

Тема 3. Персонал організації як об'єкт управління

- 3.1. Підходи щодо характеристики людського фактору виробництва.
- 3.2. Персонал організації як категорія науки управління.
- 3.3. Класифікація персоналу як об'єкта управлінського впливу та його структура.
- 3.4. Особистісні та функціональні якості персоналу.

*Кожна людина – це ціла книга, якщо
ви знаєте, як її читати
Вільям Ченнінг*

3.1. Підходи щодо характеристики людського фактору виробництва

Людський фактор виробництва – узагальнена характеристика ролі людини у соціально-економічній та виробничо-господарській сферах суспільної взаємодії, яка відображає основні властивості індивіда (особистості), що можуть виявлятися в процесі праці: прагнення до освоєння нових соціально-трудова норм та знань, трудових та соціальних навичок, до нововведень, здатність до соціальної ініціативи та активності тощо.

Сутність людського фактору виробництва як *категорії науки управління* розкривається через ряд функціональних та особистісних характеристик, які утворюють стійкі стереотипи щодо розуміння ролі людини в організації:

- *«людина економічна»* – мислить раціонально та, передусім, орієнтується на грошову вигоду як передумову задоволення потреб. Відповідно до цього, людина працює настільки добре, наскільки вона задоволена своєю заробітною платою.
- *«людина функціональна»* – виконує певні робітничі (як придаток машин та виробничого обладнання) або управлінські функції, дії. В основі такого стереотипу лежить принцип суттєвого підкорення людини робочим операціям в умовах, коли вона дедалі більше стає заручником науково-технічного прогресу.
- *«людина психологічна»* – переживає власні психологічні стани, які суттєво впливають на продуктивність праці. Працівник зорієнтований на пріоритетне досягнення психологічної рівноваги та задоволення від самого процесу праці, від соціальних взаємовідносин в трудовому колективі.
- *«людина етична»* – оцінює з моральної точки зору те чи інше ставлення до себе та й сама ставить до інших на основі того, як поведуться з нею. В основі такого стереотипу лежить принцип підкорення людини нормам ділової, професійної та управлінської етики.

Ці чотири стереотипи задають домінуючі ознаки поведінки працівника в організації. Зазвичай ці ознаки є індивідуальними та складними для повного розуміння. Людина влаштовується на підприємство з набором цінностей, певним ставленням до соціальних явищ та діяльності **як сформована особистість**, яка має власну позицію.

Особистість – це сукупність індивідуальних соціальних і психологічних якостей, що характеризують людину і дозволяють їй активно і свідомо діяти. Тісний взаємозв'язок і взаємообумовленість цих якостей становить її *першу властивість*. Другою властивістю є активна діяльність, спрямована на пізнання і перетворення навколишнього світу. Третя *властивість* полягає в стійкості, що дозволяє прогнозувати поведінку особистості, тобто дії, що виражають її суб'єктивну реакцію на ситуацію і оточення.

Риси особистості формуються під впливом природних властивостей: фізіологічного стану

організму, особливостей вищої нервової діяльності, пам'яті, емоцій, почуттів, сприйняття, а також соціальних факторів: ролі, статусу, освіти, досвіду, звичок, кола спілкування і т. п. Знання і розуміння керівником цих моментів сприяє успішному управлінню підлеглими, прогнозуванню їх поведінки і цілеспрямованому впливу на неї.

У структурі особистості можна виділити чотири блоки характеристик:

– *біологічний блок*: передбачає характеристики особистості, обумовлені її біологічними особливостями (стать, вік, тип нервової системи, темперамент, фізичне здоров'я);

– *психологічний блок*: передбачає характеристики особистості, обумовлені основними психічними процесами, що лежать в основі рівня психічного розвитку людини і його пізнавальних (розумових) здібностей (відчуття, сприйняття, увага, пам'ять, мислення, мова, емоції);

– *педагогічний блок*: поєднує характеристики життєвого досвіду людини – загального, професійного, соціального (знання, уміння, навички і звички);

