

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«ДОНЕЦЬКИЙ ТЕХНІЧНИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
АВТОМОБІЛЬНО-ДОРОЖНИЙ ІНСТИТУТ

Кафедра «Менеджмент організацій»

ТЕКСТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни
«Управління персоналом»

(для студентів 5 курсу напряму підготовки
6.030601 «Менеджмент» очної форми навчання)

Керівник курсу «Державне і регіональне управління»:

к.е.н., доцент кафедри «Менеджмент організацій»

Севрюкова Світлана Валеріїна

Горлівка 2014

ЛЕКЦІЯ 1

ТЕМА № 1: «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ»

Питання лекції:

- 1.1. Роль і значення управління персоналом як науки навчальної дисципліни.
- 1.2. Управління персоналом як специфічна функція менеджменту. Основні функції менеджера з персоналу.
- 1.3. Етапи історичного розвитку управління персоналом.
- 1.4. Системний підхід в управлінні персоналом підприємства

НАВЧАЛЬНІ ЦІЛІ:

Розкрити роль управління персоналом як науки;

Продемонструвати взаємозв'язок управління персоналом з іншими науками;

Показати значення управління персоналом як навчальної дисципліни;

Розкрити зміст системи управління персоналом;

Висвітлити методи, основні аспекти, принципи, стилі управління персоналом;

Охарактеризувати етапи історичного розвитку управління персоналом.

1.1. РОЛЬ І ЗНАЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК НАУКИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.

Управління персоналом в єдності своїх різноманітних функцій, суб'єктів і методів виступає предметом науки управління персоналом. Залежно від того, у рамках яких наук досліджувалися і розроблялися ідеї управління персоналом, для характеристики цієї науки використовувалися відповідні терміни. Так, США управління персоналом розвивалося переважно у межах біхевіористських, поведінкових наук, що безпосередньо вплинуло на його назву. Там, незважаючи на те що процес виділення управління персоналом у самостійну науку завершив шийся в 60-70 роках ХХ століття, вона і сьогодні називається по різному: «Організаційна поведінка» або «Управління людськими ресурсами» («організаційна поведінка» розглядається як ядро і найважливіша складова частина «Управління людськими ресурсами»). У Німеччині і інших країнах континентальної Європи наука управління персоналом була традиційно пов'язана в першу чергу з економікою підприємства, що знайшло відображення у її назві – «Економіка персоналу». Управління персоналом як наука існує у 2-х рівнях:

- ⌘ Теоретичному (мета - одержання нових знань шляхом опису і кваліфікації явищ, встановлення причинно-наслідкових, функціональних взаємозв'язків і закономірностей між ними, прогнозування типових організаційних ситуацій)
- ⌘ Прикладному (управління персоналом вивчає питання зміни і перетворення реальних виробничих ситуацій, розробкою конкретних моделей, проектів і

пропозицій для підвищення ефективності використання працівників у трудовій сфері).

Між двома рівнями управління персоналом існує тісний взаємозв'язок: з одного боку, теорія виступає методологією конкретного аналізу і проектного, з іншого – дані прикладних складають базу для побудови гіпотез і розвитку теорії. Комплексний, інтегративний характер управління персоналом виявляється в структурі знань управління персоналом як науки. Її ядро складають власні, специфічні знання, що відображають, по - перше, вплив різних характеристик працівників на їхнє рекрутування (залучення на підприємство), добір і організаційну поведінку і, по - друге, засоби і прийоми практичного використання встановлених взаємозв'язків з метою забезпечення економічно і соціальної ефективності підприємства.

Людина бере участь у виробничій діяльності як її багатогранний суб'єкт:

- ❁ Економічний (виробник і споживач благ);
- ❁ Біологічний (носій певної фізичної конструкції і здоров'я);
- ❁ Соціальний (член певної групи);
- ❁ Політичний (громадянин держави, член політичної партії, профспілки, інших груп інтересів);
- ❁ Культурний (носій певного менталітету, системи цінностей, соціальних норм і традицій);
- ❁ Моральний (носій певних моральних цінностей і орієнтацій)
- ❁ Конфесіональний (атеїст або релігійна людина);
- ❁ Психологічний (носій певного характеру, темпераменту і психологічного складу в цілому);
- ❁ Розумовий (носій певного інтелекту і певних системи знань).

Усі вище перелічені аспекти особистості за певних умов більшою або меншою мірою впливають на поведінку працівника у сфері праці.

Предметом науки управління персоналом є трудові відносини і поведінка людини у підприємстві. При цьому наукові дослідження можуть проводитися на трьох рівнях (управлінські процеси, рівень підприємства, рівень людини). Більш детальна інформація представлена у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Сфери знань управління персоналом

Управління персоналом	Сфери знань
Рівень процесів	Комунікаційні процеси
	Соціальні конфлікти
	Шляхи оптимізації управлінських відносин

	Мотивація і контроль
	Працівники як члени групи
Рівень підприємства	Підприємство як складна відкрита техніко-технологічна, економічна, інформаційна, фінансова система
	Підприємства як соціальна система
	Правові умови праці
Рівень людини	Структура якостей і здатностей особистості
	Значення для людини результатів її роботи, особливо у взаємозв'язку з роботою інших людей
	Людина і підприємство
	Людини і менеджмент

Управління персоналом базується на теоріях, що стосуються визначених вище аспектів людини. До них належать теорії:

Соціологічні концепції проявляються в теоріях груп і організацій.

Економічні теорії, що охоплюють різні напрямки економічної науки. Це насамперед теорії ринку праці. Відображаючи процеси, що відбуваються у попиті на робочу силу та її пропозиції, вони допомагають пояснити ряд явищ у сфері управління персоналом. Висновки теорій ринку праці важливі для: розробки стратегії і прийняття оперативно-тактичних рішень у сфері залучення робочої сили, утримання цінних для підприємства працівників, стимулювання персоналу, зниження плинності кадрів, стабілізації колективу, формування у персоналу відчуття відданості підприємству, зміцнення корпоративної культури та інше.

Психологічні теорії розглядають питання психологічної поведінки, психоаналіз, соціальної психології, психології спілкування, психологія праці.

Трудове і соціальне право

Науки про працю - ергономіка, фізіологія праці, психологія праці, технологія праці, антропометрія (наука, що розробляє способи виміру можливостей людського тіла й організму в цілому).

Практична значимість управління персоналом розглядається у:

Ідеальне конструювання практики кадрового управління, розробка теорії, стратегії, техніки, способів і засобів управління персоналом;

раціоналізація, глибоке критичне осмислення практичного управління людьми і його орієнтація на вимоги економічної (ділової) і соціальної ефективності;

спонукання керівників до зміни моделей, техніки, стилю, способів і засобів керівництва працівниками на основі альтернатив, пропонованих наукою.

