

Тема 2. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК СОЦИАЛЬНАЯ СИСТЕМА



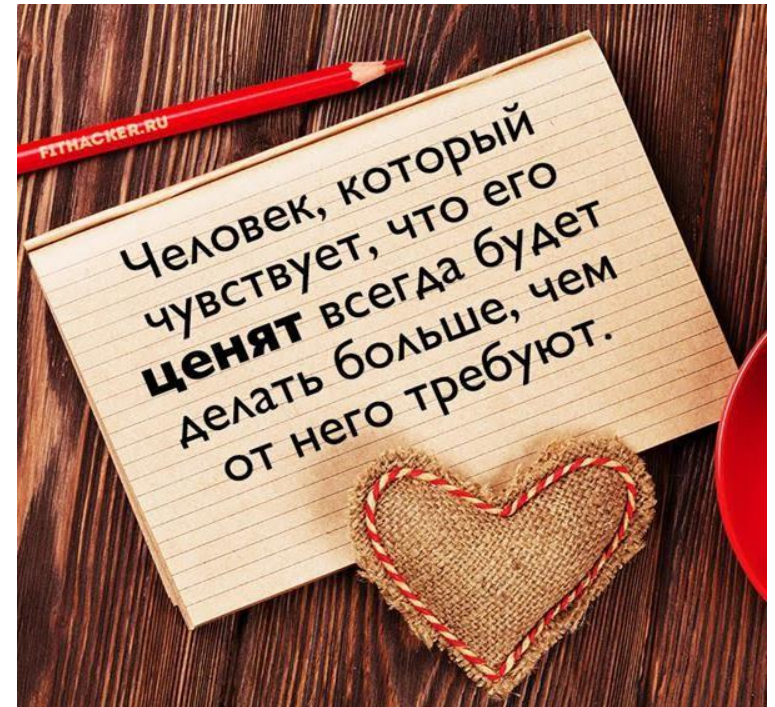
1. ЛИЧНОСТЬ И ОРГАНИЗАЦИЯ
2. ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПЕРСОНАЛА
3. КОМПЕТЕНТНОСТЬ И КОМПЕТЕНЦИИ

1. ЛИЧНОСТЬ И ОРГАНИЗАЦИЯ



Люди — ключ к успеху.
(С. Уолтон)

