

Модуль 1

Тема 2. Управління персоналом як соціальна система

1. Поняття та характеристика персоналу, його категорії.
2. Структура персоналу.
 - 2.1. Організаційна структура
 - 2.2. Функціональна структура
 - 2.3. Рольова структура
 - 2.4. Штатна структура
 - 2.5. Соціальна структура
3. Роль керівних кадрів в процесі управління персоналом.

1. Поняття та характеристика персоналу, його категорії

Персонал підприємства являє собою сукупність працівників певних категорій та професій, які зайняті єдиною виробничою діяльністю, яка направлена на отримання прибутку та задоволення своїх матеріальних та нематеріальних потреб.

Персонал (від лат. Personalis – особистий) – це особовий склад організацій, який включає всіх найманих працівників, а також власників, які працюють.

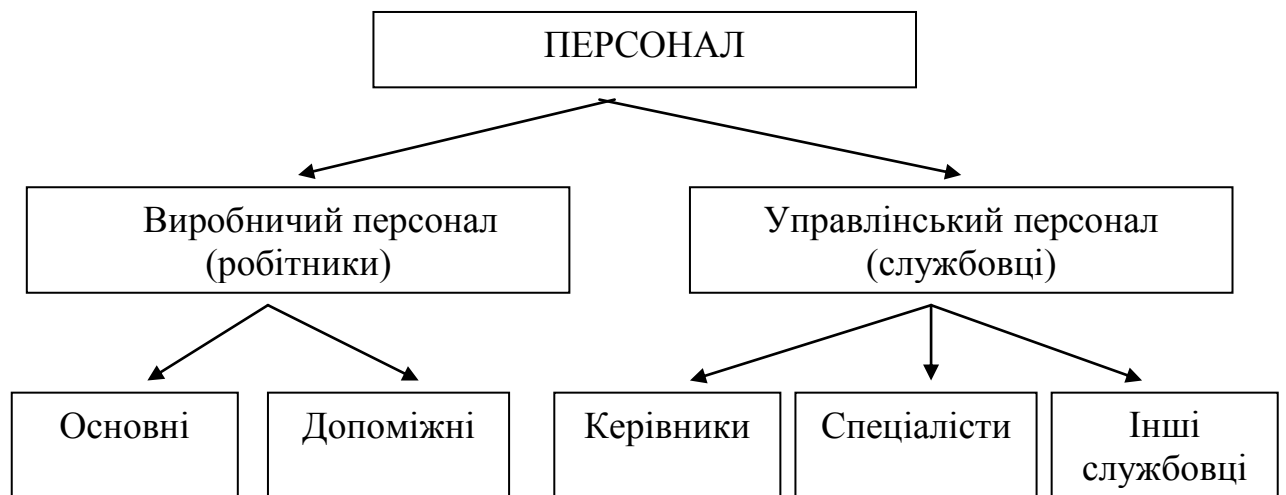
Персонал організації є її особливим ресурсом, що відрізняється від речових факторів виробництва (сировини, машин, енергії, капіталу, тощо) тому, що він складається з людей, які володіють комплексом індивідуальних якостей – соціальних, психологічних, професійних, мотиваційних та інших.

Основними ознаками персоналу є:

- наявність його трудових взаємовідносин з роботодавцем, які оформлюються трудовим договором (контрактом);
- володіння певними якісними характеристиками (професією, спеціальністю, кваліфікацією, компетентністю) наявність яких визначає діяльність працівника на конкретній посаді або робочому місці, і, як наслідок, віднесення його до певної категорії персоналу: керівників, спеціалістів, інших службовців, робітників;
- цільове спрямування діяльності персоналу, тобто забезпечення досягнення цілей організації шляхом встановлення адекватних їм цілей окремого робітника і створення умов для їх ефективної реалізації.

Основними характеристиками персоналу організації є його чисельність та структура.

Чисельність персоналу організації залежить від характеру, масштабу, складності, трудомісткості виробничих і управлінських процесів, рівня їх механізації, автоматизації, комп'ютеризації. Ці фактори визначають її нормативну (планову) величину. Більш об'єктивно персонал характеризується обліковою (фактичною) чисельністю, тобто числом співробітників, які офіційно працюють в організації в даний момент.



За ознакою участі у виробничому або управлінському процесі, тобто за характером трудових функцій персонал ділиться на наступні категорії:

- керівники
- Спеціалісти
- Інші службовці
- Робітники

2. Структура персоналу

Персонал є важливою складовою підприємства і має складну взаємопов'язану структуру.

