацию, необходимую для заключения коллективного договора, соглашения и контроля за их выполнением;
- создавать условия, обеспечивающие участие работников в управлении организацией в предусмотренных ТК РФ, иными федеральными законами и коллективным договором формах;
- обеспечивать бытовые нужды работников, связанные с исполнением ими трудовых обязанностей;
- осуществлять обязательное социальное страхование работников в порядке, установленном федеральными законами;
- возмещать вред, причиненный работникам в связи с исполнением ими трудовых обязанностей, а также компенсировать моральный вред;
- исполнять иные обязанности, предусмотренные ТК РФ, федеральными законами и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями и трудовыми договорами.

A group of five business professionals (three men and two women) are seated around a dark wooden conference table in a meeting room. They are dressed in business attire. The table is cluttered with various documents, including spreadsheets and charts, a glass of water, and a white coffee cup on a saucer. The background shows a window with a grid pattern. The overall atmosphere is professional and collaborative.

Трудовое поведение - это исполнительная сторона трудовой деятельности, внешнее ее проявление. Однако за внешне идентичными трудовыми поступками может быть скрыта разная по своей внутренней направленности трудовая деятельность. Так, постоянное совершенствование трудовых приемов и методов у одного работника может обуславливаться стремлением увеличить свой заработок, у другого - получением признания своих товарищей, коллектива и т.д.

A group of five business professionals (three men and two women) are seated around a dark wooden conference table. They are dressed in business attire, including blouses, shirts, and a vest. The group is engaged in a meeting, with some looking at documents and others smiling. On the table, there are several papers, a glass of water, a cup of coffee on a saucer, and a pencil. The background shows a window with a grid pattern. The overall atmosphere is professional and collaborative.

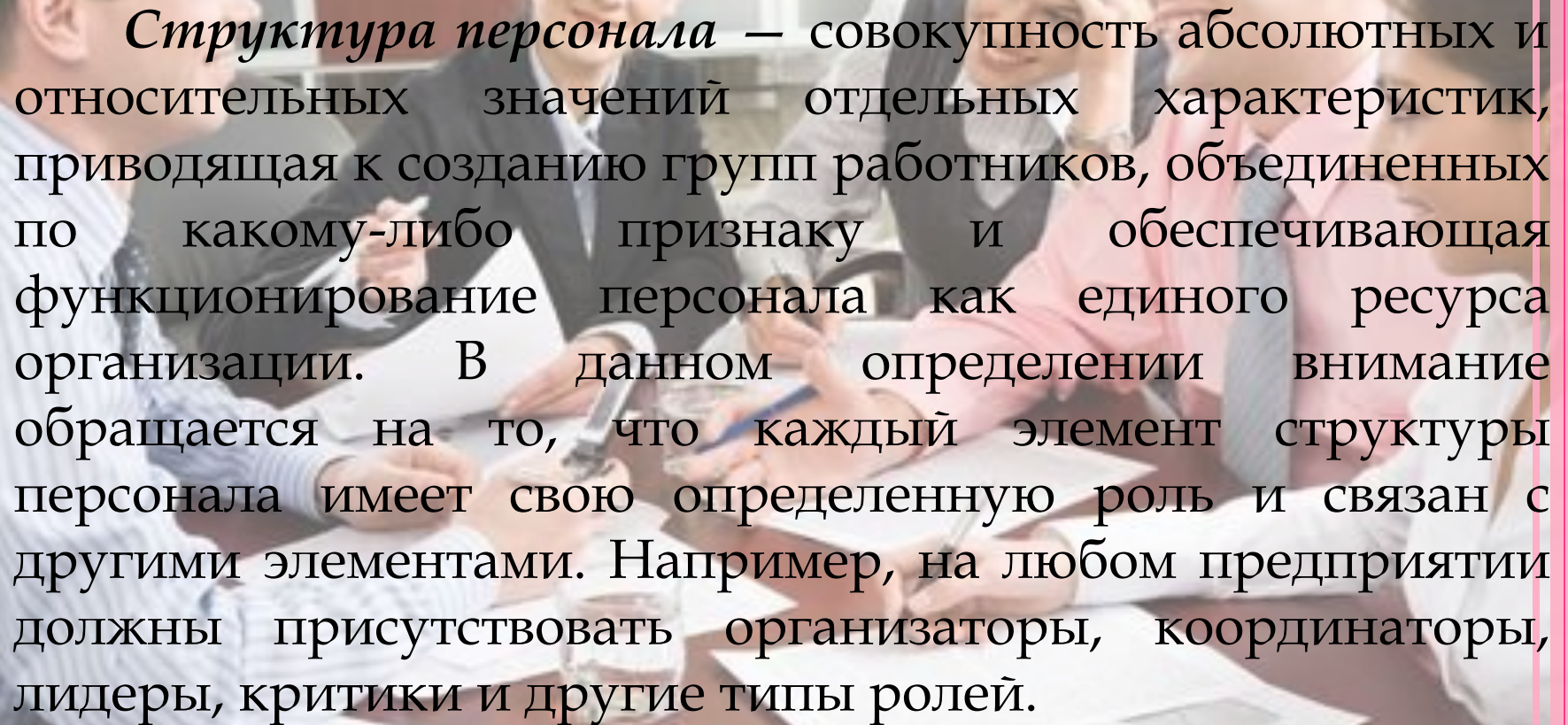
Персонал — наиболее сложный объект управления в организации, поскольку в отличие от вещественного фактора производства является «одушевленным», обладает возможностью самостоятельно решать, критически оценивать предъявляемые к нему звания, действовать, иметь субъективные интересы, чрезвычайно чувствителен управленческому воздействию, реакция на которое не всегда определена.

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ПОНЯТИЮ «ПЕРСОНАЛ»

Персонал - издержки	Персонал – ресурс	Персонал – процесс
Принуждение	Целесообразность	Осознанная целесообразность
Минимизация	Оптимизация	Специальные программы развития и планирования расходов
Меньший период планирования	Длительный период планирования	Длительный период планирования
Результаты	Средство и результаты	Разнообразие средств и путей достижения результатов
Количество	Качество	Количество, переходящее в качество, – неосознанная компетентность
Негибкий	Гибкий	Гибкий и мобильный
Зависимый	Автономный	Равновесие независимости и приверженности

