

## **Тема 2. Управління персоналом як соціальна система**

Характерні риси особистості, що пов'язані з її поведінкою в організації. Поняття особистості. Ціннісна орієнтація працівника. Індивід й індивідуальність: спільне та відмінне персоналу. Класифікація персоналу за категоріями та її характеристика: виробничий персонал (робітник) та управлінський персонал (службовці). Зміст виконуваних функцій та основні категорії в організаціях різних сфер діяльності.

Основні характеристики персоналу організації. Чисельність та структура персоналу організації. Нормативна, фактична облікова та середньооблікова чисельність працівників організації. Структура персоналу: організаційна, соціальна, штатна, рольова, функціональна.

Співвідношення та зміст понять "професія", "спеціальність", "кваліфікація", "посада". Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Компетентність і компетенції працівника. Види компетенцій та їх рівні. Професійна компетентність і професійна придатність.

Як відомо, людина має "подвійну сутність" – ідеологічну та соціальну. Остання виявляється в тому, що все життя людина перебуває в оточенні інших людей. Соціальне середовище біологічного функціонування людини формує певну частину її потреб, визначає умови та досягнення певних її цілей, впливає на поведінку як в економічній, так і в інших сферах життєдіяльності.

Організація може розглядатися як своєрідна соціальна система. Управління організацією також передбачає встановлення зв'язків між людьми. Управління персоналом, як частина загального менеджменту організації, можливо найбільш соціалізована сфера загального управління організацією.

Персонал може розглядатися як сукупність людей – певних особистостей. **Особистість** – це набір індивідуальних якостей (фізіологічних, психологічних і соціальних), які притаманні конкретній людині, визначають її унікальні особливості порівняно з іншими людьми.

Можна визначити основні властивості особистості:

- взаємозв'язок і взаємообумовленість якостей;
- усвідомлена (активна) діяльність;
- передбачуваність поведінки.

Загальні та специфічні риси людей суттєво залежать від типу мислення.

**Мислення** – процес розумової діяльності людини, пов'язаний з оцінкою подій, виконанням завдань, творчим перетворенням дійсності, набуттям нового знання тощо. Тип мислення – це дуже важливий фактор успішного розв'язання різноманітних управлінських проблем, ефективності здійснення виробничих процесів.

Основою здібностей вважаються **задатки** – психофізіологічні властивості, що проявляються в природній схильності до відповідного виду діяльності й трансформуються в здібності під впливом життєвих умов, рівня освіти, особливостей соціального оточення.

**Здібності** прийнято ділити на три рівні:

- *обдарованість* – сукупність властивостей, що обумовлюють особливо успішну діяльність у відповідній сфері і виділяють людину серед інших;
- *талант* – сукупність задатків, які можуть бути реалізовані через творчість;
- *геніальність* – найвища ступінь обдарованості.

Стійка орієнтація поведінки людини, що відносно не сильно реагує на особливості конкретної ситуації, обумовлюється такою її рисою, як спрямованість. Відповідно ця риса формує цілі та мотиви особистості.

Розуміння спрямованості людини дуже важливо для визначення правильного підходу до управління, значно полегшує процес управління персоналом.

Розрізняють три **типи спрямованості**, які, як вважається, одночасно в тій чи іншій мірі присутні в кожній людині:

- на себе (особиста);
- на взаємодію (соціальна);
- на завдання (ділова).

Зрозуміло, що така класифікація має певні умовності. На практиці ці спрямованості можуть певним чином поєднуватися.

Щодо характеру поведінки людини, то тут суттєвого значення набуває фактор особливостей її темпераменту. **Темперамент** можна трактувати як сукупність психічних властивостей людини, що визначають характер, тип її поведінки (емоційність, урівноваженість, активність, силу почуттів тощо). Темперамент людини значною мірою впливає на характер її соціальних зв'язків: ставлення людини до інших, стиль роботи, поєднання раціональних та емоційних компонентів у процесі розв'язання певних проблем як виробничого, так, безумовно, й побутового характеру. Темперамент може бути як позитивним, так і негативним фактором розв'язання проблем, що потребує уважного врахування в побудові управління.

У табл. 2.1 передано поширену в літературі характеристику чотирьох типів темпераменту. При цьому наголосимо на доцільності певного критичного сприйняття зазначених у таблиці характеристик, – напевно, жодна конкретна людина точно належить до певного типу темпераменту.