Структура персоналу організації – це сукупність окремих груп працівників об'єднаних за якоюсь ознакою.

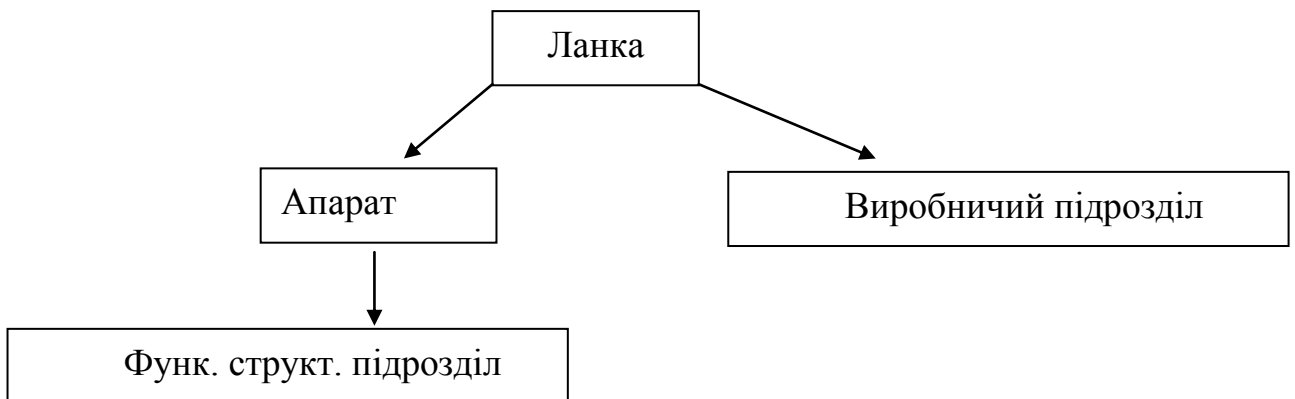
Системний аналіз дозволяє розглядати персонал як взаємозв'язок структур, що виділяються за різними ознаками.



2.1.

Організаційна структура – це склад і підпорядкованість взаємопов'язаних ланок управління.

Організаційна структура складається із сукупності взаємопов'язаних ланок управління.



Ланка управління – самостійна частина організаційної структури на певному ступені (рівні), яка складається з апарату управління та виробничих підрозділів.

Ступінь (рівень) управління – поєднання ланок управління, однаково віддалених від верхньої ланки (вершини) організаційної структури.

Апарат (орган) управління – колектив працівників системи управління, наділений правами координації діяльності підрозділів, який має приміщення, технічні засоби, штатний розклад, положення про структурні підрозділи і посадові інструкції.

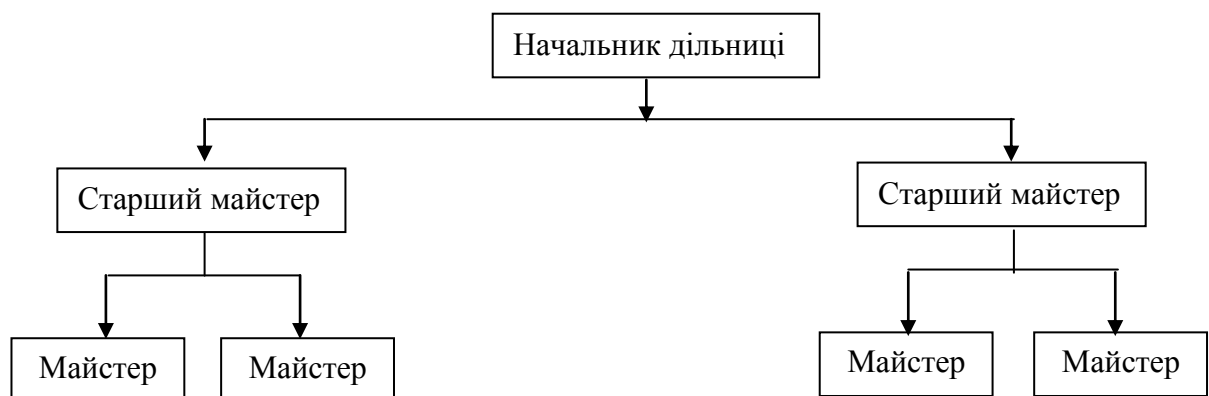
Структурний підрозділ – самостійна частина ланки управління (відділ, служба, дільниця), яка виконує певні завдання управління на основі положення про структурний підрозділ. Розрізняють функціональний і виробничий підрозділ.