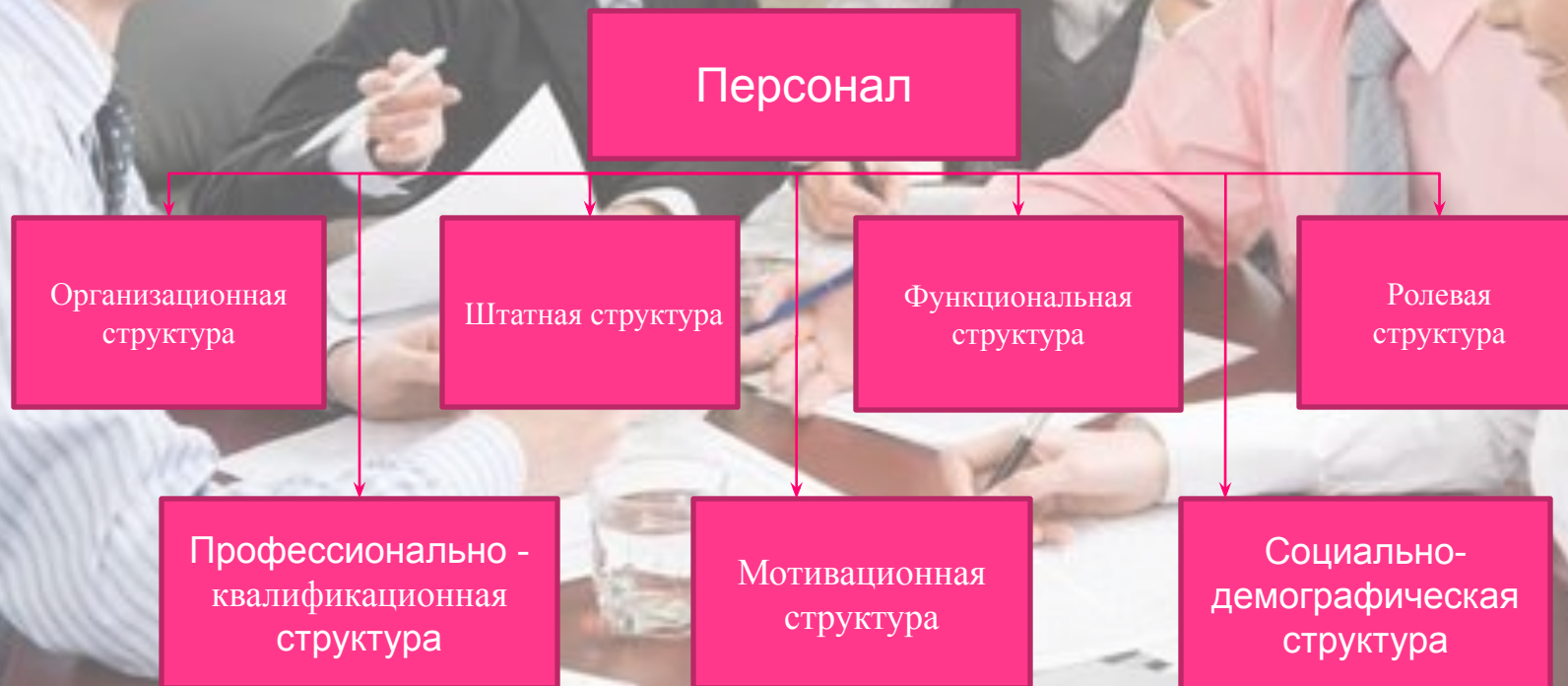
Многофокусная схема понятия «Персонал»





Структура персонала — совокупность абсолютных и относительных значений отдельных характеристик, приводящая к созданию групп работников, объединенных по какому-либо признаку и обеспечивающая функционирование персонала как единого ресурса организации. В данном определении внимание обращается на то, что каждый элемент структуры персонала имеет свою определенную роль и связан с другими элементами. Например, на любом предприятии должны присутствовать организаторы, координаторы, лидеры, критики и другие типы ролей.

Виды СТРУКТУРЫ ПЕРСОНАЛА



ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА ОТРАЖАЕТ ОБЪЕМ ПРАВ, ОТВЕТСТВЕННОСТИ И САМОСТОЯТЕЛЬНОСТИ ОТДЕЛЬНЫХ РАБОТНИКОВ, ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ, А ТАКЖЕ УРОВЕНЬ СУБОРДИНАЦИИ МЕЖДУ НИМИ.

Организационная
структура

Отделы управления

Конструкторско-
технологические
отделы

Цехи основного
производства

Цехи
вспомогательного
производства



Функциональная структура

Функциональная структура отражает разделение основных функций между отдельными типовыми функциональными направлениями деятельности организации. Отнесение персонала к тому или иному элементу функциональной структуры происходит в соответствии с его профессиональными характеристиками, а само выделение элементов функциональной структуры организации осуществляется на основе необходимости осуществления в организации подобных функций. Здесь могут быть выделены группы персонала, осуществляющего следующие функции: проектирование, технологическое обеспечение, производство, контроль, управление персоналом, подготовка производства и техническое обслуживание, снабжение, маркетинг, транспортное и информационное обеспечение.

Функциональная структура отражает разделение основных управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями.

Функциональная
структура

Организатор

Исполнитель

Специалист

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-КВАЛИФИКАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА

Профессионально-квалификационная структура персонала

Структура по уровню образования

Высшее

Незаконченное высшее

Среднее профессиональное

Среднее общее

Начальное

Структура по профилю образования

Техническое

Экономическое

Педагогическое

Медицинское

Другое

Группы рабочих по степени квалификации

Высококвалифицированные рабочие

К ним относятся рабочие, окончившие ПТУ и средние специальные учебные заведения со сроком обучения 2-4 года

Квалифицированные рабочие

Окончившие средние ПТУ, технические училища, обычные ПТУ или прошедшие производственное обучение на предприятиях в течение 6-24 мес.

Малоквалифицированные рабочие

Прошедшие производственную подготовку в течение 2-5 мес.

Неквалифицированные рабочие

Прошедшие практическое обучение или инструктаж на рабочих местах в течение нескольких недель



МЕТОДИКА ПО ОПРЕДЕЛЕНИЮ КВАЛИФИКАЦИОННОГО СОСТАВА ПЕРСОНАЛА В.Р. ВЕСНИНА

Коэффициент квалификации работников (*ККР*) определяют по формуле:

$$ККР = \sqrt{\frac{n_{об}n_{оп}}{N^2}},$$

где $n_{об}$ — число работников, имеющих необходимое образование;
 $n_{оп}$ — число работников, имеющих необходимый опыт;
 N — общее число работников.

Коэффициент использования квалификации работника *КИ*:

$$КИ = \frac{ЗТК}{ОЗТ},$$

где *ЗТК* — затраты труда на выполнение работы в соответствии с квалификацией;
ОЗТ — общие затраты труда за период.

Квалификацию работников в определенной степени может характеризовать коэффициент специализации работников $K_{сп}$, определяемый по формуле:

$$K_{сп} = \frac{\Phi ПР}{60 \text{ мес}},$$

где *ФПР* — фактическая продолжительность работы в данной должности.

Также показателем квалификации работников может служить коэффициент стажа работы в организации $K_{ст}$, который находится по формуле:

$$K_{ст} = \frac{ПРО}{60 \text{ мес}},$$

где *ПРО* — продолжительность работы в организации.

Различия в степени квалификации рабочих отражаются в **тарифном разряде**: более высокий разряд соответствует более высокой квалификации. Иногда, например, на транспорте, более высокая квалификация характеризуется классностью, но в отличие от первого разряда первый класс считается самым высоким.