Існує взаємозв'язок науки «Управління персоналом» з іншими науками

Наука	Науковий напрямок
1) фізіологія праці;	1) продуктивність и ефективність;
2) психологія праці;	2) потенціал людини;
3) ергономіка;	3) умови праці;
4) безпека праці;	4) проектування трудових ресурсів;
5) організація праці;	5) планування чисельності персоналу;
6) нормування праці;	6) відбір, навчання, адаптація персоналу;
7) економіка праці;	7) мотивація;
8) соціологія праці;	8) матеріальне винагородження, оплата праці;
9) управління персоналом;	9) взаємовідносини у трудовому колективі;
10) трудове право	10) ринок праці и управління зайнятістю;
	11) організація управління персоналом.

В ринкових умовах господарювання національної економіки існують проблеми в сфері управління персоналом такі, як:

Сучасні умови діяльності підприємств проявляють якісно нові вимоги до менеджерів з персоналу, обумовлюють необхідність більш високої інтенсивності їхньої праці, уміння цінувати час, володіти комплексом організаційних і психологічних якостей, забезпечувати творчий підхід до роботи. У цьому зв'язку особливої актуальності набуває удосконалення якісного змісту діяльності менеджерів з персоналу. Разом з тим в Україні склалася ситуація, коли управлінню персоналом не приділяється достатньої уваги, технологія розробки і прийняття кадрових рішень є недосконалою і науково необґрунтованою, у більшості випадків відсутня орієнтація на досягнення соціальної ефективності в управлінні персоналом. Це пов'язано з існуванням ряду проблем у сфері управління персоналом на підприємствах. Так служба управління персоналом на підприємствах мають, як правило низький організаційний статус і розглядаються як допоміжний, обслуговуючий підрозділ з вузьким спектром виконуваних функцій. При цьому недостатньо високим є рівень компетентності, а також організаційно-правової і соціально – психологічної культури працівника кадрових служб. У менеджерів з персоналу відсутні вміння щодо організації роботи на кінцеві виробничо-господарські показники за допомогою кадрових засобів. Ця проблема обумовлена не тільки низьким рівнем професійної і соціальної компетенції менеджерів з персоналу. Вона є наслідком нерозуміння керівниками значення і ролі кадрових служб у вирішенні загальних завдань, досягненні цілей підприємства. Це обумовлює неповне, недостатньо дієве здійснення і виконання функцій (процедур) і обов'язків управління персоналом як: планування кількісного і якісного складу працівників, інформаційне забезпечення системи управління персоналом, соціально-психологічна діагностика людських ресурсів, аналіз і регулювання взаємовідносин у колективі, управління виробничими і соціальними конфліктами, формування стабільного трудового колективу,

планування ділової кар'єри працівників, професійна і соціально-психологічна адаптація нових працівників, аналіз та оцінка кадрового потенціалу, формування кадрового резерву, а також питання маркетингу персоналу. У практику кадрових служб недостатньо дієво впроваджується наукові методи набору, оцінки, розвитку кадрів, що знижує як економічну, так і соціальну ефективність управління персоналом.

Наступною проблемою є те, що керівники кадрових служб найчастіше не виявляють зацікавленості до засобів виявлення і розуміння очікувань, настроїв, соціальних орієнтацій як робочих груп, так і окремих працівників (це обмежує можливості керівника щодо створення «єдиної команди»). Отже

Об'єктом (від лат. «objectus» - предмет) навчальної дисципліни «Управління персоналом» є соціальна підсистема підприємства, яка функціонує у сфері виробництва товарів та надання послуг

Предметом дисципліни «управління персоналом» виступає сукупність суспільних відносин, що виникають у процесі спільної діяльності працівників, а також процес укомплектування підприємства працівниками, їх розвитку, оцінювання і стимулювання, формування високоефективних колективів, стратегічного і оперативного управління окремими працівниками та їх групами.

Метою навчальної дисципліни «Управління персоналом» є одержання теоретичних знань і практичних навичок з ефективного управління трудовим колективом підприємства на основі використання наукових принципів і методів, розроблених вітчизняними і закордонними фахівцями, і позитивного практичного досвіду прогресивних підприємств.

Основні завдання курсу «Управління персоналом» полягають у озброєнні студентів сучасною науковою методологією управління і засобами впливу на колектив, оволодіти найбільш ефективними, прогресивними формами управління персоналом і засобами забезпечення стабільної діяльності підприємств в умовах ринкових відносин.

1.2. Управління персоналом як специфічна функція менеджменту. Основні функції менеджера з персоналу

В сучасних умовах підприємство стали розглядати к сукупність інтересів різних груп, а персонал – як основний елемент усієї системи управління. Значного поширення набули різні форми участі працівників у процесах організації праці на підприємстві. Таким чином, людський фактор стає стратегічним фактором ефективного функціонування підприємства в сучасних нестабільних умовах ринку.

Управління персоналом – скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівників у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу.

Управління персоналом являє собою процес планування, наймання, оцінювання, розвитку та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і працівників.

Менеджмент персоналу – система ефективного використання трудових ресурсів підприємства безпосередньо на робочих місцях працівників.

Кадровий менеджмент – система заходів, виконуваних спеціалізованими кадровими службами в процесі управління працівниками підприємства.

Управління персоналом здійснюється в процесі виконання певних цілеспрямованих дій і виконуваних функцій таких як:

- ♦ Визначення цілей і основних напрямків роботи з персоналом;
- ♦ Визначення засобів, форм, методів досягнення цілей;
- ♦ Організація роботи щодо виконання прийнятих рішень;
- ♦ Контроль виконання запланованих заходів;
- ♦ Мотивація персоналу;
- ♦ Координація розроблених заходів.

Сутність управління персоналом пов'язана з поняттями:

Людський фактор – комплекс здібностей, властивостей, рис людини, які на різних етапах історичного розвитку, залучаються до процесу виробництва економічних благ

Робоча сила – економічно-активне населення

Людські ресурси - вся сукупність людей з їхніми фізичними і розумовими здібностями та відповідним трудовим потенціалом.

Трудові ресурси - частина працездатного населення, яка має фізичні й розумові здібності і знання, необхідні для здійснення корисної діяльності.

Людський потенціал - міра втілених у людині здібностей, таланту, рівня освіти, кваліфікації та їх здатність приносити дохід.

Трудовий потенціал – оптимальний потенціал за кількісними і якісними показниками для виконання персоналом існуючих і перспективних завдань функціонування підприємства. наявна та можлива в майбутньому кількість і якість праці, яку має суспільство (трудовий колектив) за даного рівня розвитку науки й техніки, та яка визначається чисельністю працездатного населення, його професійно-освітнім рівнем.

Людський капітал (від лат. Capitalis - головний) - це сформований і розвинутий у результаті інвестицій та накопичений людиною певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій, який цілеспрямовано використовується в тій чи іншій сфері економічної діяльності, сприяє зростанню продуктивності праці і завдяки цьому впливає на зростання доходів свого власника, прибутку підприємства та національного доходу.

