

Лекція 2. Управління персоналом як соціальна система

1. Особистість: сутність, структура, організаційна поведінка
2. Структура і чисельність персоналу підприємства
3. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників
4. Компетентність працівника: сутність, види

1. Особистість: сутність, структура, організаційна поведінка

Особистість - це сукупність індивідуальних соціальних і психологічних якостей, які характеризують людину і дозволяють йому активно і свідомо діяти.

У структурі особистості виділяють чотири блоки характеристик.



Рис. 1 – Структура особистості

Розрізняють:

- **гармонійний розвиток особистості** - процес вдосконалення її моральних, психологічних, соціальних, професійних і фізичних якостей в їх єдності, що забезпечує більш ефективну діяльність людини;

- **професійний розвиток особистості** - це процес її підготовки до роботи за певною професією.

Розвиток особистості відбувається протягом усього життя людини. З віком змінюється позиція людини-з об'єкта виховання в сім'ї, школі, у ВНЗ він

перетворюється в суб'єкт виховання і повинен активно займатися самовихованням.



Рис. 2 – Розвиток особистості

Важливе значення мають особисті якості, що характеризують людину як члена трудового колективу і його здатності адаптуватися до нових умов. Відповідно до цього виділяють три групи особистісних якостей працівника.

Таблиця 1

Особистісні якості працівника підприємства

Групи особистісних якостей	Особистісні якості	Показники для оцінювання рівня виразності якості
1	2	3
Особистісна група	Чесність	Кількість обманів, до яких вдавався працівник. Кількість випадків шахрайства.
	Освіченість	Рівень освіти працівника. Загальний світогляд. Рівень ерудиції та інтелекту.
	Відповідальність	Бажання або небажання працівника виконувати додаткові доручення. Рівень якості і оперативності виконання службових обов'язків.
	Повага до людей	Кількість ситуацій, в яких працівник виявляв поважне ставлення до людей
Соціальна група	Лояльність	Ступінь ідентифікації працівника з підприємством. Кількість негативних висловлювань працівника про підприємство, підрозділ, керівництво та колег. Ступінь прийняття правил і норм, прийнятих ц підприємстві. Рівень залучення працівника до справ підприємства. Спрямованість на досягнення індивідуальних і корпоративних цілей.
	Безконфліктність	Кількість конфліктів, що відбулися з вини працівника.

1	2	3
Соціальна група	Здатність до компромісів	Кількість компромісів, на які пішов працівник.
	Схильність до інтриг	Кількість інтриг, в яких працівник взяв участь. Кількість пліток, які передано. Кількість ворожих дій проти колег з ініціативи працівника.
	Прагнення до лідерства	Кількість ініціативних пропозицій щодо особистого керівництва проектами. Кількість ситуацій, в яких колеги підтримували думку працівника.
Адаптаційна група	Кмітливість	Кількість повторень вказівок, які необхідні працівникові для розуміння вимог до нього.
	Здатність до швидкої адаптації	Період, який необхідний працівникові для адаптації у підприємстві, колективі, підрозділі, а також до роботи.
	Стійкість до стресів	Кількість вияві неадекватної поведінки у стресових ситуаціях.
	Здатність до навчання	Період, необхідний працівникові для засвоєння нових знань.

Бачення світу, його сприйняття обумовлюють рівень мотивації і поведінку особистості.

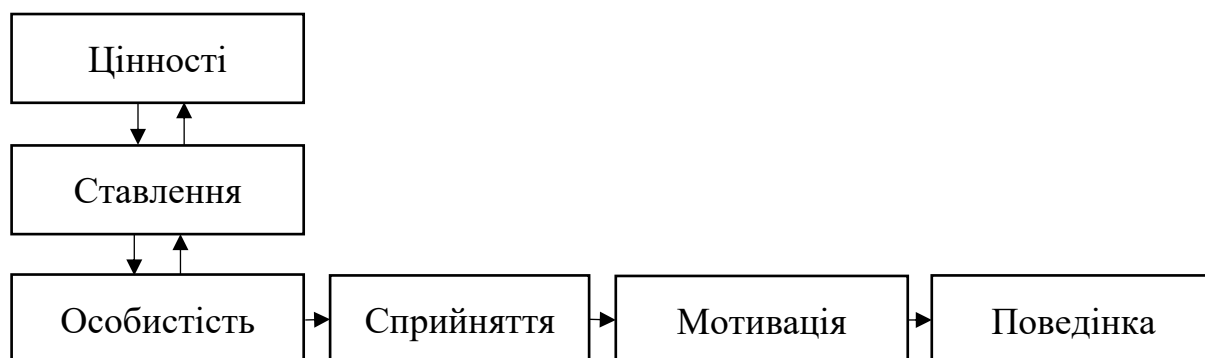


Рис. 3. Модель організаційної поведінки особистості

На формування організаційної поведінки особистості впливають такі чинники:

- демографічні (визначають поведінку залежно від статі та віку);
- біопсихологічні (визначають поведінку залежно від індивідуальних особливостей людини);
- соціально-психологічні (визначають поведінку залежно від взаємовідносин індивідів);
- культурологічні (визначають поведінку залежно від елементів культури, характерної для даного суспільства).