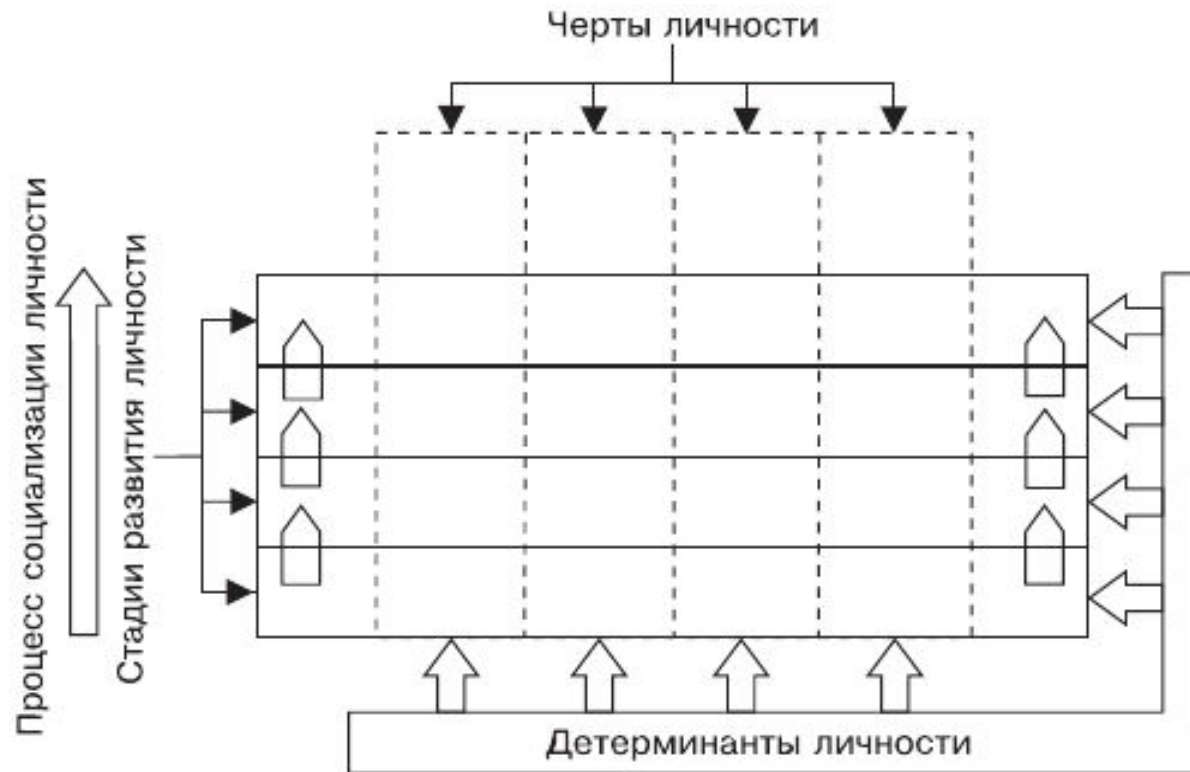
Сэм Уолтон
Бизнесмен
Сэмюэль Мур «Сэм» Уолтон —
американский бизнесмен, основатель
сетей магазинов Wal-Mart и Sam's Club. В
период с 1985 по 1988 гг. журнал Forbes
признавал Сэма Уолтона самым богатым
человеком Америки



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

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



Общее развитие и развитие личности



Развитие личности

- Так, **гармоничным развитием личности** следует, понимать процесс совершенствования ее моральных, психологических, социальных, профессиональных и физических качеств в их единстве, что обеспечивает более эффективную производственную деятельность человека.
- Понятие «**индивидуальность**» характеризует интегральное свойство человека, объединяет его природные и личностные особенности. Через индивидуальность раскрываются: своеобразие личности, ее способности, сфера деятельности.

Развитие личности

- **Профессиональное развитие личности** - это процесс ее подготовки к работе по определенной профессии.
- **Профессиональное развитие** – процесс изменения качеств личности как субъекта профессионального труда, результат повышения профессионализма и специального образования, профессионального уровня и делового совершенствования.
- **Профессионализм** - способность находить оптимальные способы достижения целей и решения задач организации; обстоятельное и профессиональное знание своего дела.

Особенности профессионального самоопределения на разных этапах возрастного

Название этапа.	Возраст.	Особенности развития человека как субъекта труда.
Пред-игра.	До 4 лет.	Освоение функций восприятия, которые становятся основой для дальнейшего развития и приобщения человека к труду.
Игра.	5-8 лет	Овладение «основными смыслами» человеческой деятельности.
Овладение учебной деятельностью.	8-12 лет	Развитие функций самоконтроля, самоанализа и планирования деятельности.
Стадия «оптации»	12-18 лет	Осознание желаний, сознательный и ответственный выбор будущего профессионального пути.
Стадия адепта.	17-20 лет	Профессиональная подготовка по выбранной специальности.
Стадия адаптанта.	20-23 года.	Вхождение в профессию, начало активной профессиональной деятельности. Конкретизация карьерных целей.
Стадия интернала.	23-26 лет.	Вхождение в профессию в качестве полноценного коллеги, способного стабильно работать на профессиональном уровне, «свой среди своих».
Мастер.		Лучший профессионал среди <u>обычных хороших</u> .
Авторитет.		Лучший среди мастеров. Переоценка профессиональных ценностей, возможных путей продолжения карьеры.
Наставник.		Профессионал, способный передать свой лучший опыт ученикам. «Учителя – это не те, кто нас учит, а те – у кого мы учимся».