Функціональний структурний підрозділ є самостійною частиною апарату управління, який реалізує завдання певної функції управління (наприклад, підготовка виробництва, бухгалтерський облік, економічне планування). Кінцевий результат – управлінське рішення.

Виробничий структурний підрозділ є самостійною частиною ланки управління, яка виконує завдання оперативного управління виробництвом і забезпечує випуск продукції в матеріальній формі (житлові будинки, конструкції, перевезені вантажі, вироби).

У теорії управління розрізняють декілька *видів організаційних структур управління*, основними з яких є: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, матрична.

Лінійна структура реалізує принципи одноосібності і централізму. Передбачає виконання одним керівником всіх функцій на кожному рівні управління з повним підпорядкуванням йому на правах єдиначальності всіх нижчестоящих підрозділів. У свою чергу вони підпорядковуються тільки одному вищестоящому керівникові. Цей вид структури характерний для *нижчих рівнів управління*: начальник дільниці – ст. майстер – майстер.



Фрагмент лінійної структури

Функціональна структура заснована на поділі функцій між структурними підрозділами (спеціалістами) з підпорядкуванням їм усіх нижчестоящих підрозділів. Вона

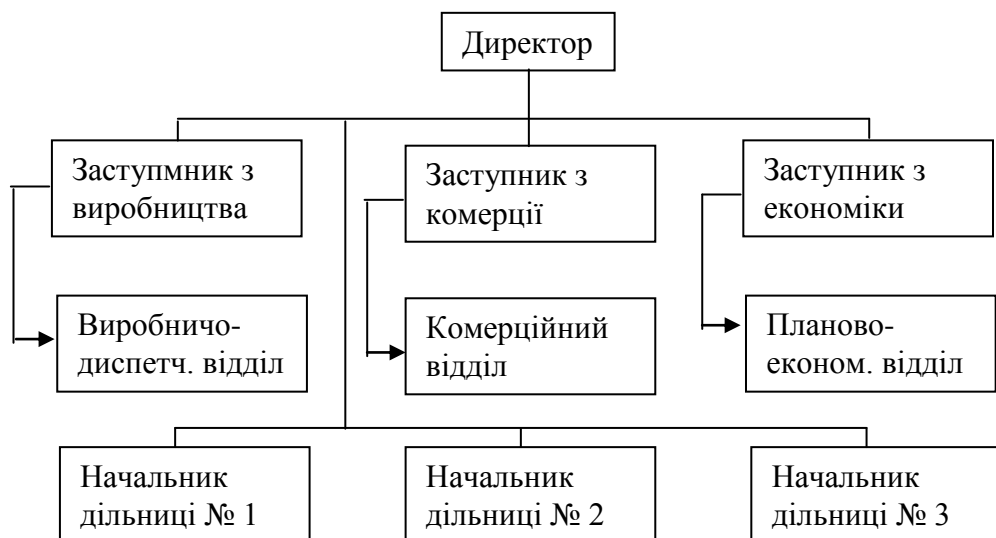
передбачає підпорядкування одного працівника (підрозділу) декільком вищестоящим керівникам, які реалізують свої функції. Внутрішня структура підрозділу, як правило, будується за лінійним принципом. Ця структура нині характерна для вищих рівнів управління господарством.