Трудовий колектив (від. лат collectives - збірний) – сукупність людей, об'єднаних спільною метою і діяльністю, єдністю інтересів, єдиною організацією і взаємною відповідальністю кожного працівника, відносинами співробітництва та взаємодопомоги.

Персонал (від лат. personalis - особистісний) - особистий склад працівників підприємства, які виконують виробничо-господарські й управлінські функції.

Працівник — фізична особа, яка працює (на підставі трудового договору) на підприємстві, в установі чи організації або ж у фізичної особи, яка використовує найману працю.

Трудова активність — прагнення працездатної особи застосувати на практиці свої знання та досвід, одержуючи за це винагороду в натуральній або грошовій формі.

Кадри - основний (штатний) склад працівників підприємства, установи, організації.

Управління персоналом є специфічною функцією менеджменту, зміст якої визначається специфікою виконуваних робіт і операцій

Таблиця 1.4. – Роботи і операції, що входять до складу специфічної функції менеджменту «управління персоналом»

Види робіт	Виконавці		
	Лінійні менеджери	Функціональні менеджери	Спеціалізовані кадрові служби
Розроблення концепції управління персоналом	Р	П	П
Розроблення кадрової політики	Р	П	П
Розроблення кадрової стратегії	Р	П	П
Облік кадрів			В
Інвентаризація кадрового складу			В
Ведення кадрового складу			В
Планування персоналу	Р	П	П
Визначення вимог до посад	Р	П	П
Набір персоналу			В
Відбір персоналу	Р	П	П,В
Призначення на посаді	Р	П	П
Професійна орієнтація працівників	Р	В	В
Професійна адаптація працівників		В	В
Професійна орієнтація працівників	В	В	В
Соціальна орієнтація працівників	В	В	П
Психофізіологічна адаптація працівників	В	В	П
Переміщення працівників	Р	Р	В
Підготовка персоналу	Р	П	В
Розвиток персоналу	Р	В	В
Мотивування персоналу	Р	П	П
Оцінювання персоналу	Р	В,Р	П
Управління кар'єрами працівників	Р	П,В	П,В

Створення культури підприємства Р,В В В
(організаційна соціалізація
працівників)

Умовні позначення:

Р- прийняття рішень; П – підготовча робота; В – Виконання.

Виходячи з бачення майбутнього кадрових служб й опираючись на досвід успішних корпорацій, можна визначити ключові ролі для професії менеджера по персоналі.

1. “Кадровий стратег” — член управлінської команди, відповідальний за розробку й реалізацію кадрової стратегії, а також організаційні механізми її забезпечення; системи керування й керівництва службами, що здійснюють функції кадрового менеджменту (віце-президент по керуванню персоналом).

2. “Керівник служби керування персоналом” — організатор роботи кадрових підрозділів.

3. “Кадровий технолог” — розроблювач і реалізатор творчих підходів у специфічні для менеджера по персоналі областях діяльності, компетентний у спеціальних і технологічних знаннях, здатний залучати різноманітні внутрішні й зовнішні ресурси і їх ефективно використати з урахуванням ділових перспектив організації (керівник служби організаційного розвитку або розвитку персоналу).

4. “Кадровий інноватор” — керівник, лідер-розроблювач експериментальних, ініціативних або пілотажних проектів, що вимагають великої уваги й ретельного пророблення, перш ніж вони одержать широке поширення в практиці кадрового менеджменту організації.

5. “Виконавець” — фахівець, що здійснює оперативну кадрову політику.

6. “Кадровий консультант” (зовнішній або внутрішній) — професіонал, що використовує панорамне бачення перспектив корпорації, практичні знання в області керування людськими ресурсами й навички експерта, для визначення потреб, можливостей і шляхів рішення проблем, пов'язаних з розвитком організаційно-кадрового потенціалу;

Дослідниками була запропонована безліч характеристик компетентності менеджера по персоналі, 11 областей компетентності були визнані ключовими, оскільки вони фігурували в експертних оцінках всіх шести згаданих ролей менеджера по персоналі. Ці 11 ключових областей компетентності були об'єднані в три групи.

Особиста порядність

1. Етичність - повага прав особистості, відповідальність за взяті обіцянки, надійність, чесність, справедливість.
2. Сумлінність - високі вимоги до результатів своєї роботи.
3. Розважливість - здатність приймати розумні, реалістичні й обґрунтовані рішення.

Цілеспрямованість і продуктивність

1. Результативність - орієнтація на кінцевий результат.
2. Наполегливість - здатність переборювати обмеження, що накладають сформованою ситуацією.
3. Відданість організації й ділова орієнтація - готовність додержуватися норм організації, захопленість роботою й відповідальність за якість своєї роботи.
4. Упевненість у собі - готовність й уміння вирішувати неординарні завдання.

Навички командної роботи

1. Командна орієнтація - розуміння необхідності спільної діяльності й уміння працювати у взаємодії з іншими;
2. Контактність - уміння встановлювати ділові й творчі відносини з партнерами;
3. Уміння слухати - здатність сприймати, засвоювати й використати інформацію, що витягає з усної комунікації.

Виділяються три основні моделі кадрового менеджменту.

1) менеджер по персоналу як піклувальник своїх працівників, що піклується про здорові умови праці й сприятливій морально-психологічній атмосфері на підприємстві. Ця патерналістична модель сходить до соціал-реформістських ідей кінця XIX - початку XX вв. і знайшла своє органічне втілення в численних варіаціях доктрини людських відносин. Посадовий статус менеджера з персоналу в цій моделі досить низький: це клерк, що має підготовку в області промислової соціології (або психології) і допомагає лінійним керівникам проводити ефективну політику корпорації відносно найманих працівників;

2) менеджер по персоналу як фахівець із трудових договорів (контрактам), включаючи колективні договори. У більших організаціях, що використовують масовий низько кваліфікована праця, у нього двояка роль: здійснення адміністративного контролю над дотриманням найманими робітниками умов трудового договору, облік посадових переміщень; регулювання трудових відносин у процесі переговорів із профспілками. Виконання цих функцій вимагає, як правило, юридичної підготовки, що забезпечує менеджерів по персоналу досить високий статус в організації;

3) менеджер по персоналу як архітектор кадрового потенціалу організації, що грає провідну роль у розробці й реалізації довгострокової стратегії корпорації. Його місія - забезпечити організаційну й професійну когерентність складового кадрового потенціалу корпорації. Він входить до складу її вищого керівництва й має підготовку в такій новій області управлінського знання, як керування людськими ресурсами.