2. 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**.

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

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»).**

Требования к профессионально-квалификационному уровню работников

Профессиональная пригодность - это совокупность знаний , умений и навыков , личностных качеств , необходимых человеку для успешного выполнения профессиональных обязанностей.

Профессиональная пригодность может быть :

- **потенциальной** (основывается на задатках, способностях , физических и психических свойствах человека)
- **реальной** (складывается постепенно в результате освоения человеком новых знаний и навыков).

Квалификация - это степень профессиональной подготовки , необходимой для выполнения данных трудовых функций.

Различают :

- **квалификацию работы** (представлена совокупностью требований к тому , кто должен выполнять работу);
- **квалификацию работника** (представлена совокупностью приобретенных человеком профессиональных качеств)

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

∴ Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників

- :: ВИПУСК 65. Торгівля та громадське харчування
- :: Торгівля та громадське харчування
- :: Керівники
- :: **Керуючий рестораном (кафе, їдальнею і т. ін.)**

• **Завдання та обов'язки.** Здійснює керівництво діяльністю ресторану (кафе, їдальні і т. ін.), направленою на забезпечення високої якості виготовлення їжі та обслуговування споживачів. Організує роботу структурних підрозділів підприємства, забезпечує їх взаємодію. Забезпечує своєчасні поставки продовольчих товарів, напівфабрикатів та сировини згідно із заявками структурних підрозділів підприємства.

• **Повинен знати:** чинне законодавство України, що регламентує підприємницьку діяльність; нормативно-правові акти та документи з державного регулювання функціонування закладів харчування; правила торговельного обслуговування споживачів; задачі та функції структурних підрозділів, завдання та обов'язки працівників, їх права; організацію товаропостачання та документи, що супроводжують товар; основи організації дієтичн

• **Кваліфікаційні вимоги.** Повна або базова вища освіта (спеціаліст, бакалавр, молодший спеціаліст) за напрямом підготовки “Харчова технологія та інженерія” (спеціальність “Технологія харчування”). Післядипломна освіта в галузі управління. Стаж роботи за спеціальністю в сфері організації харчування: для спеціаліста — не менше 1,5 року, для бакалавра та молодшого спеціаліста — не менше 2 років.ого та раціонального харчування; правила користування збірками рецептур страв;

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.

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 компетентности?



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.

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.