Якщо підніматися в розгляді особливостей людей на вищий рівень узагальнення, то тут потрібно оперувати поняттям “характер”. **Характер** – це

стійкий індивідуальний склад людини, сформований сукупністю притаманних їй психічних властивостей, які найсильніше виражені, і визначають стійкі особливості її індивідуальної поведінки.

До рис характеру зараховують: відкритість, довірливість, вимогливість, працелюбність, акуратність, чесність, порядність тощо.

Нюанси, особливості поведінки людини в конкретний період часу можуть характеризуватися поняттям **психологічний стан**, що означає відносно стійкий прояв психіки, який суттєво впливає на поведінку людини, особливості її активності в конкретних обставинах.

Виділяють такі *типи психологічного стану*:

– пізнавальний (допитливість, здивування, зацікавленість, зосередженість тощо);

– емоційний (радість, сум, злість, страх, образа тощо);

– вольовий (активність, пасивність, рішучість, спокій, реалізм тощо).

Серед психологічних особливостей людини окрему увагу привертає така риса, як **сприйняття** – активна діяльність щодо отримання й інтерпретації інформації.

Зовнішнім фактором, який значною мірою характеризує особистість, є її *соціальне оточення (коло спілкування)* – саме те, що досить стабільне та стійке.

Напевно, перше, найближче коло спілкування сформують рідні та друзі. Основу таких стосунків становлять родинні зв'язки, а також емоційно-психологічна прихильність.

Друге коло спілкування, скоріше за все, сформують колеги по роботі. Його наповнення залежить від того, яке місце займає конкретна людина в структурі організації, з ким доводиться регулярно спілкуватися в межах організації. При цьому зазначимо, що інтенсивність службового спілкування не є визначальним фактором щодо “відбору” колег до другого кола. Менеджери, до речі, мають звертати увагу на особливості формування “службового кола” підлеглих, тому що тут можуть приховуватися як позитивні, так і проблемні моменти для ефективності діяльності організації.

## Характеристика основних типів темпераменту

Властивості	Темперамент			
	Холерик	Сангвінік	Флегматик	Меланхолік
Урівноваженість	погана	хороша	дуже хороша	дуже погана
Настрій	нестійкий	стійкий	стійкий	нестійкий
Емоції	сильні, коротко- часні	слабкі, коротко- часні	слабкі, тривалі	сильні, тривалі
Мова	голосна, нерівна	голосна, плавна	тиха, плавна	тиха, нерівна
Терпимість	невисока	середня	висока	невисока
Адаптація	хороша	відмінна	повільна	важка
Контактність	висока	середня	невисока	низька
Ставлення до критики	агресивне	спокійне	байдуже	уразливе
Ставлення до нового	позитивне	байдуже	негативне	невизначене
Поведінка в складних ситуаціях	непрагматична	прагматична	холоднокровна	розгублена
Самооцінка	значно завищена	дещо завищена	реальна	занижена
Схильність сприйняття впливу	середня	слабка	слабка	висока

Персонал – важливий ресурс організації, який є носієм як певних психофізіологічних властивостей, так і професійних якостей. Останнє прийнято характеризувати через **професійно-кваліфікаційну структуру** персоналу. Досить поширена форма класифікації професійно-кваліфікаційної структури персоналу – розподіл усіх зайнятих на три групи: *“білі комірці”*, *“сині комірці”*, *працівники сфери обслуговування*. Більш “технологічні” класифікації, в яких використовуються, зокрема, такі ознаки:

**1. За функціями в процесі виробництва:**

- робітники;
- інженерно-технічні працівники;
- службовці;
- молодший обслуговуючий персонал;
- учні тощо.

**2. За принципом участі працівників у технологічному процесі:**

- інженерно-технічні працівники – керівники, спеціалісти, технічні виконавці;
- робітники – основні й допоміжні.

**3. За терміном роботи:**

- постійні;
- сезонні;
- тимчасові.

**4. За принципом взаємодії в процесі управління:**

- управлінський персонал;
- виробничий персонал.

Треба брати до уваги гнучкість побудови класифікацій – з часом змінюються підходи, терміни, доцільність використання тих чи інших класифікаційних ознак.

Основними характеристиками персоналу організації є структура й чисельність персоналу.

**Структура персоналу** – це сукупність окремих груп працівників, які об'єднані за певною ознакою. Структура персоналу організації може бути побудована з використанням різних ознак. Основні форми побудови структури такі.