Фрагмент функціональної структури

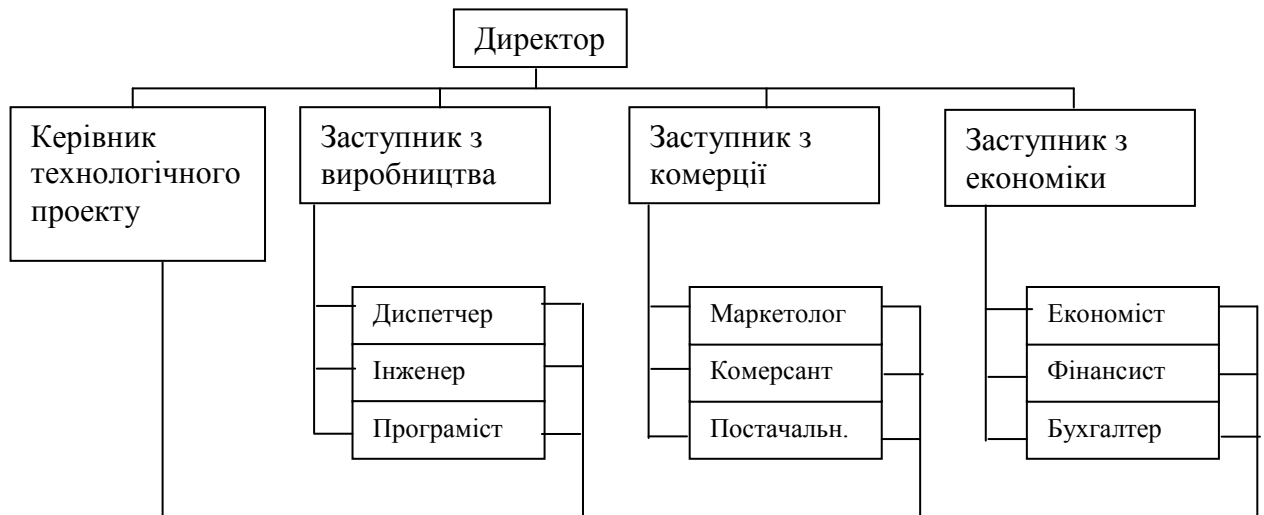
Лінійно-функціональна структура заснована на дотриманні єдиноначальності, лінійної побудови структурних підрозділів і розподілу функцій управління між ними.

Реалізується принцип демократичного централізму, при якому підготовка й обговорення рішення здійснюється *колегіально*, а прийняття рішення і відповідальність – тільки першим керівником особисто. Вона синтезує кращі властивості лінійної структури (чіткі зв'язки підпорядкованості, централізація управління в одних руках) і функціональної структури (розподіл праці, кваліфікована підготовка рішень) та найбільш характерна для середніх ланок управління.



Фрагмент лінійно-функціональної структури

Матрична структура направлена на реалізацію цільових програм (проектів), які стоять перед підприємством і для виконання яких виділяються спеціальні керівники. Структурні підрозділи підприємства, побудовані за лінійним чи функціональним принципом, розподіляються між керівниками програм зі збереженням підпорядкування вищестоящому керівникові. Матрична структура допускає подвійне підпорядкування підрозділів і окремих керівників.



Фрагмент матричної структури

2.2.

Функціональна структура відображає поділ управлінських функцій між керівництвом і окремими підрозділами.

Функція управління – особливий вид управлінської діяльності, продукт процесу поділу і спеціалізації праці в сфері управління. Найбільше поширення одержала класифікація за спільністю предметів управління (якість, праця і платня, науково-технічний прогрес, охорона праці) і виробних ресурсів (трудові, матеріальні, технічні, фінансові і ін.). Виділяють від 10 до 25 функцій управління підприємством.

Комплекс задач – частина функції управління, яка виділяється за ознакою основних функцій управління (нормування, планування, облік, контроль, аналіз, регулювання). Комплекс задач об'єднує сукупність завдань, які відносяться до конкретної функції і, як правило, реалізуються невеликим функціональним підрозділом (відділ, бюро, група) –

наприклад, планування підбору персоналу для підприємства. Чисельність комплексів задач становить близько 200 для рівня підприємства.

Задача управління – сукупність організаційно взаємопов’язаних операцій переробки інформації, які здійснюються персоналом за допомогою технічних засобів – наприклад, розрахунок потреби в персоналі на рік по підприємству. Задача є основним елементом процесу управління, а в її реалізації беруть участь декілька працівників управління. В управлінні підприємством вирішується декілька тисяч задач управління.

Операція управління – сукупність трудових дій, направлених на зміну форми чи змісту інформації, які виконує один працівник за допомогою певного набору технічних засобів.



Взаємозв’язок операцій управління

2.3.

Рольова структура характеризує колектив за участю у творчому процесі на виробництві, комунікаційними ролями і поведінкою.

Рольова структура колективу визначає склад і розподіл творчих, комунікативних і поведінкових ролей між окремими працівниками та є важливим інструментом у системі роботи з персоналом.

Творчі ролі властиві ентузіастам, винахідникам і організаторам і характеризують активну позицію у вирішенні проблемних ситуацій, пошуку альтернативних рішень.

Комунікативні ролі визначають зміст і рівень участі в інформаційному процесі, взаємодії в обміні інформацією в процесі прийняття рішення.

Поведінкові ролі характеризують типові моделі поведінки людей на виробництві, в побуті, на відпочинку, роботі, в конфліктних ситуаціях і відіграють важливу роль у колективі.