Основними функціями менеджера з персоналу слід розглядати у функціонально-цільовій сфері управління персоналом

Цільові функції й завдання менеджера по персоналу:

- 1) Планування потреби в персоналі, при цьому потреба планується як по загальній чисельності, так і по категоріях (спеціальностям) на основі методики оцінки витрат з трудомісткості й планових показників. Можна планувати й за іншими показниками, наприклад, по прибутку до сплати податків.
- 2) Вербування або набір персоналу. Розробляється спеціальна програма, у якій вибирається найбільш ефективний спосіб вербування й здійснюється аналіз кандидатур.
- 3) Відбір.
- 4) Визначення структури заробітної плати й пільг. Основна мета складається в збереженні потрібних кадрів і залученні додаткових кадрів.
- 5) Професійна орієнтація й адаптація - роз'яснення й розвиток у працівників розуміння того, що чекає від них фірма і яка праця в ній цінується.
- 6) Навчання - розробка програми підвищення кваліфікації.
- 7) Планування кар'єри.
- 8) Оцінка результативності праці - розробка методик оцінки результативності праці й доведення її до всіх виконавців.
- 9) Кадрові переміщення (переклад на іншу роботу, рішення завдань звільнення, зниження в посаді).

Структура витрат часу менеджера по персоналу:

33% часу - на рішення штатних проблем (орієнтація, оцінка результативності, набір).

28% - мотивація, соціальна підтримка, компенсації.

11% - питання, пов'язані з підвищенням кваліфікації, навчанням.

10% - трудові, міжособистісні відносини.

18% - широкий спектр різних питань: взаємодія з кадровими структурами інших фірм (конкурентів), агентствами по працевлаштуванню, участь у переговорах й інші стратегічні й тактичні питання.

Основні представники кадрових служб:

- менеджер по персоналі з юридичним утворенням;

- менеджер по персоналі - фахівець із СУП;
- психологи й фахівці з тестів;
- група навчання або підготовки кадрів.
- група діловодства - архіваріуси (програмісти);
- фахівці планування потреб у кадрах;
- фахівці-менеджери по зовнішніх зв'язках або з питань формування резерву за рахунок контактів з фірмами по підборі персоналу, по контракції (оренді) персоналу;
- до складу розвинених систем входять групи планування кар'єри й персоналу;
- маркетингологи з питань персоналу (оцінка кадрового потенціалу фірми на ринку).

1.3. Етапи історичного розвитку управління персоналом

Таблиця 1.5. – Еволюція концептуальних підходів в управлінні персоналом

Період часу, рік	Основні турботи менеджменту	Становлення до працівника	Діяльність з кадрового управління
до 1890 р.	Виробничі технології	Байдужість до нестатків	Створення системи дисциплінарного впливу
1891-1910 р.	Соціальне забезпечення службовців	Створення для працівників безпечних умов праці і можливостей для зростання	Розробка програми безпеки праці
1911-1920 р.	Ефективність завдань	Забезпечення заробітної працівникам за підвищення продуктивності праці	Дослідження трудових платирухів під час роботи і умовизатрачуваного часу
1921-1930 р.	Індивідуальні розходження	Урахування індивідуальних розходжень працівників	Психологічне тестування і консультації працівників
1931-1940 р.	Профспілковий рух	Можливість вільно виражати думку на протывагу адміністрації	Створення програми комунікації працівників
1941-1950 р.	Соціальна безпека	Використання соціального працівників	Розробка програм з захисту пенсійного забезпечення і охорони праці, здоров'я
1951-1960 р.	Участь працівників в управлінні діяльності підприємства	Працівникам урахування їхньої думки управління	потрібно Професійна підготовка менеджерів (рольові ігри, підготовка, навчання навичкам)
1960-1970 р.	Співучасть	Участь працівників прийняття рішень	Використання прийомів колективного менеджменту

1971-1980 р.	Складність завдання	Удосконалення змісту праці, що націлює на вирішення складних завдань	Збагачення елементів перегляд посадових обов'язків
1981-1990 р.	Переміщення працівників	Перепідготовка і підготовка кваліфікації працівників відповідно до ринкової кон'юктури і НТП	Випереджальне безупинне навчання працівників
1991-2000 р.	Зміни в складі робочої сили і дефіцит	Підвищення мобільності і гнучкості робочої сили форм її використання	Стратегічне планування, права працівників, професійна підготовка, система пільг та комп'ютеризація

I. ДОКТРИНА НАУКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ Основна мета керування персоналом на цьому етапі – підвищити рівень експлуатації всіх складених елементів системи, у т.ч. й «людського матеріалу».

1.1. Концепція використання трудових ресурсів (Labor resources use). Представниками – Фредерик-Вінслоу Тейлор, Френк Гілбрет, Ліліан Гілбрет, Генрі Гантт. Розглядаються лише функції працівника - працю, вимірюючи затратами робочого часу і заробітною платою і зосереджується на проблемах:

2. Вивчення фізичних можливостей людини. Дослідження дали основу виділення наукового напрямку ергономіки (від. грець. Ergon - робота і nomos – закон), яка вивчає поведінку людини в процесі праці, руху органів людського тіла в системі «людина-техніка-виробництво». Визначення часу, необхідного для виконання конкретних виробничих операцій і визначення фізичної втоми і визначення часу, необхідного організму для відновлення сил.
3. Оплата повинна бути прямо пропорційною обсягові виконаної роботи (формується відрядна система оплати праці), оскільки це стимулює робітника до продуктивної праці. Т.б. визначення рівня і моделі оплати праці, які б спонукали працівників виконувати роботу якнайшвидше і в більшому обсязі.
4. Чітка спеціалізація керівників.

1.2. Концепція управління персоналом (personnel management). Представники концепції - Гаррінгтон Емерсон, Анрі Файоль, Ліндал Урвік, Лютер Г'юлік, Макс Вебер. Людина розглядається через призму посади, а стержнем управління вважали адміністративний механізм – принципи (14 принципів Файоля), методи, функції, повноваження, відповідальність.

Особливості концепції:

1. Поєднання двох підходів спеціалізації керівників і адміністративного управління обумовило появу ієрархічно-функціональної структури (staff and line - штат і лінія) підприємства.

2. Людині відводиться другорядна роль – працівник виступає, як знаряддя. Він має виконувати розпорядження, не обговорюючи їх, крім заробітної плати.

II. ШКОЛА ЛЮДСЬКИХ ВІДНОСИН керування персоналом орієнтовано на використання ефектів групової самоорганізації, формуванні партнерських відносин між власником і менеджером, на підвищення рівня гуманізації праці.

- 2.1. **Концепція людських відносин.** Представники це: Мері - Паркер Фоллет, Елтон Мейо, Гуго Мюнстерберг.

Особливості концепції:

1. Людина розглядається, «Homo economicus» - людина економічна. Кожна людина, незалежно від її місця в ієрархічній системі, має право на повагу; визнання людиною своєї корисності і необхідності так само важливе для неї, як і заробітна плата;
2. Потреба людини своєї належності до груп з особливими інтересами стимулює до продуктивної праці;
3. Значну увагу приділяється не матеріальним мотиваторам, а соціальними мотивами впливу на трудову діяльність працівника. теорії мотивації Маслоу теорія мотивування;

Клейтон Альдерфер – теорія Ж (життєві потреби) В (потреби у відносинах) З (потреби зростання);

Дуглас Мік-Клеланд теорію мотивації праці (досягнень);

Вруман – Теорія очікувань.