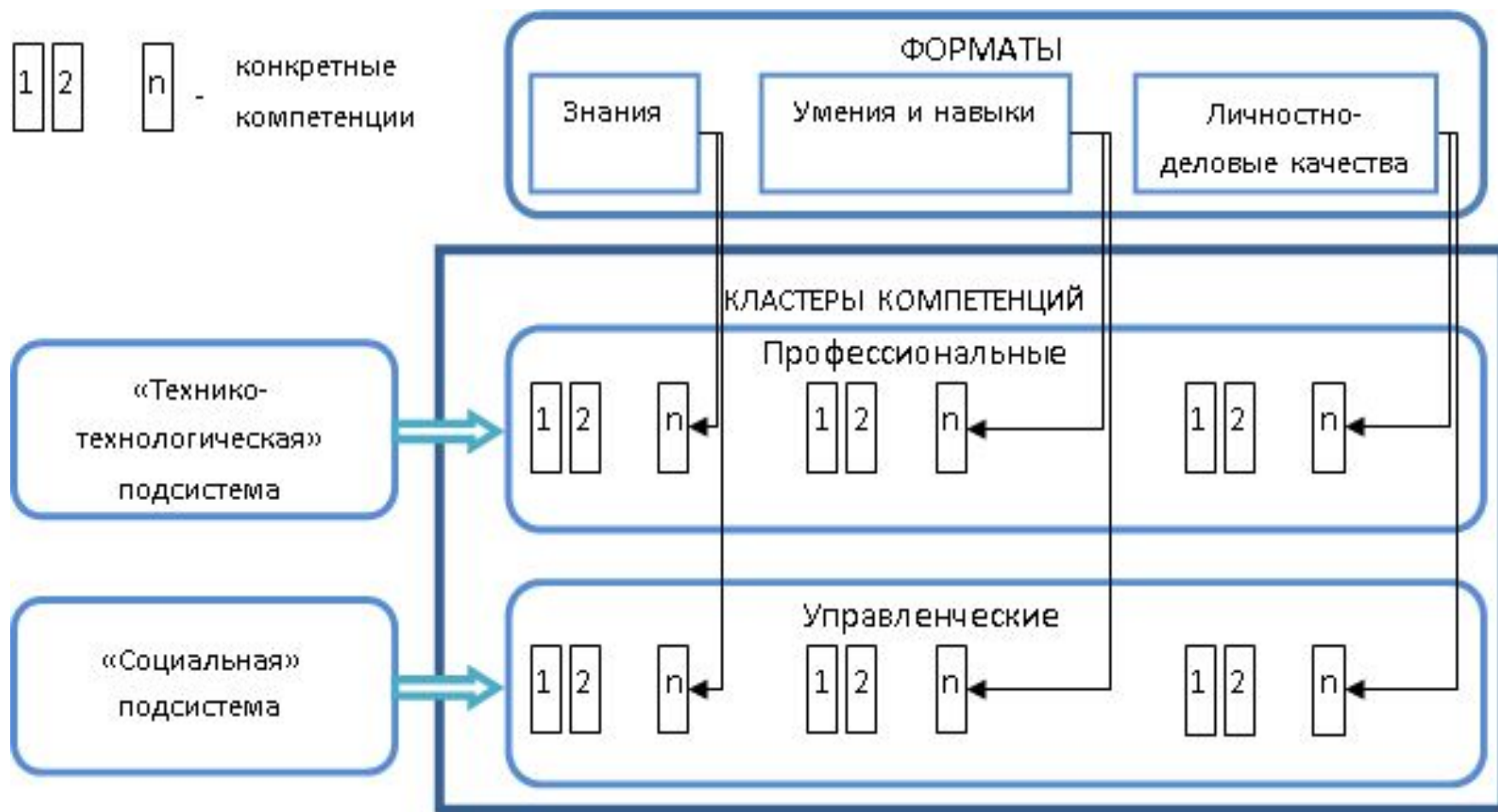
Анализ компетенций

- **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.