Кожній людині доводиться виконувати тією чи іншою мірою *всі три види ролей*, і можна говорити про *рівень* виявлення його особистості в тій чи іншій творчій, комунікативній і поведінковій ролі.

2.4.

Штатна структура визначає склад структурних підрозділів, перелік посад працівників, місячні посадові оклади і персональні надбавки, а також загальну чисельність і фонд заробітної плати по апарату управління підприємства

У складі штатної структури розробляються наступні документи:

- фонд заробітної плати;
- розрахунок чисельності персоналу;
- штатний розклад підприємства.

Вихідними даними для формування штатної структури є:

- планові об'єми виробництва (робіт і послуг);
- нормативи чисельності і заробітної плати;
- схема організаційної структури управління;
- типові (фактичні) штатні розклади.
- фонд заробітної плати управлінського персоналу, розрахований на 1 грн. продукції;
- чисельність управлінського персоналу підприємства;
- штатний розклад підприємства за минулий рік;
- гарантовані посадові оклади і персональні надбавки робітників за контрактами.

Право затверджувати штатний розклад належить керівнику підприємства. Рационально в штатний розклад закладати сумісництво професій працівників з виплатою винагороди (персональних надбавок) у розмірі від 50 до 100 % від гарантованого розміру заробітної платні за сумісництво. Це завжди дає економію затрат на утримання робочих місць. З метою збереження комерційної таємниці, розміру заробітної платні, штатний розклад складається в двох екземплярах для директора і головного бухгалтера.

2.5.

Соціальна структура характеризує трудовий колектив підприємства як сукупність суспільних груп, класифікованих за статтю, віком, національним і соціальним станом, рівнем освіти, сімейним станом.

Вихідними даними для аналізу соціальної структури є:

- листки з обліку кадрів;
- результати соціологічних досліджень;
- матеріали атестаційних комісій;
- накази з кадрових питань.

Досить повною є структура колективу, яку можна згрупувати за 12-ма ознаками. Вона містить такі показники: стать, вік, стаж роботи, освіта, соціальне походження, національність, сімейний стан, партійність, мотивація, прогресивність, рівень життя і відношення до власності.

Статєво-вікова структура персоналу організації

Структура персоналу за стажем

Структура персоналу за рівнем освіти

Професійна структура персоналу організації

Кваліфікаційна структура персоналу

3.

З розвитком ринкових відносин ефективність діяльності організацій великою мірою залежить від кадрів управління. *До кадрів управління* належать працівники, які виконують функції управління або беруть участь в їх виконанні, інакше кажучи, працівники, що професійно виконують процеси управління і входять до апарату управління.

Управлінська праця – це вид трудової діяльності по виконанню функцій управління в організації, призначенням якого є забезпечення цілеспрямованої і скоординованої діяльності трудового колективу по вирішенню задач, які стоять перед ним.

Об'єктом управлінської праці – є сфера її застосування – організація, структурний підрозділ.

Продукт (результат) управлінської праці – управлінські рішення і практичні дії, які необхідні для забезпечення функціонування об'єкту в необхідному режимі. Оскільки управлінські дії на всі сфери діяльності здійснюються через членів

колективу, пріоритетне значення має управління живою працею, тобто доцільною діяльністю всіх членів колективу.

Для ефективного впливу на об'єкт необхідна належна організація праці цієї специфічної частини трудового колективу організації чи підприємства, її обґрунтований поділ та кооперація.

Під організацією управлінської праці розуміють порядок, правила службової поведінки в апараті управління, спрямовані на виконання поточних та перспективних завдань керівниками, фахівцями та іншими працівниками управління відповідно до діючих посадових інструкцій та положень про структурні підрозділи.

Організація управлінської праці як система є результатом упорядкованої діяльності і невід'ємною складовою частиною управління.

Першочерговою проблемою створення організаційної системи для будь-якого виду діяльності є поділ праці, об'єктивно необхідний у будь-якому трудовому процесі, що здійснюється колективом. При організації управлінської праці застосовують **три напрямки її поділу:**

- функціональний
- технологічний
- кваліфікаційний

Під **кооперацією праці** розуміють об'єднання поділених видів праці для виконання спільних завдань. В управлінні застосовують паралельну та послідовну, постійну та епізодичну кооперацію праці управлінського персоналу.

Центральною фігурою в системі менеджменту будь-якої організації є менеджер - керівник, який керує власне організацією (підприємством), якимсь конкретним видом діяльності, функцією, підрозділом, службою, групою людей тощо.