III. Доктрині індивідуальної відповідальності „„

3.1. Концепція управління трудовими ресурсами

Особливості концепції:

1. Людина розглядається, як найважливіший ресурс підприємства.
2. Вартість людських ресурсів в процесі участі в виробничому процесі зростатиме з покращенням якісних характеристик працівників (освітньої, кваліфікаційної, набуття практичного досвіду);
3. Створення умов для реалізації здібностей і знань працівника у виробничій діяльності і підвищення якості трудового життя.

IV. Доктрина командного менеджменту У сучасних умовах господарювання для підтримки конкурентоздатності підприємство вибирає орієнтацію на споживача, до якої ставляться не тільки зовнішні споживачі, але й персонал самого підприємства. Тому відбулося повернення до колективістських цінностей, коли працівники поєднуються в групи тимчасові або постійні. Керування персоналом припускає взаємний контроль, взаємодопомогу, безперервний розвиток індивідуального й групового потенціалу підприємства.

3.1. Концепція людського капіталу Представники – Вільям Петті, Адам Сміт, ЖанБатіст Сей, Леон-Марі-Еспрі Вальрас, Ірвінг Фішер

Особливості концепції:

Людина - специфічний елемент, що постійно розвивається і має бути оцінений як споживчий актив.

Людський капітал піддається фізичному і моральному зносу. Для підтримання конкурентоспроможності працівника і зменшення морального зносу повинно проходити постійний розвиток професійних компетенцій працівника.

Професійні знання, освіта, виховання, ділові навички виступають капіталом з яким працівник вступає у виробничий процес.

Економічні інвестиції у людський капітал виступає основою економічного розвитку підприємства.

1.4. Системний підхід в управлінні персоналом підприємства

Залежно від масштабів завдань і часу їх виконання управління персоналом може здійснюватися на трьох рівнях:

1. Оперативний рівень (представлений всіма функціями управління персоналом): охоплює сферу ділової активності персоналу тв. Відповідну сферу впливу управління персоналом.
2. Тактичний рівень: відображає залежність роботи з персоналом від загальних процесів управління персоналом.

3. Стратегічний рівень: підкреслює найважливіші орієнтації управління персоналом на зростання економічної, організаційної, соціальної ефективності. Він забезпечує конкурентоспроможність підприємства, реалізацію її ділової стратегії, зв'язок кадрової стратегії і іншими функціональними стратегіями підприємства та ін. Принципи, на яких ґрунтується стратегічне керування персоналом:

- I. Довгостроковість оцінюваних перспектив і прийнятих рішень
- II. Першочерговий облік при розробці й прийнятті управлінських рішень стану й динаміки зовнішньої для організації середовища
- III. Інтегрованість процесів керування персоналом: підтримка цінностей і цілей організації, відповідність її культурі
- IV. Ефективність керування людськими ресурсами. Може бути оцінена у двох аспектах: твердий підхід і м'який підходи до керування людськими ресурсами
- V. Домінуюча роль лінійних керівників при реалізації функцій керування персоналом
- VI. Партнерство як форма взаємодії між керівництвом і виконавцями

Аспектами (питання) управління персоналом в ринкових умовах є:

Техніко-технологічний – відображає рівень розвитку конкретного виробництва, особливості використовуваних у ньому техніки і технології, виробничі умови.

Організаційно-економічний – містить питання, пов'язані з плануванням чисельності і складу персоналу, їх матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу, організацією діловодства.

Правовий – включає питання дотримання трудового законодавства у кадровій роботі.

Соціально-психологічний – відображає питання соціально-психологічного забезпечення управління персоналом, впровадження різних соціологічних і психологічних процедур у практику кадрової роботи.

Педагогічний – передбачає вирішення питань, пов'язаних з вихованням кадрів, наставництвом.

Цілі і завдання управління персоналом в умовах ринку:

- 1) Розробка і реалізація кадрової стратегії;
- 2) Розробка штатного розкладу відповідно до стратегії підприємства;
- 3) Розробка професійно-кваліфікаційних вимог (професіограма, модель посади);
- 4) Забезпечення робочих місць фахівцями, підбір, відбір персоналу;
- 5) Регулювання руху персоналу;
- 6) Ділова оцінка персоналу, соціально-психологічна діагностика, тестування;
- 7) Навчання персоналу;
- 8) Аналіз і координація міжособистісних взаємин, запобігання соціальним конфліктам, небажаним стресам;
- 9) Формування персоналу, лізинг персоналу, прогнозування розвитку персоналу, планування ділової кар'єри, аналіз потреби в персоналі;
- 10) Управління зайнятістю;
- 11) Професійна адаптація персоналу;
- 12) Регулювання трудових відносин, вимог психофізіології, етики і естетики, економіки праці.

Система – певна сукупність елементів, які утворюють єдине ціле, наділене особливостями, відсутніми в його складових. Розділяють 2 підходи до управління персоналом це:

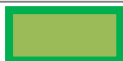
Комплексний підхід управління персоналом – передбачає урахування організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, технічних, педагогічних аспектів у їхній сукупності і взаємозв'язків при визначальній ролі соціально-економічних факторів.

Системний підхід управління персоналом - передбачає урахування взаємозв'язків окремих аспектів управління кадрами і виражається у розробці кінцевих цілей, визначення шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання системи роботи з персоналом. Головним елементом цієї системи є персонал, який одночасно може бути як об'єктом та к суб'єктом управління.

Вирішення питань та завдань у сфері управління персоналом потрібно розглядати через призму системного підходу, який відображається в системі управління персоналом (СУП).

Система управління персоналом являє собою комплекс цілей, завдань і основних напрямків діяльності, різних методів, видів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи. Розширена СУП представлено на рисунку 1.2.