– *соціально-психологічний блок*: 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 є продуктом суспільного розвитку та включення індивідів у систему соціальних відносин через активну предметну діяльність та спілкування. Необхідно розрізняти такі поняття, як гармонійний розвиток особистості та професійний розвиток особистості. При цьому поняття «професійний розвиток особистості» є більш вузьким. Так, під гармонійним розвитком особистості потрібно розуміти процес удосконалення її моральних, психологічних, соціальних, професійних та фізичних якостей у їх єдності, що забезпечує більш ефективну виробничу діяльність людини. Професійний розвиток особистості – це процес її підготовки до роботи за певною професією. Розвиток особистості триває все життя. З віком змінюється лише позиція людини – з об'єкта виховання в родині, школі, вищому навчальному закладі вона перетворюється на суб'єкт виховання і повинна активно займатися самовихованням. Особистісні якості різних категорій працівників підприємства є практично ідентичними, оскільки всі вони прагнуть до поваги з боку оточення.

Поняття «**індивідуальність**» характеризує інтегральну властивість людини, що поєднує його природні та особистісні особливості. Через індивідуальність розкриваються: своєрідність особистості, її здатності, краща сфера діяльності. В індивідуальності можна виділити:

– базові властивості: поєднання природних і сформованих у процесі виховання і спілкування рис (через них розкриваються такі характеристики психіки, як *емоційність, активність, тип реакцій, чутливість і формується стиль поведінки особистості*);

– програмувальні властивості (*інтелект, самосвідомість, спрямованість*). На основі оцінки властивостей особистості можна скласти її психологічний портрет.

Психологічний портрет особистості передбачає такі характеристики: темперамент, характер, здатності, спрямованість, інтелектуальність, емоційність, вольові якості, самооцінку, рівень самоконтролю, здатність до групової взаємодії.

Характерні риси особистості, пов'язані з її поведінкою у підприємстві, наведені у табл. 1.

Таблиця 1

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

Характерні риси	Особливості поведінки
1	2
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
1. Екстерналізм	Людина вважає, що її життя контролюється зовнішніми силами і її доля залежить від удачі та зовнішніх обставин. Вона менш задоволена своєю роботою й більш відчужена від робочого оточення. Людина покладається на обставини й розцінює себе як таку, що не може впливати на ситуацію, що є важливою для неї
3. Авторитаризм	Це переконання, що між людьми на підприємстві повинні бути 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 роботи залежить від чіткого дотримання правил та інструкцій, високо авторитарна особа може виконувати роботу дуже добре
4. Макіавелізм	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 Маки», дуже продуктивні. Коли відсутні чіткі стандарти виконання роботи або цілі не виправдовують засобів, то прогнозувати результативність «високого Мака» 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. Отримує насолоду від виконання складних завдань, що містять у собі виклик. Водночас вона уникає роботи, яка має малий шанс на успіх. Вона швидко реагує на зворотний зв'язок і добре контролює результати власного виконання роботи
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 роботи за умов необхідності швидкого прийняття рішень (менеджер, брокер), але може стати на заваді бухгалтерові, який виконує аудиторську роботу

У практиці управління персоналом розрізняють такі ознаки і характеристики людського фактору:

1. Трудові ресурси.
2. Економічно активне населення (макро- і мезорівень).
3. Людські ресурси.
4. Трудовий потенціал (макрорівень).
5. Трудовий потенціал працівника.
6. Трудовий потенціал організації.
7. Робоча сила.
8. Людський капітал (макрорівень).
9. Персонал.
10. Кадри.

Їх співвідношення (мікрорівень) наведено на рис. 1.