Можно рассчитать коэффициент среднего тарифного разряда $K_{ср.т.р.}$ как среднее арифметическое разрядов, взвешенных по доле сотрудников:

$$K_{ср.т.р.} = \frac{\chi_1 H_1 + \chi_2 H_2 + \dots + \chi_n H_n}{\sum \chi},$$

где $\chi_{1,2,\dots,n}$ — число сотрудников каждого разряда;

$H_{1,2,\dots,n}$ — соответствующий тарифный разряд;

$\sum \chi$ — общее число сотрудников.

Мотивационная структура

Коммерческий
тип

Профессиональный
тип

Патриотический
тип

Хозяйственный
тип

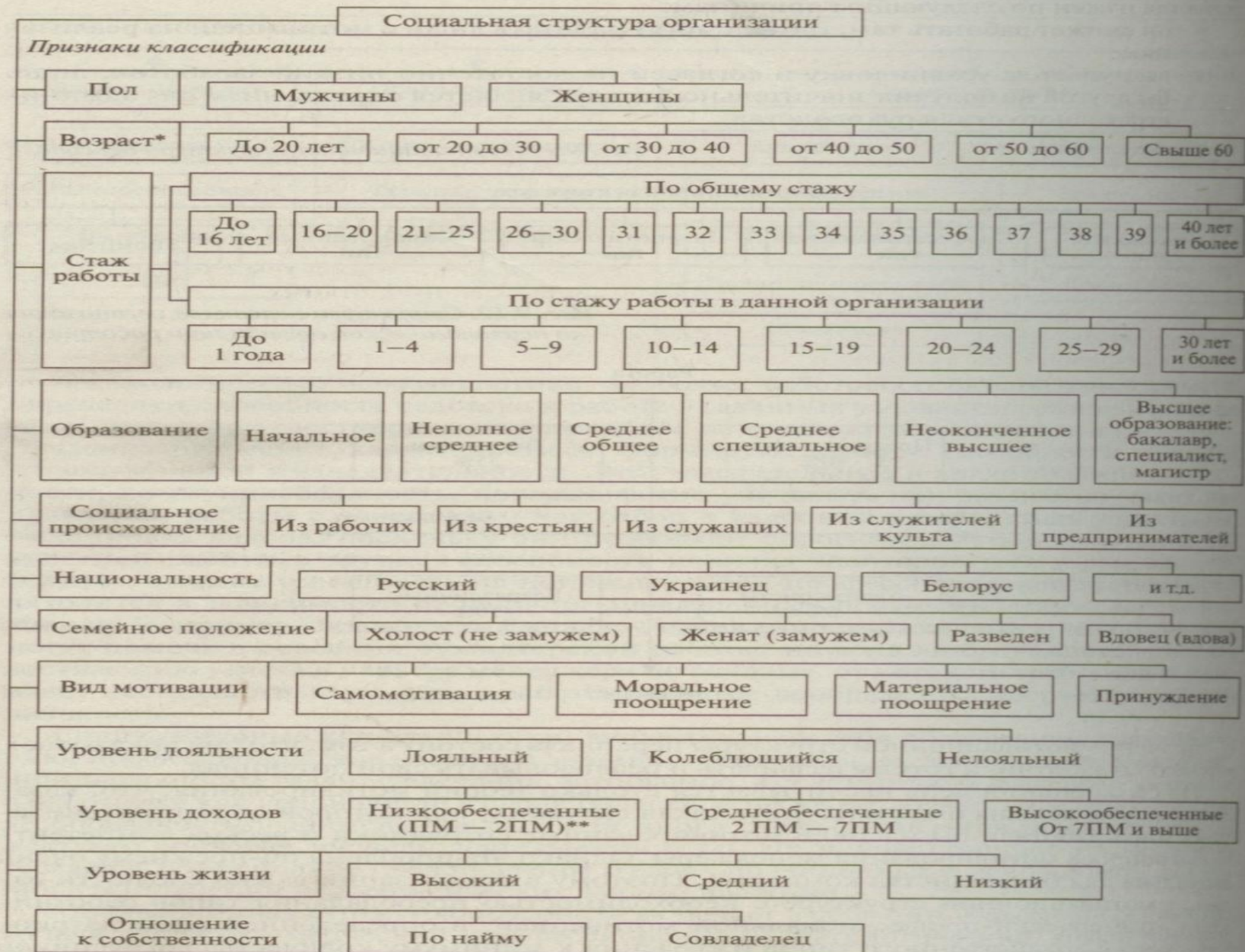
Люмпены

Мотивационная структура персонала включает в себя пять характерных для персонала типов: коммерческий, профессиональный, патриотический, хозяйственный и люмпены.

Персонал любого предприятия на 10—15% состоит из коммерчески мотивированных работников, для которых важна заработная плата и мало значимы условия труда; далее, на 15—17% — из профессионалов, которым важна сама работа и возможность самореализации; на 15-20% — из патриотов (убеждены в своей необходимости, ценят общественное признание); на 10—12% — из хозяйственно мотивированных (требуют власти и полномочий) и на 45-50% — из люмпенизированных работников (характеризуются низкой ответственностью, малыми трудовыми усилиями), для которых важно получать заработную плату, а не зарабатывать. В силу этих качеств они оцениваются не высоко, не могут обеспечить себя своим трудом, но такой работник удобен и иногда нужен по следующим причинам:

- он сможет работать там, где не смогут работать люди с мотивацией на реализацию;
- выступает за уравниловку и согласен на достаточно низкий заработок, лишь бы другой не получил значительно больше, является оправданием для административного стиля руководства.