Система управління персоналом підприємства



Підсистема загального та лінійного керівництва, що здійснює управління підприємством в цілому, управління окремими функціональними і виробничими підрозділами

Підсистема планування та маркетингу, що виконує розробку кадрової політики, стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організацію кадрового планування та прогнозування потреби в персоналі

Підсистема управління підбором та обліком персоналу. Здійснює організацію підбору персоналу, співбесід, оцінки, відбору, обліку, зарахуванням, переміщення, заохочення та звільнення персоналу, професійну орієнтацію, організацію раціонального використання персоналу, управління зайнятістю, діловодство в системі управління персоналом

Підсистема управління трудовими відносинами. Проводить аналіз та регулювання групових та особистісних взаємовідносин, відносини керівництва і лідерства, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічну діагностику, дотримання етичних норм взаємовідносин, управління взаємодією з професійними спілками

Підсистема забезпечення нормальних умов праці. Виконує такі функції, як дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, дотримання вимог технічної естетики, охорони праці

Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу виконує такі функції: організація нормування та тарифікації трудового процесу, розробка систем оплати праці, розробка форм участі персоналу в прибутках, форм морального заохочення персоналу

Підсистема управління соціальними розвитком. Здійснює організацію суспільного харчування, житлово-побутове обслуговування, розвиток культури та фізичного виховання, організацію соціального страхування. Формування та структурування соціального пакету працівників підприємства, управління конфліктами і стресами, підвищення трудової та громадської активності працівника

Підсистема управління розвитком персоналу. Здійснює навчання, перепідготовку, адаптацію нових працівників, оцінку кандидатів на вакантну посаду, поточну періодичну оцінку кадрів, організацію раціоналізаторської та винахідницької діяльності, реалізацію ділової кар'єри та службово- професійного просування персоналу

Підсистема розвитку організаційної структури управління. Поелементний аналіз структури кадрового складу працівників менеджменту і організування їхньої праці, організація використання методів менеджменту, просторовий аналіз структури і взаємодії окремих органів менеджменту, функціонального поділу праці, виявлення резервів у системі менеджменту, склад відділів за функціями, ступінь лінійного і функціонального менеджменту, чисельність підлеглих на одного керівника

Підсистема правового забезпечення. Здійснює державне регулювання праці та відпочинку, порядок складання та заключення колективного договору та контрактів з найманими працівниками, заробітна плата, гарантії і компенсації, праці жінок та інвалідів, питання охорони праці, дисципліни, трудові суперечки, профспілки та повноваження трудових колективів

Підсистема планування і маркетингу персоналу. Організування і контроль процесу розроблення проектів концепції, принципів, політики, стратегії управління персоналом; аналіз стану кадрового потенціалу і регіонального ринку праці, планування заходів щодо підготовки та залучення висококваліфікованих кадрів у систему; організування рекламних заходів з підтримання іміджу підприємства, престижності праці, які забезпечують надходження кадрів у систему; прогнозування стану внутрішнього та зовнішнього ринку праці

Підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналу. Патентно-ліцензійна робота, ведення обліку і складання статистичної звітності про стан і рух персоналу

Основними цілями функціонування системи управління персоналом є:

Підвищення конкурентоспроможності підприємства;

Підвищення ефективності діяльності підприємства, зокрема, досягнення максимального прибутку;

Забезпечення високої соціальної ефективності функціонування трудового колективу;

Формування позитивного іміджу підприємства на ринку.

На формування СУП впливають чинники зовнішні (ситуація на ринку праці, трудове законодавство, становище на ринку) та внутрішні (цілі й місія підприємства, організаційна структура, напрям діяльності, перспективи розвитку, склад персоналу, розмір підприємства, загальна стратегія підприємства).

Методи керування персоналом – способи впливу на колективи й окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування організації.

Класифікація методів управління персоналом:

I. За етапами управлінської діяльності

- 1.1. методи підготовки управлінських рішень;
- 1.2. методи прийняття управлінських рішень;
- 1.3. методи організації виконання управлінських рішень;
- 1.4. методи контролю за виконанням управлінських рішень.

II. За змістом здійснення впливу на виконавців:

- 2.1. Адміністративні;
- 2.2. Економічні;
- 2.3. Соціально-психологічні.

III. За характером впливу на виконавців

- 3.1. методи прямого впливу;
- 3.2. методи непрямого впливу.

IV. За характером застосування:

- 4.1. Загальні;
- 4.2. Спеціальні.

Таблиця 1.3. - Система методів управління персоналом на підприємстві

Адміністративні	Економічні	Соціально-психологічні
Затвердження адміністративних норм і нормативів	Економічне стимулювання Оплата праці	Створення творчої атмосфери Задоволення культурних і духовних потреб
Правове регулювання Видання наказів, вказівок і розпоряджень	Капіталовкладення Кредитування	Створення нормального психологічного клімату
Розробка положень, посадових інструкцій, стандартів організації й іншої регламентуючої документації	Участь у прибутках і капіталі Встановлення економічних норм і нормативів	Розвиток у працівників ініціативи й відповідальності Установлення моральних санкцій і заохочень
Установлення адміністративних санкцій і заохочень	Страхування Встановлення матеріальних санкцій і заохочень Встановлення економічних норм і нормативів	Участь працівників в управлінні Розвиток у працівників ініціативи та відповідальності

Адміністративні (організаційні, або розпорядницькі) методи керування персоналом базуються на владі, дисципліні й стягненнях і відомі в історії як «методи батога». Засновані на відносинах єдиноначальності, дисципліни й відповідальності, здійснюються у формі організаційного й розпорядницького впливу.

Економічні методи керування персоналом ґрунтуються на раціональному використанні економічних законів і по способах впливу відомі як «методи пряника». Вони являють собою систему матеріальних стимулів і мотивів, що спонукують всіх працівників плідно трудитися на загальне добро.

Соціально-психологічні методи керування персоналом виходять із мотивації й морального впливу на людей і відомі як «методи переконання». Базуються на використанні закономірностей соціології й психології. Об'єктом їхнього впливу є групи людей й окремих особистостей.

Адміністративні методи відрізняються прямим характером впливу, вони відповідають правовим нормам, актам і розпорядженням вищих органів керування. Економічні й соціально-психологічні методи носять непрямий характер керування.

ЛЕКЦІЯ № 2

ТЕМА: «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК СОЦІАЛЬНА СИСТЕМА»

Питання лекції:

- 2.1. Особистість: сутність, структура, організаційна поведінка.
- 2.2. Структура і чисельність персоналу підприємства.
- 2.3. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників.
- 2.4. Компетентність працівників: сутність, види.

НАВЧАЛЬНІ ЦІЛІ:

Розкрити сутність, структуру та особистості організаційної поведінки особистості;

Визначити сутність та види структури персоналу підприємства;

Висвітлити соціальну структуру персоналу підприємства;

Охарактеризувати види чисельності персоналу підприємства;

Розкрити сутність та види компетентності працівника.

2.1 ОСОБИСТІСТЬ: СУТНІСТЬ, СТРУКТУРА, ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА.

Особистість – це сукупність індивідуальних соціальних і психологічних якостей, що характеризують людини і дозволяють їй активно і свідомо діяти.

Основними властивостями особистості є:

1-ша: наявність тісного взаємозв'язку і взаємообумовленості цих якостей особистості;

2-га: активна діяльність особистості, спрямована на пізнання і перетворення навколишнього світу;

3-тя: стійкість, що дозволяє прогнозувати поведінку особистості, т.б. дії, що виражають її суб'єктивну реакцію на ситуацію і оточення.

Структура особистості складається з блоків:

Біологічна підструктура – характеристики особистості, обумовлені її біологічними особливостями (стать, вік, тип нервової системи, темперамент, фізичне здоров'я).

Психологічна підструктура – характеристики обумовлені основними психологічними процесами, що належать в основі рівня психічного розвитку людини і його пізнавальним (розумових) здібностей (відчуття, сприйняття, увага, пам'ять, мислення, мова, емоції).