Удосконалення і зміна програмувальних властивостей особистості забезпечує її повноцінну, плідну тривалу творчу діяльність і впливає на зміни деяких базових якостей, зокрема характеру. Наприклад, посилення інтересу до професії веде до інтенсифікації інтелектуальної діяльності, підвищення мотивації, а розвиток інтелекту – до пошуку нових завдань і цілей діяльності, формування таких рис характеру, як наполегливість та цілеспрямованість.

Характерні особливості, що пов'язані з її поведінкою у підприємстві, наведені у табл.

Таблиця 2

Характерні риси особистості, що пов'язані з її поведінкою у підприємстві

Характерні риси	Особливості поведінки
1. Інтерналізм	Людина вважає, що сама контролює свої дії, керує ними; виявляє більшу зацікавленість і задоволеність роботою. У власних невдачах не звинувачує оточення і прагне самостійно контролювати ситуацію. Мотивована на досягнення.
2. Екстерналізм	Людина вважає, що її життя контролюється зовнішніми силами і її доля залежить від удачі та зовнішніх обставин. Вона менш задоволена своєю роботою і більш відчужена від робочого оточення. Людина покладається на обставини і розцінює себе як особу, яка не може впливати на ситуацію, що є важливою для неї.
3. Авторитаризм	розбіжності у статусі та посадовій ієрархії. Авторитарна особа негативно сприймає роботу, виконання якої потребує чуйності до інших людей, толерантності і здатності адаптуватися до складних обставин, що змінюються. Коли успіх робіт залежить від чіткого дотримання правил ті інструкцій, високо авторитарна особа може виконувати роботу дуже добре.
4. Макіавеллізм	Людина вірить, що мета виправдовує засоби її досягнення. Така людина є прагматиком. Її поведінка не завжди збігається з етичними нормами бізнесу. Якщо очікується значна винагорода за результати роботи, особи, яких називають «високі Макі», дуже продуктивні. Коли відсутні чіткі стандарти виконання роботи, або цілі не виправдовують засобів, то прогнозувати результативність «високого Макі» важко.
5. Орієнтація на досягнення	Людина постійно прагне виконувати роботу краще, самостійно долати труднощі; хоче відчувати, що успіхи або невдачі значною мірою залежать від неї особисто. Відчуває насолоду від складних завдань що містять у собі виклик. Водночас вона уникає роботи, яка має малий шанс на успіх. Вона швидко реагує на зворотній зв'язок і добре контролює результати власного виконання робіт.
6. Схильність до ризику	Людина з високим рівнем схильності до ризику швидше приймає рішення і користується меншим обсягом інформації, щоб зробити вибір. Схильність до ризику може привести до більш ефективного виконання робіт за умов необхідності швидкого прийняття рішень (менеджер, брокер), але може стати на заваді бухгалтерові, який виконує аудиторську роботу.

2. Структура і чисельність персоналу підприємства

Структура персоналу - це сукупність окремих груп працівників, об'єднаних за певним принципом. Розрізняють такі види структури персоналу підприємства: штатна; організаційна; соціальна; рольова.

Штатна СП відображає кількісно-професійний склад персоналу, розмір оплати і фонд заробітної плати працівників.

Організаційна СП характеризує його розподіл в залежності від виконуваних функцій.

Соціальна СП характеризує його як сукупність груп, які класифікуються за: місцем роботи, приналежність до статі, віку, національності, належності до громадських організацій, партій, рівню життя, мотивації, статусу зайнятості. Так, наприклад, СП за рівнем освіти передбачає розподіл працівників, які мають вищу освіту, середньо-спеціальну та середню освіту.

За участі в процесі виробництва виділяють такі категорії персоналу:

- Управлінський персонал: лінійні керівники, функціональні керівники, фахівці, технічні фахівці.
- Виробничий персонал - основні працівники, допоміжні працівники.

Рольова СП визначає склад і розподіл творчих, комунікативних і поведінкових ролей між працівниками підприємства (табл. 3).