СОЦИАЛЬНАЯ СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ



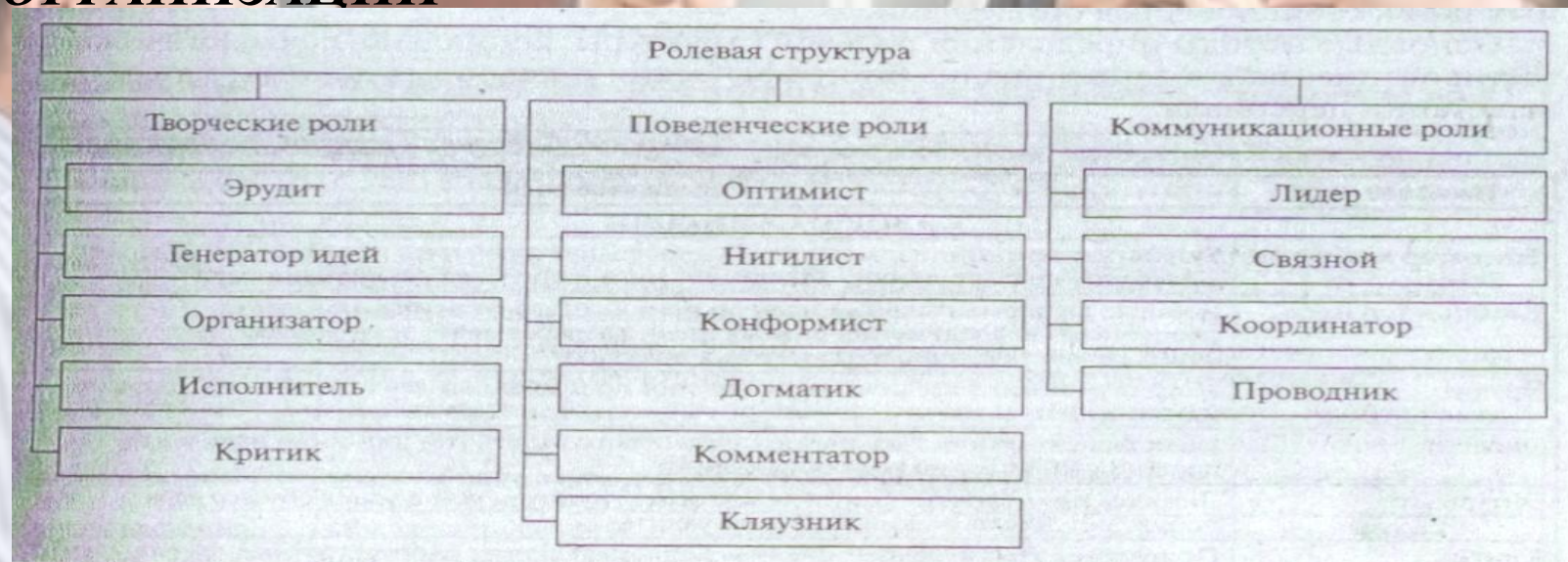
РОЛЕВАЯ СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Ролевая структура характеризует персонал по его участию в творческом процессе и коммуникационным ролям. Она определяет состав и распределение творческих, коммуникационных и поведенческих ролей между отдельными работниками и является важным инструментом в системе работы с персоналом. Элементами поведенческих ролей являются следующие типы работников: оптимист, нигилист, конформист, догматик, комментатор, кляузник. Оптимист — человек с добрым и жизнерадостным мироощущением, при котором он видит во всем светлые стороны, верит в будущее, в успех.

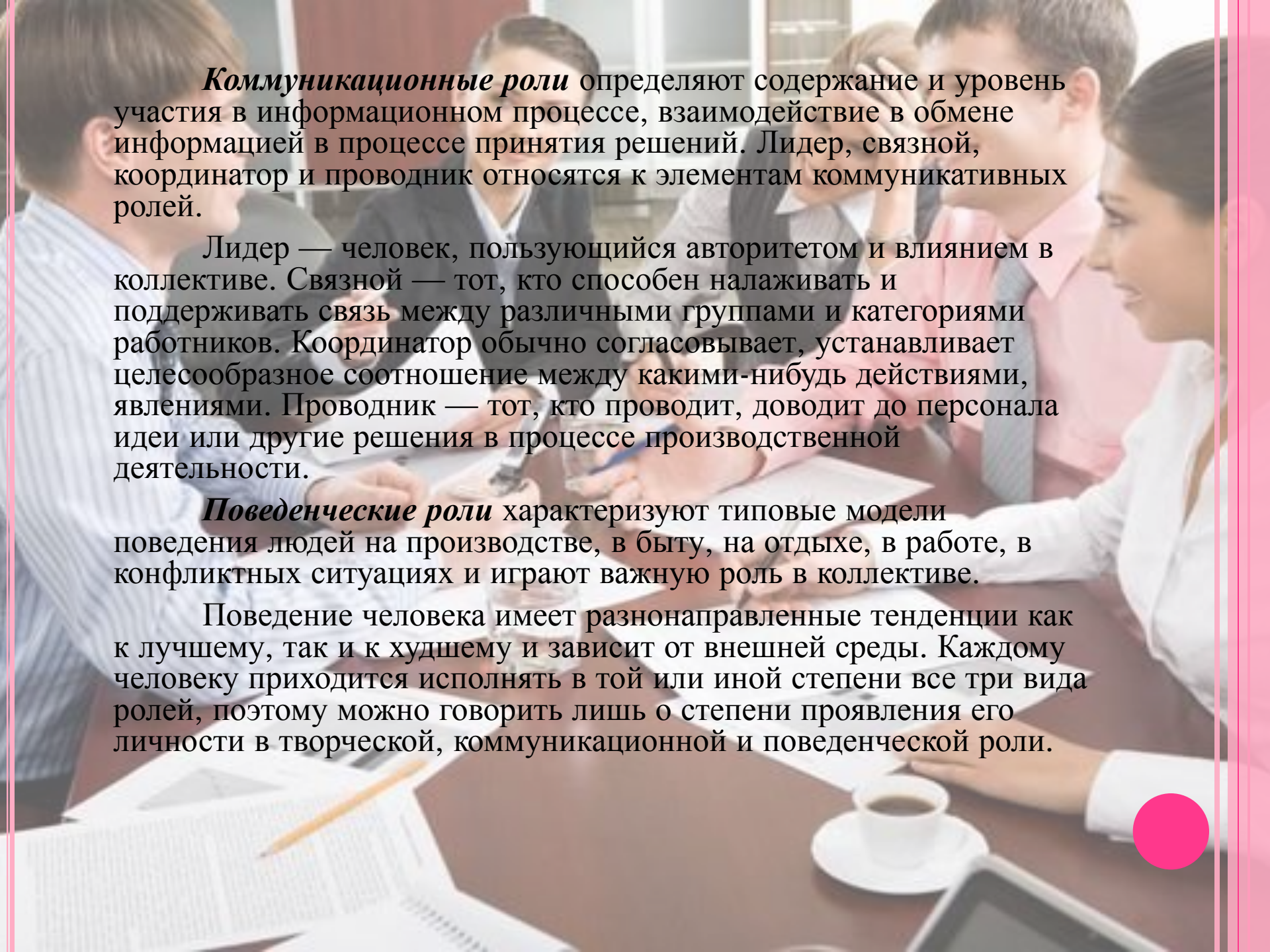
Нигилист — скептик, который относится ко всему резко отрицательно. Конформист — приспособленец, который следует общему мнению, модным тенденциям.

Догматик — человек некритического мышления, опирающийся на положения, принимаемые на веру, за непреложную истину, неизменную при всех обстоятельствах. Комментатор — человек, дающий пояснения и критические замечания. Кляузник — тот, кто занимается мелкими ссорами, интригами, сплетнями (явно негативная личность).

РОЛЕВАЯ СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ



Творческие роли свойственны эрудитам, генераторам идей, изобретателям и организаторам и характеризуют активную позицию в решении проблемных ситуаций, поиске альтернативных решений и вариативности мышления. Эрудитом называют человека, обладающего глубокими всесторонними знаниями и широкой осведомленностью. Генератор идей, применительно к производственной деятельности, это человек, постоянно вырабатывающий идеи или преобразующий их. Организатор — тот, кто непосредственно организует процесс управления. Исполнитель — тот, кто исполняет приказы, поручения, пожелания руководителей (организаторов). Критик — тот, кто осуждает, порицает (критикует) предлагаемые предложения и протекающие процессы.