Педагогічна підструктура – поєднує характеристики життєвого досвіду людини - загального, професійного, соціального (знання, уміння, навички, звички).

Соціально-психологічна підструктура - характеризує мотиваційну сферу особистості і містить у собі систему потреб, мотивів, відносин, моральних норм, життєвих цінностей (бажання, інтереси, наміри, прагнення, схильності, ідеали, переконання, світогляд).

Особистість виступає продуктом суспільного розвитку і залучення індивідів у систему соціальних відносин через активну предметну діяльність та спілкування. При цьому потрібно розглядати такі поняття:

Гармонійний розвиток особистості – процес удосконалення її моральних, психологічних, соціальних, професійних, фізіологічних якостей в їх єдності, що забезпечує більш ефективну діяльність людини.

Професійний розвиток особистості – процес підготовки до роботи за певною професією.

Таблиця 2.1. - Особистісні якості працівників підприємства

Групи особистісних якостей	Особистісні якості	Показники для оцінювання рівня виразності якості
Особистісна група	Чесність	Кількість обманів, до яких вдавався працівник. Кількість т 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.
	Порядність	Кількість вчинків, що відповідають, або не відповідають цій якості.
	Повага до людини	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 і колег. Ступінь прийняття правил і норм, прийнятих у підприємства. Рівень залучення працівника до справ підприємства. Спрямованість на досягнення індивідуальних і корпоративних цілей.
	Безконфліктність	Кількість конфліктів, що відбулися з вини працівника.
	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.
	Кмітливість	Кількість повторень вказівок, які необхідні працівникові для розуміння вимог до нього.
Адаптаційна група	Здатність до швидкої адаптації	Період, який необхідний працівникові для адаптації на підприємстві, колективі, підрозділі, а також до роботи.
	Стійкість до стресів	Кількість виявів неадекватної поведінки у стресових ситуаціях.
	Здатність до навчання	Період, необхідний працівникові для засвоєння нових знань.

Необхідно відмітити характерні риси особливості, що пов'язані з її поведінкою на підприємстві (таблиця 2.2.).

Таблиця 2.2.

Характерні риси	Особливості поведінки
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
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
Авторитаризм	Це переконання, що між людьми на підприємстві повинні бути розбіжності у статусі та посадові ієрархії. Авторитарна особа негативно сприймає роботу, виконання якої потребує чуйності до інших людей, толерантності і задоволеності адаптуватися до складних обставин, що змінюється. Коли успіх роботи залежить від чіткого дотримання правил та інструкцій, високо авторитарна особа може виконувати роботу дуже добре

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

Організація на досягнення

Людина постійно прагне виконувати роботу краще, самостійно долати труднощі; хоче відчувати, що успіхи або невдачі значною мірою залежить 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 роботи

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 роботи за умов необхідності швидкого прийняття рішень (менеджер, брокер), але може стати на заваді бухгалтерові, який виконує аудиторську роботу

2.2. СТРУКТУРА І ЧИСЕЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Основними характеристиками персоналу підприємства є структура і чисельність персоналу.

Структура персоналу – це сукупність окремих груп працівників, які об'єднані за певною ознакою. Структура персоналу може бути - штатною, організаційною, соціальною, рольовою.

Штатна структура персоналу – кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці і фонд заробітної плати працівників.

Організаційна структура персоналу – характеризує розподіл персоналу залежно від виконуваних функцій т.б. за участю в процесі виробництва.

1. *Управлінський персонал* – працівники, трудова діяльність яких направлена на виконання конкретних управлінських функцій (лінійні і функціональні керівники та спеціалісти).

2. *Лінійні керівники* - спрямовують, координують і стимулюють діяльність підприємства, розпоряджаються його ресурсами, приймають рішення, несуть повну відповідальність за досягнення цілей підприємства і мають право приймати рішення.
3. *Функціональні керівники* – керівники підрозділів, основне завдання яких полягає у сприянні ефективній роботі лінійних керівників.
4. *Спеціалісти (економісти, маркетологи, юристи)* - зайняті створенням і впровадженням у діяльність підприємства нових знань, технологій та розробкою варіантів розв'язання окремих виробничих і управлінських проблем.
5. *Технічні спеціалісти* - надання технічної та інформаційної допомоги апарату управління (збір, обробка, збереження, передання інформації), виконання стандартних процедур і операцій, які переважно піддаються нормуванню.
6. *Виробничий персонал (прибиральниці, охоронці, основні робітники)* – виконавці, які реалізують на практиці рішення керівників, плани підприємства, зайняті створенням матеріальних цінностей або наданням виробничих послуг і переміщенням вантажів „„

Соціальна структура персоналу – сукупність груп, що класифікуються: за змістом роботи, рівнем освіти і кваліфікації, професійним складом, стажем роботи, статтю, віком, національністю, належністю до громадських організацій і партій, сімейним станом, напрямком мотивації, рівнем життя і статусом зайнятості.

I. За стажем роботи потрібно розглядувати з позиції:

1. За загальним стажем – до 16 років, від 16 до 20, від 21 до 25, від 26 до 31, 32, 33 - 39, більше 40 років.
2. За стажем роботи на конкретному підприємстві (характеризує закріплення персоналу) – до 1 року, 1-4, 5-9, 10-14, 15-19, 20-24, 25,30 і більше років.

II. За рівнем освіти – з вищою освітою, середньо-спеціальною, середньою.

Рольова структура персоналу – склад і розподіл творчих, комунікативних, поведінкових ролей між окремими працівниками підприємства (таб. 2.3.).

Таблиця 2.3 – Рольова структура персоналу підприємства

Назва ролі	Зміст ролі
Творчі ролі	
Генератор ідей	Висуває принципові ідеї, визначає ключові проблеми, пропонує альтернативні рішення, визначає шляхи і засоби реалізації ідей
Компілятор ідей	Доводить фундаментальні ідеї до прикладного вирішення, має здатність поєднання різних ідей, розробляє технологію використання висунутих ідей на практиці
Ерудит	Носій енциклопедичних знань з широкого кола проблем у минулому і сьогодні
Експерт	Має здатність оцінити доцільність певної ідеї і дати правильну пораду в ході обговорення

Ентузіаст	Особистим прикладом і чарівністю заражає групу вірою в успіх загальної справи, спонукає інших працювати сумлінно
Критик	Підає критичному аналізу хід і результати роботи групи, дає критичну і часто негативну оцінку висунутих ідей
Організатор	Організує роботу групи, погоджує процесі «мозкового штурму» роботу окремих членів групи з позиції досягнення кінцевої мети

Комунікаційні ролі

Лідер	Людина, яка володіє в групі високим особистим і професійним авторитетом, 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	Пов'язує на неформальній міжособистісній основі членів групи, які 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 контакті з лідером
Провідник	Людина, яка добре знає географію й історію району, структуру підприємства і забезпечує зв'язки групи із зовнішнім середовищем,