Форматно-кластерная модель компетенций

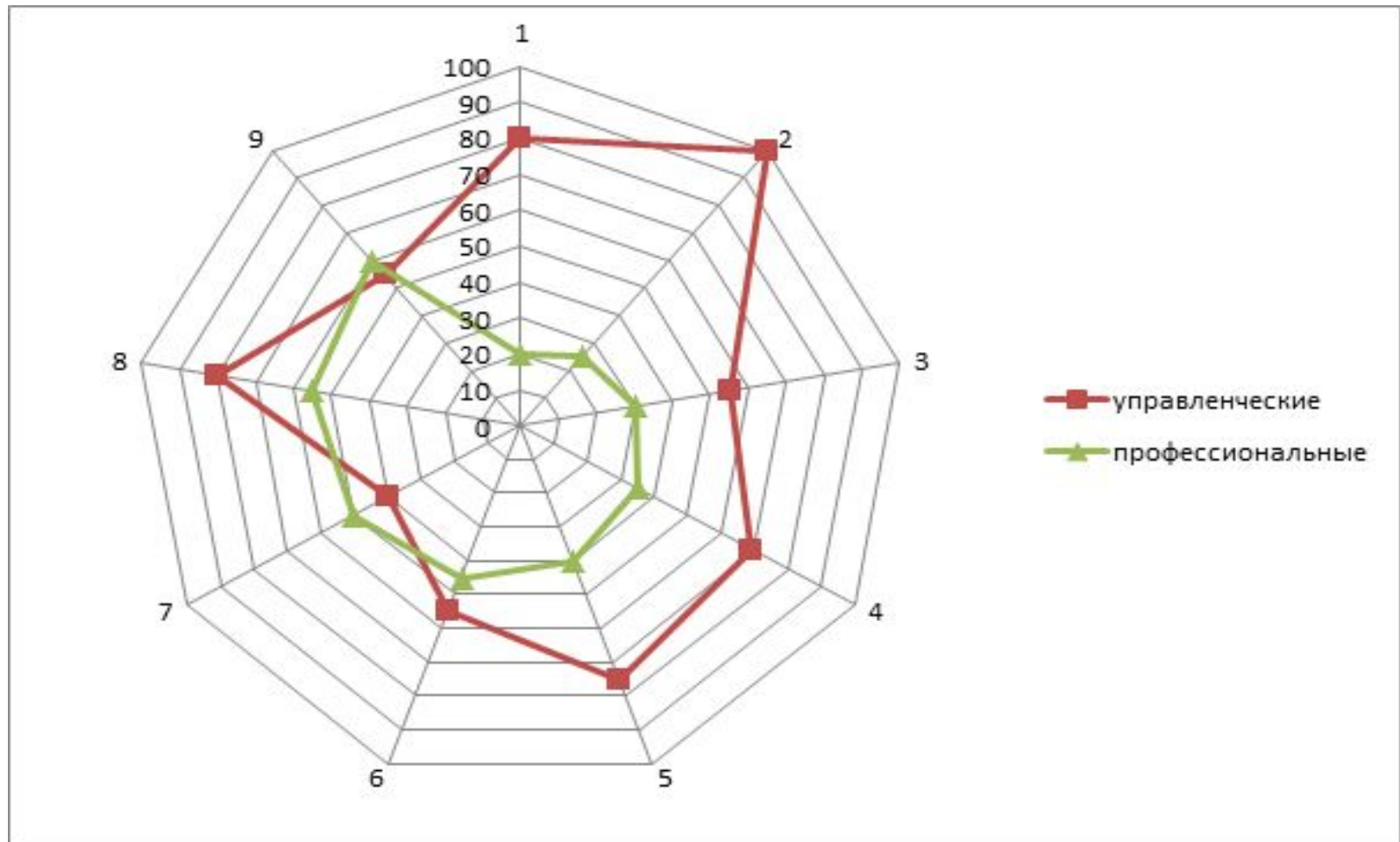


- **модели компетенций** – списки ключевых компетенций, которые считаются важными для всей организации или для ключевых групп должностей.

Пример описания компетенции в бланке оценки

Компетенция/ уровень	Уровень некомпетентности	Уровень развития	Уровень опыта	Уровень мастерства
Ориентация на клиента	Не исследует скрытые потребности или проблемы, не пытается понять суть запроса клиента. Дает немедленный импровизированный ответ на вопросы. Не обращает внимания на важные детали при работе с клиентом	Держит клиента в курсе продвижения проекта. Пытается своими силами разобраться в запросах клиента, иногда не замечает важные детали. Не умеет привлечь дополнительные ресурсы для решения задач клиента	На каждом этапе проекта проверяет удовлетворенность клиента. Предоставляет полезную информацию. Заботится о качественном обслуживании, умеет создать дружеские отношения. Располагает клиента к себе	Эффективно решает возникшие вопросы с клиентом. Задает много проясняющих вопросов для того, чтобы глубже понять ситуацию. Гибкий в принятии изменений. Клиенты удовлетворены обслуживанием
Комментарии _____ _____ _____				

Профиль компетенций



Профиль компетенций - перечень, включающий необходимый уровень развития каждой компетенции для конкретной специальности/должности