A background image showing a group of business professionals in a meeting. They are seated around a table, looking at documents and talking. The scene is brightly lit, suggesting an office environment. A pink circular graphic is visible in the bottom right corner of the image.

Коммуникационные роли определяют содержание и уровень участия в информационном процессе, взаимодействие в обмене информацией в процессе принятия решений. Лидер, связной, координатор и проводник относятся к элементам коммуникативных ролей.

Лидер — человек, пользующийся авторитетом и влиянием в коллективе. Связной — тот, кто способен налаживать и поддерживать связь между различными группами и категориями работников. Координатор обычно согласовывает, устанавливает целесообразное соотношение между какими-нибудь действиями, явлениями. Проводник — тот, кто проводит, доводит до персонала идеи или другие решения в процессе производственной деятельности.

Поведенческие роли характеризуют типовые модели поведения людей на производстве, в быту, на отдыхе, в работе, в конфликтных ситуациях и играют важную роль в коллективе.

Поведение человека имеет разнонаправленные тенденции как к лучшему, так и к худшему и зависит от внешней среды. Каждому человеку приходится исполнять в той или иной степени все три вида ролей, поэтому можно говорить лишь о степени проявления его личности в творческой, коммуникационной и поведенческой роли.

ТЕМА 4. КОМПЕТЕНЦИИ И КОМПЕТЕНТНОСТЬ ПЕРСОНАЛА

Компетентность - это характеристика, даваемая человеку в результате оценки эффективности/результативности его действий, направленных на разрешение определенного круга значимых для данного сообщества задач/проблем.

Компетенции — это характеристики персонала, необходимые для успешной деятельности: совокупность знаний, навыков, способностей, прилагаемых усилий и стереотипов поведения.





Спасибо
за внимание!



Типы и структура компетенций.

Разделим все компетенции на системные, межличностные, инструментальные и профессиональные. Первые три вида компетенций являются универсальными, а четвертый – отражает специфику конкретной профессиональной деятельности.




УНИВЕРСАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ (В СООТВЕТСТВИИ С ВИДАМИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ)

1. Системные

Аналитические способности - логичность, методичность, тщательность в решении проблем, рациональность, упорядоченность, предсказуемость, учет деталей. Умение формально правильно и последовательно связывать, мыслить и действовать .

Стратегическое мышление - способность видеть направления развития бизнеса, давать точный прогноз тенденций рынка, а не только решать функциональные задачи. Способность прогнозировать пути долгосрочного развития, предусматривать варианты и их возможные последствия, выбирать эффективные решения. Системный и структурированный подход к решению проблем; способность систематизировать, стандартизировать задачи и подходы. Умение мыслить целостно, анализировать показатели производительности и эффективности при разработке и реализации программ изменений и совершенствования работы организации.

Способность к обучению, самообучению - обучаемость, восприимчивость к новым методам и технологиям, умение применять новое на практике. Способность к самоанализу, критический подход. Умение проанализировать свои достижения и недостатки. Умение посмотреть на привычные вещи другими глазами. Способность разумно использовать чужой опыт. Ориентация на систематическое развитие.

A background image showing a group of business professionals in a meeting. They are seated around a table, looking at documents and talking. The image is slightly faded to allow text to be read over it. There is a pink circle in the bottom right corner.

Организаторские способности - способность управлять людьми, умение организовать себя и коллектив для решения задач. Способность расставлять приоритеты, концентрироваться на важном, планировать, контролировать. Умение эффективно собрать и направить в нужное русло ресурсы, необходимые для реализации планов. Использование «теории участия» в процессе руководства, умение оказывать содействие сотрудникам.

Гибкость, способность адаптироваться к ситуации - способность быстро и адекватно реагировать на внештатные ситуации, видеть и определять проблему, пути решения, команду для внедрения, оценку результатов. Способность адаптироваться во внешней (профильной) среде. Готовность к изменениям. Способность чувствовать парадоксы и противоречия и действовать с их учетом. Гибкость и адаптивность как в плане мышления, так и в плане поведения

Креативность - инновационность: способность принимать и предлагать новое, проявлять инициативу, управлять творчеством. Умение без внутреннего сопротивления воспринимать разнообразные идеи, позиции, предложения. Умение помочь сотрудникам с оптимизмом распрощаться с прошлым и использовать новое

Ориентация на результат, на достижения - способность нести ответственность за реализацию решений, ставить новые амбициозные цели по достижении предыдущих. Поведение, ориентированное на задачу и на отношения. Ориентация на успех. Умение эффективно справляться со сложными ситуациями.

2. Межличностные

Умение слышать других, принимать обратную связь - умение создавать каналы двусторонней коммуникации, абстрагироваться от своих мыслей и мнений, концентрироваться на словах собеседника; хорошая слуховая и зрительная память. Умение эффективно поощрять и критиковать других людей. Готовность выслушать отзывы других о себе. Проявление интереса к другим людям и их чувствам.

Работа в команде - умение создавать команду, работать в команде. Знание характеристик эффективной команды. Умение поддерживать климат сотрудничества, выполнять правила поведения и общения членов команды. Умение корректировать нежелательное поведение членов команды. Умение проводить эффективные обсуждения и совещания по решению проблем. Знание правил проведения «мозгового штурма».

Влияние, умение убеждать - способность иметь и отстаивать собственное мнение. Логичность (при ведении конструктивных бесед). Владение техниками влияния, использование языка, жестикуляции, мимики. Умение выявлять и использовать мотивы людей, мотивирующие и демотивирующие факторы влияния. Влияние через стратегии сотрудничества и принуждения. Умение успешно отстаивать свои права, не разрушая отношений. Умение задавать правильные вопросы и определять информационное и эмоциональное состояние партнера.

Способность ретранслировать знания и навыки, умение обучать - систематическое транслирование своего видения будущего, умение вдохновить новыми идеями и планами (для руководителей служб персонала). Выбор наиболее эффективных подходов к обучению сотрудников. Умение использовать различные организационные, педагогические и психологические методы для повышения эффективности обучения. Умение оценить результаты обучения. Готовность делиться собственным опытом для обучения других.

Личная энергия и эффективность - позитивный настрой на работу, готовность преодолевать препятствия, исследовать все возможные пути и ресурсы решения проблем и задач.

Профессиональная этика - соблюдение общепринятых социально-этических норм и ответственность по ним. Бережное обращение с конфиденциальными или личными данными. Проявление честности открытости, предоставление коллегам той информации, на которую они имеют право. Уважение к порядкам и обычаям других культур.

Способность разрешать конфликты - создание условий для открытого обсуждения проблемы. Проявление готовности к разрешению конфликтов. В случае необходимости организация возможности посредничества третьей стороны. Способность не терять контроль над собой в ситуации конфликта.


3. ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ

Умение управлять проектами - Знание проектного цикла, основных фаз проекта. Умение эффективно формулировать цели и задачи проектной команды. Умение составить технико-экономическое обоснование и бизнес-план проекта. Организация информационных потоков в структуре управления проектом. Знание критериев качества информации, основных процедур и методов делового планирования проекта. Умение составлять линейные и сетевые диаграммы. Умение оценить уровень компетентности и мотивации участников проектной группы. Знание методов контроля проекта

Делегирование полномочий (функций) оперативного управления - Умение давать поручения, управлять действиями других людей. Умение мотивировать, возлагать ответственность за выполнение работы. Умение определить, что мотивирует того или иного человека. Умение доверять сотрудникам, конструктивно воспринимать чужие идеи, терпеливо объяснять задачи и обеспечивать условия для их выполнения (в том числе обеспечивать необходимой информацией)

Навыки презентаций, переговоров - умение определять цели и задачи презентации, ключевые факторы целевой аудитории. Построение эффектного вступления, связующих фраз, основной части и завершения презентации. Владение стратегиями убеждения и ораторскими навыками. Умение справляться с трудными вопросами и парировать возражения, нейтрализовать «проблемных» участников. Владение техническими аспектами презентации (аудио-, видео- и компьютерным оборудованием). Знание линий эффективного процесса переговоров. Умение определить интересы участников переговоров, выбрать наилучшую альтернативу. Способность этично вести дискуссию. Умение обсуждать, предлагать, вести позиционный торг. Владение техниками манипулирования и противостояния им

Принятие решений, отнесенных к компетенции - анализ силового поля принимаемых решений — между желаемой и реальной ситуацией, движущими и сдерживающими силами; понимание приоритетов, анализ альтернатив и нахождение оптимальных вариантов решений; формулировка критериев оценки; подходы к принятию решений — интуиция или рациональный подход. Планирование действий по реализации решения, контроль и оценка результатов. Способность нести ответственность за реализацию решений

A background image showing a group of business professionals in a meeting. They are seated around a table, looking at documents and talking. The image is semi-transparent, allowing the text to be overlaid. There is a pink circular graphic in the bottom right corner.

Умение управлять временем - умение проводить ситуационный анализ, определять и формулировать цели, проводить годовое, месячное, недельное планирование, планирование дня; знание принципов временного менеджмента, метода «Альпы»; умение расставлять приоритеты, проводить ABC-анализ; владение инструментами планирования — диаграммой Ганта, потоковыми диаграммами. Выполнение распорядка дня компании, дневных рабочих планов; умение сравнивать замысел с результатом, осуществлять контроль достижения поставленных целей, подводить итоги дня; умение рационально вести беседы, говорить по телефону, вести корреспонденцию, документацию.

Клиенто-ориентированность - ориентация на текущие и перспективные потребности клиентов и партнеров. Умение вести себя корректно с разными типами «трудных» клиентов и партнеров. Знание основных этапов продаж. Умение выявлять потребности, эффективно используя технику задавания вопросов; презентовать услуги с акцентом на преимуществах и выгодах. Способность парировать возражения и применять разнообразные техники завершения сделки. Умение консультировать и строить партнерские отношения с клиентами.

Кропотливость, упорство - ответственное, организованное и точное выполнение работы. Умение долго, точно и тщательно работать с детальной информацией; детально фиксировать информацию; извлекать значимые детали из большого количества разнообразных данных. Способность не отступать перед лицом противодействия или сопротивления, оставаться при своей точке зрения до тех пор, пока другие не признают готовность с ней считаться. Умение своевременно указывать на неосуществимость поставленной цели.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ (В СООТВЕТСТВИИ С ЗАДАЧАМИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ)

Организационное развитие

- Умеет разрабатывать и внедрять кадровую политику в соответствии со стратегическими планами организации
- Умеет разрабатывать и владеет навыками реализации стратегических планов
- Умеет разрабатывать систему управления персоналом организации
- Умеет разрабатывать и внедрять корпоративные стандарты в области управления персоналом
- Умеет формировать бюджет затрат на персонал и контролировать его исполнение
- Владеет навыками оценки эффективности работы с персоналом
- Умеет оценивать кадровый потенциал компании и возможности его развития
- Умеет разрабатывать и внедрять организационную культуру в соответствии со стратегическими планами и оценкой кадрового потенциала
- Умеет разрабатывать кадровую и управленческую документацию, оптимизировать документооборот и схемы взаимодействия между подразделениями
- Умеет рассчитывать численность и профессиональный состав персонала
- Умеет адаптировать и внедрять новые технологии и инструменты управления персоналом
- Умеет составлять описания функционала сотрудников и подразделений разного уровня (карты компетенций, должностные инструкции и т. д.)
- Владеет навыками разработки организационной и функционально-штатной структуры

Правовое обеспечение управления персоналом

- Знает ТК РФ и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права; КоАП РФ, УК РФ и иные федеральные законы в части определения ответственности за нарушения трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права; Гражданский кодекс РФ в части, относящейся к деятельности кадровой службы Владеет навыками разрешения трудовых споров и конфликтов Владеет навыками оценки состояния и оптимизации кадрового делопроизводства и кадрового учета
- Владеет навыками ведения взаимодействия по кадровым вопросам с профсоюзами и внешними организациями, трудовым коллективом.

Кадровое производство и кадровый учет

- Умеет разрабатывать политику, процедуры регулирования трудовых отношений и сопровождающую документацию Умеет реализовать прием, увольнение, перевод на другую работу и перемещение персонала в соответствии с ТК РФ Владеет навыками составления кадровой отчетности
- Умеет определять задачи построения системы внутренних коммуникаций в соответствии со стратегическими целями организации
- Умеет формировать принципы и стандарты построения системы внутренних коммуникаций организации
- Умеет оценивать эффективность системы внутренних коммуникаций
- Умеет определять приоритетные и эффективные каналы внутренних коммуникаций

Внутренние коммуникации

- Умеет разрабатывать и внедрять регламенты и стандарты строения системы внутренних коммуникаций Умеет выявлять причины конфликтов и стрессовых состояний Владеет методами предупреждения и урегулирования конфликтов
- Знает этические нормы и правила деловых отношений Владеет методами повышения этического уровня организации

Подбор и адаптация персонала

- Умеет разрабатывать и внедрять политику привлечения, подбора и отбора персонала
- Умеет разрабатывать требования к должностям и критерии подбора персонала
- Владеет навыками анализа конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала
- Умеет разрабатывать и внедрять программы и процедуры подбора и отбора персонала
- Владеет методами деловой оценки персонала
- Знает принципы формирования системы адаптации персонала
- Умеет разрабатывать и внедрять программы адаптации персонала