**Штатна структура.** Визначає насамперед кількісно-професійний склад персоналу, розмір оплати праці та фонд заробітної плати працівників. Якщо мова про штатну структуру виробничої організації, то вихідними даними для визначення штатної структури, зокрема, можуть використовуватися:

- планові обсяги виробництва;
- нормативи чисельності й заробітної плати;
- схема організаційної структури управління;
- типові штатні розклади.

**Організаційна структура** – це склад і підпорядкованість, взаємозалежність рівнів (ланок) управління, яка характеризується через такі поняття:

- рівень управління – самостійна частина організаційної структури, яка складається з апарату управління та структурних підрозділів;
- апарат (орган) управління – колектив працівників системи управління, який наділений правами координувати діяльність підрозділів, і має для цього всі необхідні ресурси (приміщення, технічні засоби тощо);
- структурний підрозділ – самостійна частина ланки управління (відділ, служба тощо), що виконує певні завдання управління.

Існують функціональні й виробничі структурні підрозділи:

а) функціональний структурний підрозділ – самостійна частина апарату управління, яка реалізує певну функцію управління (маркетинг, підготовка виробництва, збут продукції, бухгалтерський облік, планування тощо);

б) виробничий структурний підрозділ – самостійна частина рівня (ланки) управління, яка виконує завдання оперативного управління виробництвом і

забезпечує випуск продукції, надання послуги (наприклад, цех, виробнича ділянка).

**Функціональна структура** відображає розподіл управлінських функцій між керівництвом і окремими підрозділами. Тут доцільно розглянути окремі поняття:

**Функція управління** – це особливий вид діяльності, продукт процесу поділу та спеціалізації праці в сфері управління, що є частиною процесу управління, яка виділена за певною ознакою. Найбільшого поширення набула класифікація функцій управління за спільністю предмета управління (якість, праця, заробітна плата, інновації, безпека тощо) і виробничих ресурсів (трудові, матеріальні, технічні, фінансові, інформаційні тощо).

**Комплекс завдань** – це частина функції управління, що виділяється за ознакою (нормування, планування, облік, контроль, аналіз, регулювання). Комплекс завдань поєднує сукупність завдань, які належать до конкретної функції, і, як правило, реалізується невеликим функціональним підрозділом (відділ, сектор, група).

**Завдання управління** – це сукупність організаційно взаємопов'язаних операцій переробки інформації, які здійснюються персоналом за допомогою технічних засобів, результатом виконання яких є прийняття управлінських рішень.

**Операції управління** – це сукупність трудових дій, спрямованих на зміну форми і змісту інформації, які виконуються одним працівником за допомогою певного набору технічних засобів. Операція конкретизує змістовну частину завдання.

**Рольова структура** є ще одним із можливих підходів до структури персоналу, й характеризує колектив за участю в творчому процесі на виробництві, комунікаційними і поведінковими ролями, тобто їх розподілом між окремими працівниками.



*Творчі ролі* притаманні ентузіастам, винахідникам та організаторам і характеризують активну позицію у розв'язанні проблемних ситуацій, пошуку альтернативних рішень, варіабельності мислення.

*Комунікаційні ролі* визначають зміст і рівень участі в інформаційному процесі, взаємодії в обміні інформацією в процесі прийняття управлінських рішень.

*Поведінкові та змістовні ролі* характеризують типові моделі поведінки людей на роботі, в побуті, на відпочинку, в конфліктних ситуаціях тощо і відіграють важливу роль у діяльності організації.

Основними методами для визначення рольової структури є соціально-психологічні методи, спостереження, тестування, аналіз біографічних і кадрових даних, матеріали атестації персоналу, результати проведення рольових ігор. Уміння керівника вірно використовувати рольову структуру в управлінні колективом сприяє підвищенню ефективності діяльності колективу, зменшенню різного роду конфліктів, підвищенню ефективності процесів прийняття управлінських рішень.

**Соціальна структура** – це ще один підхід до побудови структури організації. Вона характеризує колектив організації як сукупність груп, що класифіковані за статтю, віком, рівнем освіти, сімейним станом тощо.