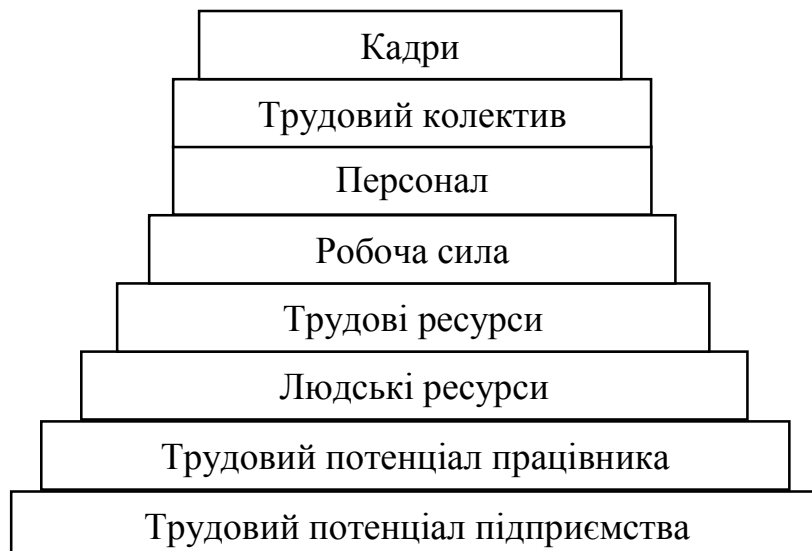


Рис. 1. Співвідношення термінів, що характеризують людський фактор виробництва
Кадри підприємства – це сукупність постійних працівників, які отримали необхідну

професійну підготовку, мають практичний досвід і навички роботи, як правило, штатний кваліфікований склад працівників підприємства.

Поняття «*трудоий колектив*» можна розглядати як соціальну організацію (групу людей), що має адміністративно-правову структуру та певну соціальну спільність (представлена виникаючими міжособистісними зв'язками, структурою малих груп, поділом персоналу підприємства на соціальні групи). Під *персоналом підприємства* розуміється сукупність найнятих працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, зайнятих на підприємстві відповідно до штатного розкладу, а також працюючі власники бізнесу, які одержують на підприємстві (фірмі) заробітну плату.

Робоча сила – це здатність людини до праці, сукупність її фізичних, інтелектуальних здібностей, набутих знань і досвіду, які використовуються в процесі виробництва товарів і послуг.

Потенційну робочу силу характеризує поняття «*трудоі ресурси підприємства*», під якими розуміють фізично розвинуту частину населення держави, що володіє розумовими здібностями і знаннями, необхідними для роботи у певних виробничих процесах.

Людські ресурси підприємства – це сукупність соціальних, психологічних і культурних якостей його працівників.

У загальному вигляді трудовий потенціал характеризує певні можливості, що можуть бути мобілізовані для досягнення певної мети. Трудовий потенціал працівника – це його можлива трудова дієздатність, його ресурсні можливості у трудовій сфері (інтелект, творчі здібності, здоров'я, освіта, професіоналізм, моральність, активність, організованість тощо). Трудовий потенціал підприємства – це сукупна трудова дієздатність його колективу, ресурсні можливості працівників підприємства у трудовій сфері виходячи з їхнього віку, фізичних можливостей, наявних знань і професійно-кваліфікаційних навичок. Таким чином, зміст трудового потенціалу розкриває, з одного боку, можливості участі працівників підприємства у діяльності як специфічного ресурсу, з іншого боку, – характеристики якостей працівників, що відображають ступінь розвитку їх здібностей, придатність і підготовленість до виконання робіт певного виду і якості, ставлення до праці, можливість і готовність працювати з повною віддачею сил і здібностей.

3.2. Персонал організації як категорія науки управління.

Персонал – (від лат. Personalis – особовий) – це особовий склад працівників організації, який включає найманих працівників, а також працюючих власників та співвласників.

Персонал організації як категорія науки управління характеризується такими функціональними ознаками:

1. Наявність трудових взаємовідносин між ним і роботодавцем, які оформлюються трудовим договором (контрактом);
2. Володіння певними якісними характеристиками (професія, спеціальність, кваліфікація, компетентність тощо), сутність яких визначає доцільність діяльності працівника на окремому робочому місці;
3. Цільова спрямованість діяльності персоналу, тобто орієнтація діяльності на досягнення цілей підприємства;
4. Поведінка працівника залежить не тільки від системи виробничих умов, але й від умов зовнішнього середовища та внутрішніх факторів;
5. Характер прогнозів поведінки працівника є імовірнісним, імовірність є невисокою;
6. Персонал має значний потенціал, який складно виявити;
7. Персонал організації одночасно є суб'єктом об'єктом управління.