Таблиця 3

Рольова структура персоналу підприємства

Назва ролі	Зміст ролі
1	2
<i>Творчі ролі</i>	
Генератор ідей	Висуває принципові ідеї, визначає ключові проблеми, пропонує альтернативи рішення, визначає шляхи і засоби реалізації ідей
Компілятор ідей	Доводить фундаментальні ідеї до прикладного рішення, має здатність поєднання різних ідей, розробляє технологію використання ідей на практиці
Ерудит	Носій енциклопедичних знань по широкому колу проблем у минулому і сьогоденні
Експерт	Має здатність оцінити доцільність тієї або іншої ідеї і дати правильну пораду в ході обговорення
Ентузіаст	Особистим прикладом і чарівністю заражає групу вірою в успіх загальної справи, спонукує інших працювати сумлінно

1	2
Критик	Піддає критичному аналізу хід і результати роботи групи, дає критичну і часто негативну оцінку висунутих ідей
Організатор	Організує роботу групи, погоджує в процесі "мозкового штурму" роботу окремих членів групи з позиції досягнення кінцевої мети
<i>Комунікаційні ролі</i>	
Лідер	Людина, що володіє в групі високим особистим і професійним авторитетом, що здійснює вплив на поведінку групи в цілому і окремих її членів
Діловод	Виконує важливу рутинну роботу з фіксації ідей, довідок, думок і складання підсумкового звіту групи
Зв'язковий	Зв'язує на неформальній міжособистісній основі членів групи, що іноді конфліктують між собою, забезпечує зовнішні взаємозв'язки групи
"Сторож"	Розподіляє і контролює потоки інформації, оцінюючи важливість або другорядність повідомлень, і доводить їх до лідера
Координатор	Здійснює узгодження дій окремих членів групи з погляду досягнення кінцевої мети в контакт з лідером
Провідник	Людина, що добре знає географію і історію району, структуру організації й забезпечує зв'язки групи із зовнішнім середовищем
<i>Поведінкові ролі</i>	
Оптиміст	Завжди упевнений в успіху загальної справи, знаходить шляхи виходу з кризових ситуацій, заражає своєю позитивною поведінкою членів групи
Нігіліст	Завжди не упевнений в успіху загальної справи, має критичну точку зору, найчастіше відмінну від загальноприйнятої
Конформіст	Додержується загальноприйнятих норм поведінки, пасивно погоджується з рішенням групи, представляючи "мовчазну більшість"
Догматик	Завзято тримається відомих норм, стоїть до останнього у своїй думці, не погоджуючись з раціональним рішенням групи
Коментатор	Фіксує і коментує події, що відбуваються в житті людей, у світі, на роботі, у спорті і побуті
Кляузник	Збирає і сприяє поширенню слухів, часто не перевірених і помилкових. В усьому бачить особисту образу і готовий писати скарги в усі інстанції
Борець за правду	Є носієм і виразником суспільної моралі, філософії підприємства, прав людини. Може грати як прогресивну, так і консервативну роль
Громадський працівник	Захоплений суспільною роботою, нерідко придумує і виконує "почини" і "заходи" у робочий час. До своїх обов'язків по службі ставиться посередньо
"Важливий птах"	Напускає на себе загадковий важливий вид, даючи зрозуміти, що він багато чого знає та у нього є "рука"
"Казанська сирота"	Шукає співчуття у навколишніх, скаржачись на своє тяжке положення і нерозуміння в колективі і серед керівництва
"Йорж"	Як правило, перебуває у дратівливому стані, відштовхуючи від себе друзів і наживаючи ворогів, конфліктує з керівництвом і колегами
"Собі на розумі"	Займається переважно особистими справами у робочий час (читає лекції, пише дисертацію, облаштовує квартиру і дачу та ін.), при цьому використовуючи своє службове становище

1	2
Ледар	Не виявляє ніякої активності в праці, займається другорядними справами (спить, читає газети, курить, ходить по відділах), веде порожні розмови
"Наполеон"	Марнолюбна людина звичайно маленького росту з манією величності, геніальності, невизнаності, що прагне зайняти керівне крісло, любить розповідати про свої успіхи і досягнення

Виділяють такі види чисельності персоналу:

Нормативна ЧП - це максимально можлива чисельність, розрахована для конкретного підприємства за нормативами витрат праці кожної категорії працівників.

Планова ЧП - це чисельність персоналу, певна на основі витрат праці та скоригований стосовно конкретних умов діяльності підприємства в плановому періоді.

Штатна ЧП - це чисельність працівників, які входять до штату підприємства (без осіб прийнятих на сезонну і тимчасову роботу).