Для одержання даних про соціальну структуру персоналу найдоцільніше використовувати процедуру ведення обліку особового складу працівників, оскільки саме тут є можливість документально зафіксувати необхідні дані, використовуючи такі документи, як паспорт, документи про освіту, трудова книжка, список наукових праць, свідоцтво про шлюб тощо. Зрозуміло, що дані документи не передають соціально-економічні характеристики людини та її родини (доходи, майно й ін.).

**Чисельність персоналу** визначається фінансовими можливостями, масштабами діяльності організації, особливостями її конкурентного стану, рівнем механізації й автоматизації виробничих процесів тощо. Відповідні параметри визначають нормативну (планову) величину чисельності персоналу.

За результатами визначення планової чисельності персоналу складається *штатний розпис*. Посадовий (штатний) склад працівників закріплюється саме у штатному розписі, в якому конкретизуються: перелік посад, чисельність штатних одиниць, розмір посадових окладів, надбавок і доплат (за умови, що надбавки та доплати передбачено відповідними нормативними документами), а також можлива поява інших параметрів.

Штатний розпис – це можливість, своєрідний план, параметр можливої діяльності організації. За фактом використовується показник **облікової (фактичної) чисельності** – кількість працівників, що офіційно працюють в організації у певний період часу.

У складі облікової чисельності можуть виділятися три категорії працівників: *постійні* – прийняті безстроково або на термін більше одного року за контрактом; *тимчасові* – прийняті на термін до 2 місяців, а для заміщення тимчасово відсутньої особи – до 4 місяців; *сезонні* – прийняті на роботу, що носить сезонний характер, на термін до 6 місяців.

Облікова чисельність персоналу щодня враховується у табельних записах, в яких позначаються як присутні на роботі, так і відсутні з певних причин. Таким чином, табель характеризує картину щодо фактичної участі облікової чисельності працівників у діяльності організації за певний календарний період часу (місяць, півмісяця тощо).

Середньооблікова чисельність за місяць – це сума явок і неявок за днями, зарахована до календарної кількості днів. Середньооблікова чисельність персоналу за квартал розраховується як сума середньомісячної чисельності за цей період, зарахована до відповідної кількості місяців.

Керівник організації та працівники служби кадрової роботи повинні мати у своєму розпорядженні достатній обсяг інформації для розробки стратегічних рішень з удосконалення структури трудового колективу, планування професійного та кваліфікаційного складу працівників.

Для того щоб обійняти певну посаду, необхідно володіти відповідною професією і відповідною кваліфікацією.

**Професія** – це комплекс спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, набутих людиною в результаті спеціальної підготовки й досвіду роботи в даній сфері, що дозволяють здійснювати відповідний вид діяльності.

**Спеціальність** – це різновид трудової діяльності у межах певної професії.

**Професійна придатність** – це сукупність знань, умінь і навичок, особистих властивостей, необхідних людині для успішного виконання певних професійних обов’язків. Зрозуміло, що професійна придатність є чимось більшим, ніж наявність у людини професії. Професійна придатність може бути:

– потенційною (ґрунтується на задатках, здібностях, фізичних і психічних властивостях людини);

– реальною (здатність людини фактично в трудовій діяльності виявити свої трудові якості).

**Кваліфікація** – це ступінь професійної підготовки, яка необхідна для виконання певних трудових функцій. “Кваліфікація” – своєрідний замір, оцінка того, що потрібно для виконання певної роботи. Тобто на питання кваліфікації можна подивитися як з точки зору вимог до певної діяльності, так і з точки зору вимог до того, хто має виконувати дану роботу.

Кваліфікація працівника визначається такими факторами, як рівень загальних і спеціальних знань; стаж роботи на даній або аналогічній посаді. Для керівників йдеться також про рівень організаційних навичок.

**Компетентність** – це ступінь кваліфікації працівника, який дозволяє успішно виконувати завдання, що поставлено перед ним.

Виділяють такі *види компетентності*:

– функціональна (професійна) компетентність, що характеризується професійними знаннями й умінням їх реалізовувати;

– інтелектуальна компетентність полягає у здатності до аналітичного мислення та здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов’язків;

– ситуативна компетентність передбачає вміння діяти відповідно до ситуації;

– часова компетентність відображає вміння раціонально планувати і використовувати робочий час;

– соціальна компетентність передбачає наявність комунікаційних та інтеграційних здібностей, вміння підтримувати відносини, впливати, правильно сприймати й інтерпретувати чужі думки, оцінювати рівень їх глибини та доцільності.