Основними характеристиками персоналу підприємства є *структура* та *кількість*

персоналу.

3.3. Класифікація персоналу як об'єкта управлінського впливу та його структура.

Структура персоналу – це сукупність окремих груп працівників, які об'єднані за певною ознакою. Персонал як об'єкт управлінського впливу класифікується за рядом ознак. Загалом, структура персоналу підприємства може бути: **штатною, організаційною, соціальною і рольовою**:

- **штатна структура** персоналу визначає склад підрозділів та перелік посад, відображає розміри оплати праці і фонд заробітної плати працівників;

- **організаційна структура персоналу** характеризує його розподіл залежно від виконуваних функцій (див. рис. 2);

- **соціальна структура персоналу** підприємства характеризує його як 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, напрямом мотивації, рівнем життя і статусом зайнятості тощо (див. рис. 2.3);

- **рольова структура персоналу** визначає склад і розподіл творчих, комунікативних і поведінкових ролей між окремими працівниками підприємства (табл. 2).

Визначення структури персоналу є основою управлінського процесу у сфері управління персоналом.

За характером участі в процесі виробництва виділяють категорії персоналу:

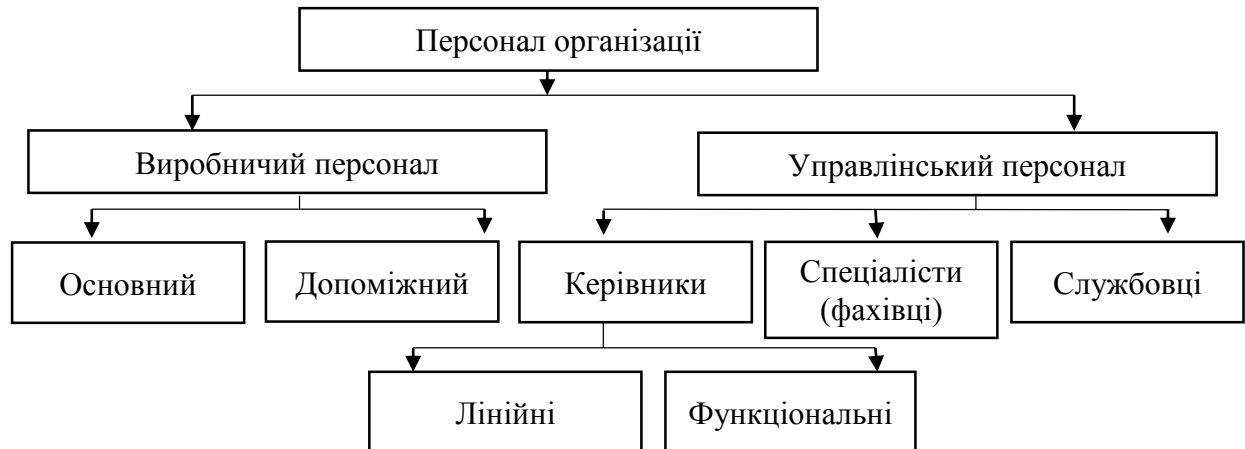


Рис. 2. Категорії персоналу за характером участі в процесі виробництва

1. **Управлінський персонал** – працівники, трудова діяльність яких спрямована на виконання конкретних управлінських функцій (це лінійні і функціональні керівники і спеціалісти). 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. Функціональні керівники – це керівники підрозділів, основне завдання яких полягає у сприянні ефективній роботі лінійних керівників. Спеціалісти (економісти, маркетологи, юристи, психологи) зайняті створенням і впровадженням у діяльність підприємства нових знань, технологій та розробленням варіантів вирішення окремих виробничих і управлінських проблем. Керівники і головні спеціалісти в сукупності становлять адміністрацію підприємства. Технічні спеціалісти надають технічну та інформаційну допомогу апарату управління (збір, обробка, збереження і передавання інформації). Специфіка їх діяльності полягає у виконанні стандартних процедур і операцій, які переважно піддаються

нормуванню. Управлінський персонал зайнятий переважно розумовою й інтелектуальною працею. За рівнем управління менеджери поділяються на менеджерів нижчого, середнього та вищого рівнів управління.