Обучение и развитие персонала

- Умеет разрабатывать и внедрять программы адаптации персонала
- Умеет разрабатывать и внедрять политику обучения и развития персонала в организации
- Умеет проводить мониторинг рынка образовательных услуг
- Знает методы выявления потребности в обучении и развитии персонала и умеет применять их на практике
- Умеет разрабатывать и реализовывать программы обучения и развития персонала в организации
- Знает методы формирования и подготовки кадрового резерва и умеет применять их на практике
- Знает и умеет применять на практике методы управления карьерой
- Знает виды и формы обучения персонала
- Знает и владеет навыками разработки, стандартизации и контроля качества учебных программ
- Знает и умеет применять на практике методы оценки эффективности программ обучения и развития

Оценка персонала

- Умеет определять цели, задачи и виды оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации
- Умеет разрабатывать и внедрять программы и процедуры оценки персонала
- Умеет разрабатывать критерии оценки персонала
- Знает методы и инструменты оценки персонала и умеет применять их на практике
- Знает методы и владеет навыками анализа результатов оценки Умеет разрабатывать рекомендации по результатам оценки
- Знает методы и владеет навыками оценки качества проведения и соответствия методов задачам оценки персонала в организации
- Знает методы и владеет навыками организации постоценочных мероприятий

Мотивация и стимулирование

- Умеет разрабатывать и внедрять политику мотивации персонала с учетом внешней и внутренней среды организации
- Умеет проводить диагностику системы мотивации организации и анализировать ее результаты
- Знает принципы формирования системы мотивации персонала
- Умеет разрабатывать и внедрять систему вознаграждений в организации
- Умеет разрабатывать и внедрять систему нематериального и морального стимулирования
- Знает методы диагностики системы мотивации и умеет применять их на практике
- Знает теории мотивации и виды стимулирования персонала
- Знает методы и умеет разрабатывать критерии оценки трудовой деятельности
- Знает методы выявления мотивов сотрудников и умеет применять их на практике
- Знает и умеет применять на практике методы оценки эффективности системы вознаграждений в организации
- Знает и умеет применять на практике методы оценки эффективности системы нематериального и морального стимулирования


Организация и оплата труда

- Владеет методами исследования трудовых процессов
- Знает методы проектирования трудовых процессов и рабочих мест
- Знает основные трудовые показатели в области организации труда персонала
- Умеет выбирать оптимальные варианты разделения и кооперации труда
- Умеет анализировать затраты рабочего времени; владеет навыками хронометража и фотографии рабочего дня
- Знает методы нормирования труда и расчетов необходимой численности персонала
- Знает методы и владеет навыками паспортизации рабочих мест
- Знает принципы формирования системы оплаты труда персонала
- Знает системы и формы оплаты труда

Условия и безопасность труда

- Владеет навыками анализа конкурентоспособности политики оплаты труда в компании
- Умеет разрабатывать документы по оплате труда
- Умеет планировать фонды оплаты труда
- Знает и умеет применять на практике методы оценки эффективности системы оплаты труда
- Умеет обосновывать рекомендации по организации труда персонала
- Умеет выбирать оптимальную структуру дохода сотрудника организации, в том числе оптимальную структуру компенсационного пакета
- Знает задачи обеспечения безопасности организации по основным направлениям (юридическая, интеллектуальная, информационная, технологическая, экологическая, экономическая безопасность, безопасность труда персонала)
- Знает основные вредные производственные факторы условий труда, может оценить их влияние на организм человека и производительность труда
- Знает порядок рассмотрения и учета несчастных случаев на производстве
- Умеет разрабатывать мероприятия по сохранению жизни и здоровья персонала в трудовой деятельности



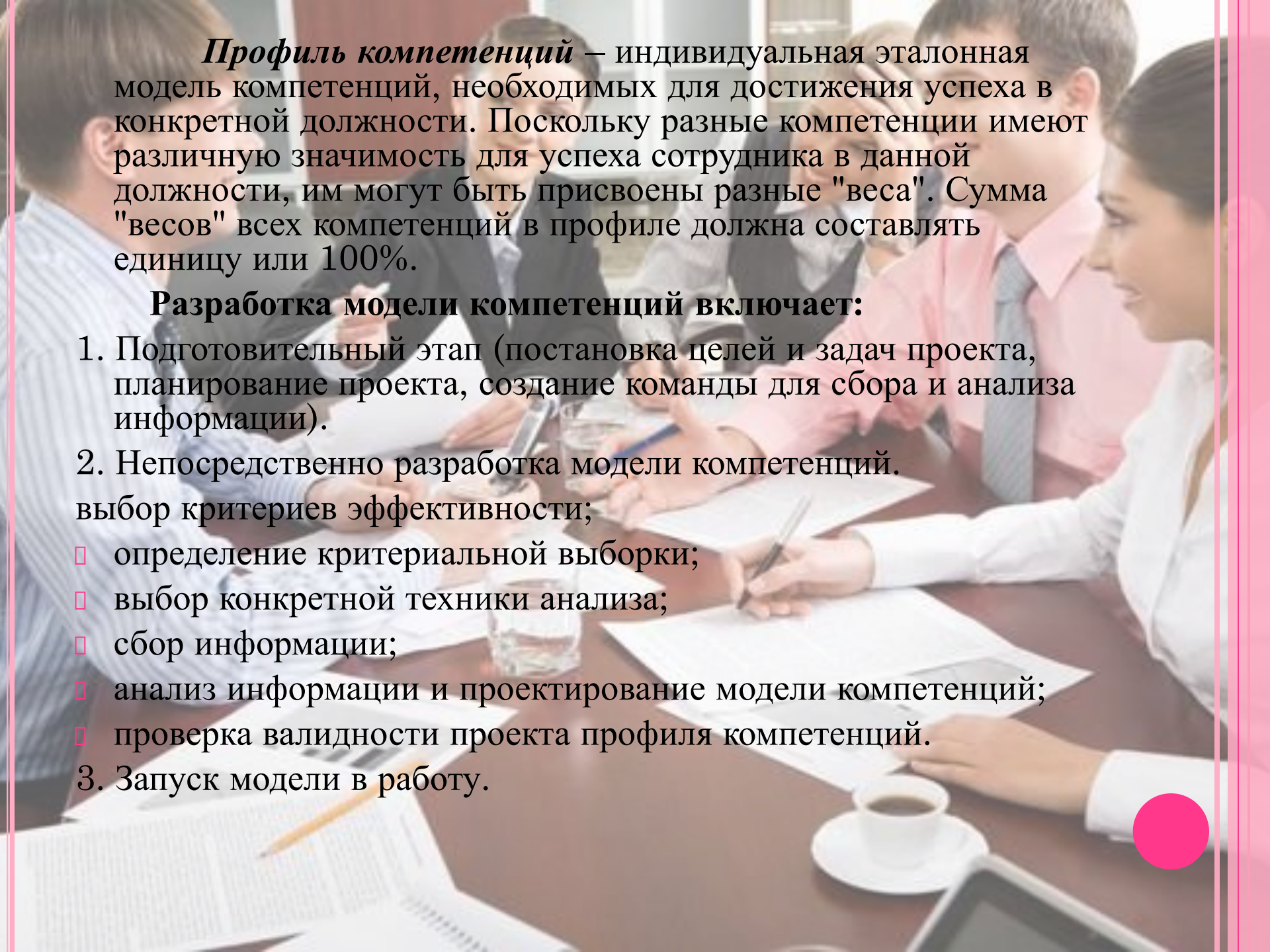
A background image showing a group of business professionals in a meeting. They are seated around a table, looking at documents and talking. The image is slightly faded to allow text to be read over it.