Сильне та ефективне керівництво сприяє створенню атмосфери участі та колективної підтримки цілей діяльності організації, в якій її члени отримують стимул в усуненні перепон та досягненні максимальних результатів. Отже, основою ефективного керівництва є вміння побудувати взаємини з підлеглими. Для забезпечення ефективного керівництва треба враховувати шість важливих елементів: ініціативність, інформативність, захист своєї

думки, прийняття рішень, розв'язання конфліктних ситуацій, критичний аналіз.

Керівник в організації – це людина, яка одночасно є лідером і ефективно управляє своїми підлеглими. **Його мета** - впливати на інших людей таким чином, щоб вони виконували роботу, доручену організацією.

Стиль керівника – це сукупність типових та відносно стабільних прийомів впливу керівника на підлеглих з метою ефективного виконання управлінських функцій і тим самим завдань, які стоять перед організацією.

Користуючись такою класифікаційною ознакою, як відношення керівника з підлеглими, розрізняють три **типи керівників (або стилі керівництва)**: автократичний, демократичний, ліберальний.

Автократичний. Відрізняється схильністю до єдиноначальності, надмірною централізацією влади, особистим вирішенням не тільки значущих, а й порівняно дрібних питань, свідомими обмеженнями контактів з підлеглими.

Керівник автократичного типу прагне підпорядкувати весь колектив своїй волі, не виносить заперечень і не прислуховується до думки інших, часто втручається в роботу підлеглих і жорстко контролює їх дії, вимагає пунктуального виконання своїх вказівок. Народи проводить лише для дотримання формальності, оскільки рішення у нього підготовлені заздалегідь.

Критики і своїх помилок не визнає, хоча сам любить критикувати. Дотримується думки, що адміністративні стягнення – найкращий засіб впливу на підлеглих з метою досягнення високих показників праці. Працює багато, примушує працювати інших.

У спілкуванні з людьми нерідко нестримний, а то й грубий. Проте може бути і коректним, уважно вислуховувати і для показу згадувати ідеї підлеглих, але нехтувати їх думкою при прийнятті остаточного рішення. В цілому для нього характерна недостатня повага до підлеглих.

На практиці автократичний тип керівника у такій рельєфній формі виявляється досить рідко. Причому часом наявні у автократа методи та прийоми роботи можуть викликати симпатію і повагу завдяки оперативному вирішенню завдань.

Демократичний. Такі керівники на відміну від автократів прагнуть до надання підлеглим самостійності відповідно до їх

кваліфікації, і функцій, які вони виконують, залучають їх до таких видів діяльності, як визначення цілей, оцінка роботи, підготовка та прийняття рішень, створюють необхідні для виконання роботи передумови і справедливо оцінюють їх зусилля, з повагою ставляться до людей і турбуються про них.

Керівник демократичного типу особисто займається тільки найбільш складними і важливими питаннями, надаючи право підлеглим вирішувати всі інші. Він намагається радитися з ними і прислуховуватися до думки колег, не підкреслює своєї переваги і розумно реагує на критику, не уникає відповідальності ні за власні помилки, ні за помилки підлеглих. Контроль за діяльністю підлеглих здійснює не одноособово, а з залученням членів колективу. Він стимулює творчу активність, сприяє створенню творчої атмосфери взаємної довіри і співробітництва.

Ліберальний. Цей тип відрізняється відсутністю розмаху в діяльності, безініціативністю і постійним очікуванням вказівок зверху, небажанням приймати на себе відповідальність за рішення і їх наслідки. Керівник-ліберал мало втручається у справи підлеглих і не виявляє достатньої активності, виступає в основному в ролі посередника у взаємовідносинах з іншими колегами. Такий керівник несподіваний у діях, легко зазнає впливу оточуючих, схильний пасувати перед обставинами і миритися з ними, може без серйозних підстав скасувати раніше прийняте рішення.

У взаємодіях з підлеглими він ввічливий і добродушний, ставиться до них з повагою, намагається допомогти у вирішенні їхніх проблем. Готовий вислухати критику і міркування, недостатньо вимогливий до підлеглих, здатний нехтувати своїми принципами. Не може відстоювати свою позицію в складних і тим більше в екстремальних ситуаціях. Він не виявляє чітко виражених організаторських здібностей, нерегулярно та слабо контролює та регулює дії підлеглих.

Наведена типологія керівників має дещо умовний характер. В реальній діяльності конкретного керівника можна простежити риси всіх трьох психологічних типів керівників. Однак разом з тим кожен керівник певною мірою тяжіє до одного з розглянутих типів.