Штатний склад працівників закріплюється в штатному розкладі підприємства, в якому конкретизується: перелік посад, чисельність штатних одиниць, розмір посадових окладів, надбавок і доплат, місячний ФЗП.

Облікова ЧП - це кількість працівників, які офіційно працюють на підприємстві в даний момент. В обліковий склад працівників на кожен день включаються як фактично працюючі, так і відсутні з певних причин. Облікова чисельність персоналу на певну календарну дату включає усіх працівників, у тому числі прийнятих з даної дати, і виключає усіх звільнених, починаючи з неї.

У складі облікової чисельності виділяють три категорії працівників:

- постійні, прийняті у підприємство безстроково або на термін більш одного року за контрактом;
- тимчасові, прийняті на термін до 2 місяців, а для заміщення тимчасово відсутнього лица – до 4 місяців;

- сезонні, прийняті на роботу, що носить сезонний характер, на термін до 6 місяців.

Не включаються в облікову чисельність і відносяться до працівників необлікового складу:

- зовнішні сумісники;
- особи, залучені для разових і спеціальних робіт, що працюють на основі договорів цивільно-правового характеру;
- робітники, яких направлено на навчання з відривом від виробництва та які отримують стипендію за рахунок підприємства, і деякі інші.

Облікова чисельність персоналу щодня враховується у табельних записах, в яких відзначаються усі працівники – як присутні на роботі, так і відсутні з певних причин. Таким чином, з погляду обліку вона являє собою загальну суму явок і неявок на роботу.

Облікова чисельність персоналу може розглядатися не тільки як моментна, але й як середня величина за деякий період – місяць, квартал, рік.

Так, середньооблікова чисельність за місяць – це сума явок і неявок по днях, віднесена до календарної кількості днів.

Явочного ЧП – це кількість усіх працівників, які з'явилися на роботу.

3. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників

Керівник підприємства, працівники служби управління персоналом повинні мати у своєму розпорядженні максимально можливий обсяг інформації для розробки стратегічних рішень з удосконалення соціальної структури трудового колективу і планування професійного і кваліфікаційного складу працівників.

Для того, щоб обійняти ту чи іншу посаду, людина повинна володіти відповідною професією і кваліфікацією.

Професія – це комплекс спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, набутих людиною в результаті спеціальної підготовки і досвіду

роботи в даній області, що дозволяють здійснювати відповідний вид діяльності.

Можна говорити, наприклад, про професію менеджера, юриста, економіста.

Спеціальність або спеціалізація – це більш вузький різновид трудової діяльності у межах певної професії.

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

Професійна придатність може бути:

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

У межах кожної професії в результаті розподілу праці виділяються спеціальності, пов'язані з виконанням більш вузького кола функцій. Так, спеціальністю в рамках професії юриста буде цивільне право, державне право і т.д.

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

Виділяють:

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

Кваліфікація працівника визначається такими факторами, як: рівень загальних і спеціальних знань; стаж роботи на даній або аналогічній посаді, необхідний для оволодіння професією. Для керівників мова йде також про рівень організаційних навичок.

Характеристика кваліфікаційних груп персоналу торговельного підприємства наведена у табл. 4.

Таблиця 4

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

Конкретний рівень кваліфікації працівників підприємства визначається за допомогою тарифно-кваліфікаційних довідників (характеристик).

Кваліфікація присвоюється спеціальною комісією на основі всебічної перевірки знань і досвіду даного робітника і юридично закріплюється в документах: дипломах, свідоцтвах і т.д.

Виділяють такі показники, що характеризують кваліфікацію персоналу:

1. коефіцієнт кваліфікації працівників $K_{\text{кв}}$:

$$K_{\text{кв}} = \sqrt{\frac{n_{\text{ос}} n_{\text{д}}}{N^2}}$$

де $n_{\text{ос}}$ – кількість працівників, що мають необхідну освіту;

$n_{\text{д}}$ – кількість працівників, що мають необхідний досвід;

N – загальна кількість працівників.