Поведінкові ролі

Оптиміст	Завжди упевнений в успіху загальної справи, знаходить шляхи виходу з кризових ситуацій, заражає своєю позитивною поведінкою членів групи
Нігіліст	Завжди не впевнений в успіху загальної справи, має критичний погляд, найчастіше відмінний від загальноприйнятого
Конформіст	Дотримується загальноприйнятих норм поведінки, пасивно погоджується з рішенням групи, являючи «мовчазну більшість»
Догматик	Завзято тримається відомих норм, стоїть до останнього у своїй думці, не погоджуючись із 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 чуток, 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 відігравати як прогресивну, так і консервативну роль
Громадський працівник	Захоплений суспільною роботою, нерідко придумує і виконує «почини» і «заходи» у робочий час. До своїх службових обов'язків ставиться посередньо.
Важливий птах	Напускає на себе загадково-важливий вид, даючи зрозуміти, що він багато чого знає та у нього є «ручка»
Казанська сирота	Шукає співчуття в оточенні, скаржиться на своє тяжке становище і нерозуміння в колективі і серед керівництва
Йорж	Як правило, перебуває в дратівливому стані, відштовхуючи від себе друзів і наживаючи ворогів, конфліктує з керівництвом і кологами
Собі на розумі	Займається переважно особистими справами в робочій час, використовуючи своє службове становище
Ледар	Не виявляє ніякої ініціативи в праці, займається другорядними справами - спить, читає газети, ходить по відділах, веде порожні розмови
Наполеон	Марнолюбна людина звичайно малого росту з манією величності, геніальності, невизнаності, що прагне зайняти керівне крісло, любить розповідати про свої успіхи і досягнення

ВИДИ ЧИСЕЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

1. Нормативна чисельність персоналу – максимально можлива чисельність персоналу, розрахована для конкретного підприємства за нормативами затрат праці кожної категорії працівників. „
2. Планова чисельність персоналу – чисельність персоналу, розрахована на основі нормативів затрат праці і скоригована на реальні умови діяльності підприємства (близька до нормативної чисельності).
3. Штатна чисельність персоналу – чисельність працівників, які входять до штату працівників підприємства (без урахування осіб, прийнятих на певний період і тимчасову роботу). Вона є меншою за планову„
4. Облікова чисельність персоналу – кількість працівників, які офіційно працюють на підприємстві на даний момент. До складу облікової чисельності входять: постійні працівники або прийняті на строк більш ніж 1 рік; тимчасові працівники прийняті на термін до 2 місяців, а для заміщення тимчасово відсутньої особи до 4-х місяців; сезонні, прийняті на роботу, що має сезонний характер, на термін до 6 місяців.

Не включаються група працівників – зовнішні сумісники; особи, залучені на одноразові та спеціальні роботи, які працюють на основі договорів; працівники, яких направлено на навчання з відривом від виробництва та отримують стипендію за рахунок підприємства.

5. Явочна чисельність персоналу – кількість усіх працівників, які з'явилися на роботу.

2.3. ВИМОГИ ДО ПРОФЕСІЙНО-КВАЛІФІКАЦІЙНОГО РІВНЯ ПРАЦІВНИКІВ

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

Спеціальність (спеціалізація)- більш вузький різновид трудової діяльності у межах певної професії.

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

Може бути:

1. Потенційна професійна придатність - ґрунтується на задатках, здібностях, фізичних і психологічних властивостях людини.
2. Реальна професійна придатність – складається поступово в результаті освоєння людиною нових знань і навичок.

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

Виділяють:

Кваліфікацію робіт – сукупність вимог до того, хто повинен виконувати роботу;

Кваліфікація працівника – сукупність набутих людиною професійних якостей. Визначається такими факторами: рівень загальних і спеціальних знань; стаж роботи на даній або аналогічній посаді, необхідній для оволодіння професією; рівень кваліфікаційний (визначається за допомогою тарифно-кваліфікаційних довідників).

Таблиця 2.4 – Характеристика кваліфікаційних груп персоналу підприємства

Назва кваліфікаційної групи	Загальна характеристика
Спеціалісти вищої кваліфікації	Вища спеціальна освіта та значний досвід роботи за фахом (понад 5 років)
Спеціалісти середньої кваліфікації	Вища або середня освіта та деякий практичний досвід роботи
Спеціалісти – практики	Відсутність спеціальної освіти та незначний досвід практичної роботи
Висококваліфіковані працівники	Середня спеціальна освіта (2-3 роки) і великий досвід практичної роботи на найбільш складних ділянках
Кваліфіковані працівники	Середня спеціальна освіта (1-2 роки) та значний досвід роботи

Малокваліфіковані працівники	Спеціальна підготовка (від 3 міс. До 1 року) і незначний досвід роботи
Некваліфіковані працівники	Відсутність спеціальної підготовки та досвіду практичної роботи

Показники, що характеризують кваліфікацію персоналу:

1. Коефіцієнт кваліфікації працівників
2. Коефіцієнт використання кваліфікації працівників
3. Коефіцієнт спеціалізації працівників
4. Коефіцієнт стажу роботи на підприємстві

2.4. КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПРАЦІВНИКА: СУТНІСТЬ, ВИДИ

Компетентність – ступінь кваліфікації працівників, яка дозволяє успішно вирішувати його професійні завдання. 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.

Таблиця 2.5 – Рівні виразності компетенцій менеджера

Найменування рівня Характеристика рівня

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

Види компетенцій:

1. Функціональна (професійна) компетентність: Характеризується професійними знаннями та вміннями їх реалізовувати. Вона містить професійну придатність (сукупність психічних і психофізіологічних особливостей людини, необхідних для здійснення ефективної професійної діяльності); відповідність індивідуальних знань і навичок працівника до вимог і знань посади і професії.

2. Інтелектуальна компетентність: Характеризується здатністю до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов'язків.
3. Ситуативна компетенція: Характеризується вміннями діяти відповідно до ситуації.
4. Часова компетентність: Характеризується вміннями раціонально планувати і використовувати робочий час. Вона містить адекватну оцінку затрат часу («почуття часу»), вміння розробляти програму досягнення мети в часовому просторі, правильно визначати затрати часу.
5. Соціальна компетентність – Характеризується наявністю комунікаційних і інтеграційних здібностей, уміння підтримувати відносини, впливати, правильно сприймати та інтерпретувати чужі думки, висловлювати до них ставлення, вести бесіди; інтерактивні здатності працівника і культуру ділового спілкування по вертикалі – «керівник-підлеглий» і по горизонталі «працівники одного рівня»; уміння запобігати і вирішувати конфлікти, швидко і правильно передавати інформацію, налагоджувати комунікації, давати і чіткі завдання і відповідно мотивувати працівників, тактовно вказувати на недоліки і коректно робити зауваження; знання етики ділового спілкування.