Модель компетенций играет важную интегративную роль в системе работы с персоналом компании. Она используется в процессе подбора персонала, оценки, выявления потребности в обучении, формировании кадрового резерва.

Модель компетенций – это набор компетенций, необходимых для успешного выполнения данной работы в данной организации. Модель компетенций может включать в себя самые различные знания, умения, навыки и индивидуально-личностные характеристики. Основное требование, которое к ним предъявляется – они должны быть описаны в форме индикаторов поведения.

В модели компетенций могут быть сформированы три блока:

- ❑ корпоративные, общие для всех работников компании;
- ❑ управленческие, необходимые для успешного выполнения функций менеджера в компании;
- ❑ профессиональные, необходимые для какой-либо отдельно взятой должности.

A background image showing a group of business professionals in a meeting. They are seated around a table, looking at documents and talking. The image is slightly faded to allow text to be read over it.

Профиль компетенций – индивидуальная эталонная модель компетенций, необходимых для достижения успеха в конкретной должности. Поскольку разные компетенции имеют различную значимость для успеха сотрудника в данной должности, им могут быть присвоены разные "веса". Сумма "весов" всех компетенций в профиле должна составлять единицу или 100%.

Разработка модели компетенций включает:

1. Подготовительный этап (постановка целей и задач проекта, планирование проекта, создание команды для сбора и анализа информации).
2. Непосредственно разработка модели компетенций.
выбор критериев эффективности;
 - определение критериальной выборки;
 - выбор конкретной техники анализа;
 - сбор информации;
 - анализ информации и проектирование модели компетенций;
 - проверка валидности проекта профиля компетенций.
3. Запуск модели в работу.

Способы разработки модели или профиля компетенций:

1. Интервью по получению поведенческих примеров

Метод интервью по получению поведенческих примеров позволяет определить компетенции, необходимые для качественного выполнения работы. Прося людей сосредоточиться на критических ситуациях, с которыми они столкнулись в работе, можно собрать данные о самых важных компетенциях. Опрашиваемые рассказывают яркие краткие истории о том, как они справились со сложнейшими, самыми важными участками своей работы и при этом проявляли компетенции, необходимые для выполнения этой работы.

2. Работа с группой экспертов

В роли экспертов могут выступать руководители, лучшие сотрудники или сторонние эксперты. Группа экспертов в процессе обсуждения определяет личные характеристики сотрудников, необходимые для выполнения работы на минимально приемлемом и высшем уровнях.

3. Библиотеки компетенций

Использование библиотек компетенций обеспечивает сбор большого количества данных для статистического анализа в короткие сроки. Однако данные таких библиотек и сборников ограничены, и поэтому при их использовании зачастую упускаются компетенции, которые не были включены в сборник его составителями. Библиотеки не дают возможности выявить новые компетенции или предоставить подробную информацию о нюансах компетенций. Библиотеки компетенций зачастую используются как вспомогательный источник информации, позволяющий дополнить создаваемый профиль компетенций новыми компетенциями, которые не удалось зафиксировать на других этапах разработки профиля.

4. Метод репертуарных решеток

Руководитель объединяет сотрудников в группы по какому-либо из признаков, который он сам определяет как важную характеристику успешного выполнения работы. Таким образом, обнаруживаются качества, которые присущи только высокорезультативным сотрудникам.

5. Анализ рабочей задачи

Сотрудники или наблюдатели очень подробно перечисляют каждую задачу, функцию или действие, которые совершает работник во время выполнения работы. Данный метод дает очень подробные описания работы, полезные для анализа некоторых компетенций при разработке профиля компетенций. Например, спецификация технических заданий, требуемых в работе, может использоваться для того, чтобы установить когнитивные навыки, нужные для работы.

6. Прямое наблюдение

За сотрудниками, выполняющими рабочие задачи, производится наблюдение с письменной фиксацией индикаторов поведения, которые они демонстрируют при выполнении этих задач. Это хороший способ определить или проверить компетенции, предложенные группами экспертов, при обзорах или в интервью по получению поведенческих примеров. Однако этот метод дорог и неэффективен для первичного сбора поведенческих примеров.



Тема 5. Основы трудовой мотивации персонала

Мотивация труда формируется еще до начала профессиональной трудовой деятельности, в процессе социализации индивидуума путем усвоения им ценностей и норм трудовой морали и этики, а также посредством личного участия в трудовой деятельности в рамках семьи и школы. В это время закладываются основы отношения к труду как ценности, и формируется система ценностей самого труда, развиваются трудовые качества личности: трудолюбие, ответственность, дисциплинированность, инициативность и т.д., приобретаются первичные трудовые навыки.

Мотивация труда - важнейший фактор результативности работы, и в этом качестве она составляет основу трудового потенциала работника, т.е. всей совокупности свойств, влияющих на производственную деятельность. Трудовой потенциал состоит из психофизиологического потенциала и личностного (мотивационного) потенциала.

Мотивация персонала в любом обществе и экономической системе носит сущностный характер и предопределяет экономику в обществе и уровень его благосостояния.

Мотивация представляет собой процесс создания системы условий или мотивов, оказывающих воздействие на поведение человека, направляющих его в нужную для организации сторону, регулирующих его интенсивность, границы, побуждающих проявлять добросовестность, настойчивость, старательность в деле достижения целей.

Мотивы, являясь личностным побуждением к активности, тесно связаны со средой жизнедеятельности. В ней содержится вся совокупность потенциально возможных стимулов. Индивидуальность человека появляется в выборе стимулов.

Под мотивами понимаются причины поведения человека, вследствие которых он поступает и действует именно так, а не иначе. Поэтому мотивы и рассматриваются как причины, определяющие выбор, направленность поведения. Деятельность человека побуждается, как правило, не одним, а многими мотивами, поэтому они могут находиться между собой в различных отношениях. В основе того или иного поступка может лежать борьба поступков, мотивы могут усиливать или ослаблять друг друга, среди них может выделиться основной или ведущий мотив, подчиняющий себе другие.

Мотивы могут быть внутренними и внешними; последние обусловлены стремлением человека обладать какими-то не принадлежащими ему объектами или, наоборот - избежать такого обладания. Внутренние мотивы связаны с получением удовлетворения от уже имеющегося у человека объекта, который он желает сохранить, или неудобствами, которые приносит обладание им, а следовательно стремление от него избавиться.