2. коефіцієнт використання кваліфікації працівників $K_{\text{вик.кв.}}$:

$$K_{\text{вик.кв.}} = \frac{\text{Витрати праці на виконання роботи відповідно до кваліфікації}}{\text{Загальні витрати праці за період}}$$

3. коефіцієнт спеціалізації працівників $K_{\text{спец.}}$:

$$K_{\text{спец.}} = \frac{\text{Фактична тривалість роботи на даній посаді}}{60 \text{ місяців}}$$

4. коефіцієнт стажу роботи у підприємстві $K_{\text{ст.}}$:

$$K_{\text{спец.}} = \frac{\text{Тривалість роботи на даній посаді}}{60 \text{ місяців}}$$

Упровадження інновацій у діяльність підприємств, розвиток ринкових відносин обумовлюють зміну змісту і характеру роботи працівників, а також зміни в професійно-кваліфікаційному складі персоналу. Науково-технічний прогрес обумовлює ліквідацію вузької спеціалізації багатьох професій, потребує збільшення чисельності працівників вищої кваліфікації. Разом з тим, в сучасних умовах зростає роль спеціальних знань і умінь, зменшується питома вага операцій, що вимагають важкої фізичної і некваліфікованої праці, підвищується значення творчого підходу до роботи, креативності, самостійності в прийнятті рішень, ініціативності тощо.

4. Компетентність працівника: сутність, види

Під компетенціями слід розуміти професійно необхідні якості працівника.

Виділяють чотири рівня виразності компетенцій менеджера (табл. 5).

Таблиця 5

Рівні виразності компетенцій менеджера

Найменування рівня	Характеристика рівня
Рівень розуміння (перший)	Менеджер усвідомлює необхідність даних компетенцій, намагається їх проявляти, але це не завжди дієво
Базовий рівень (другий)	Менеджер проявляє необхідні для роботи якості; компетенція розвинена нормально
Сильний рівень (доповнює базовий рівень) (третій)	Компетенція може проявлятися при вирішенні складних завдань
Лідерський рівень (доповнює базовий і сильний рівні) (четвертий)	Менеджер задає норми для колективу, коли не тільки він, але й інші починають проявляти дану компетенцію; менеджер допомагає іншим проявляти необхідні навички

Компетентність – це ступінь кваліфікації працівника, яка дозволяє успішно вирішувати задачі, що стоять перед ним.

Вона визначає здатність працівника якісно і безпомилково виконувати свої функції як у звичайних, так і в екстремальних умовах, успішно освоювати нове і швидко адаптуватися до умов, що змінюються.

Виділяють такі види компетентності:

1. Функціональна (професійна) компетентність: характеризується професійними знаннями та вмінням їх реалізовувати.

Вимоги до професійної компетентності багато в чому залежать від рівня управління і характеру посади. Сьогодні для вищих керівників скорочується значення спеціальних та зростає роль методичних і соціальних знань і навичок, здібностей в області спілкування, керівництва робітниками, здатності сприймати та інтерпретувати інформацію.

В основі професійної компетентності полягає професійна придатність, що являє собою сукупність психічних і психофізіологічних особливостей людини, необхідних для здійснення ефективної професійної діяльності.

Сучасні умови характеризуються тенденцією швидкого старіння знань і досвіду персоналу, що виражається у відставанні індивідуальних знань і досвіду від сучасних вимог до посади і професії;

2. Інтелектуальна компетентність: виражається у здатності до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов'язків;

3. Ситуативна компетентність: означає вміння діяти відповідно до ситуації;

4. Часова компетентність: відображає вміння раціонально планувати і використовувати робочий час.

Вона містить адекватну оцінку витрат часу ("почуття часу"), вміння конструювати програму досягнення мети в часовому континуумі (просторі), правильно визначати витрати часу;

5. Соціальна компетентність: передбачає наявність комунікаційних і інтеграційних здібностей, уміння підтримувати відносини, впливати, домагатися свого, правильно сприймати та інтерпретувати чужі думки, висловлювати до них відношення, вести бесіди і т.д.

Соціальна компетентність характеризує інтеракційні здатності працівника, культуру ділового спілкування як по вертикалі "керівник – підлеглий", так і по горизонталі – "працівники одного рівня", а також клієнти підприємства.

Соціальна компетентність передбачає:

- знання етики ділового спілкування;
- уміння запобігати і відносно безболісно вирішувати конфлікти;
- уміння швидко і правильно передавати інформацію;
- уміння налагоджувати комунікації;
- уміння давати ясні і чіткі завдання і відповідно мотивувати робітників;
- уміння тактовно вказувати на недоліки, коректно робити зауваження, викликати довіру і т.п.

Такого роду знання та уміння необхідні усім робітникам, а особливо – керівникам, оскільки у сучасному виробництві від злагодженості і гармонійності відносин у групі багато в чому залежить успіх підприємства в цілому.

Вивчення управління персоналом забезпечує формування не тільки соціальної, але багато в чому інтелектуальної і часової компетентності працівників усіх рівнів, і в першу чергу – керівників. В сучасних умовах цінність цих якостей для ефективної діяльності неухильно підвищується. До того ж, знання науки управління персоналом виступає найважливішою складовою частиною професійної компетентності керівників підприємств.