2. *Виробничий персонал* – це виконавці, які реалізують на практиці рішення керівників, плани підприємства, зайняті створенням матеріальних цінностей або наданням виробничих послуг і переміщенням вантажів. До цієї групи відносять також прибиральниць, охоронців, кур'єрів, гардеробників. У складі виробничого персоналу виділяють: *основних робітників*, які беруть безпосередню участь у виробничому процесі; *допоміжних робітників*, які виконують функції обслуговування основного виробництва.

Залежно від характеру праці персонал поділяють за професіями і спеціальностями. Для того, щоб обійняти певну посаду, людина повинна володіти відповідною професією і кваліфікацією.

Професія – це особливий вид трудової діяльності, яка потребує певних теоретичних знань і практичних навичок, а *спеціальність* – вид діяльності в межах професії, який має специфічні особливості, додаткові спеціальні знання і навички.

Кваліфікація характеризує ступінь оволодіння працівниками тією або іншою професією або спеціальністю і відображається в *кваліфікаційних (тарифних) розрядах та категоріях*, які їм привласнюються залежно від теоретичної й практичної підготовки. Тарифні розряди (для робітників), категорії (спеціалісти, фахівці, службовці) – це одночасно і показники, які характеризують ступінь складності робіт.

Рівень кваліфікації керівників, спеціалістів та службовців характеризується рівнем освіти, досвідом роботи на тій або іншій посаді. Відрізняють спеціалістів найвищої кваліфікації (працівники, що мають наукові ступені та звання), спеціалістів вищої кваліфікації (працівники з вищою спеціальною освітою та значним практичним досвідом), спеціалістів середньої кваліфікації (працівники з середньою освітою та деяким практичним досвідом), спеціалістів-практиків (працівники, що займають відповідні посади – інженерні, економічні, але не мають спеціальної освіти).

За рівнем кваліфікації робітників поділяють на чотири групи: висококваліфіковані, кваліфіковані, малокваліфіковані і некваліфіковані. Вони виконують різні за складністю роботи і мають неоднакову професійну підготовку.

Кваліфікація працівника визначається системою факторів, а саме: рівнем загальних і професійних знань, стажем роботи на цій чи аналогічній посаді, що сприяє освоєнню професії. Кваліфікація присвоюється спеціальною комісією на основі всебічної перевірки знань, досвіду людини і юридично закріплюється документально. *Рівень кваліфікації працівника характеризує його професійну придатність, тобто визначається здатність працівника якісно виконувати свої функції як у звичайних, так і в екстремальних умовах, успішно оволодівати новими знаннями і вміннями, швидко адаптуватися до умов, що змінюються.*

В *Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників* міститься докладний опис посад кожної категорії та вимог до них; рівень теоретичної і практичної підготовки для визначення кваліфікації робітників (розряду). **Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників** є систематизованим за видами економічної діяльності збірником описів професійних назв робіт (посад, професій), які визначені у **Національному класифікаторі України „Класифікатор професій” ДК 003:2010**. Базові найменування професійних назв робіт (професій, посад) наведені в 9 розділах Класифікатора професій:

Розділ 1. *Законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі);*

Розділ 2. *Професіонали;*

Розділ 3. *Фахівці;*

Розділ 4. *Технічні службовці;*

Розділ 5. *Працівники сфери торгівлі та послуг;*

Розділ 6. Кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства;

Розділ 7. Кваліфіковані робітники з інструментом;

Розділ 8. Робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин;

Розділ 9. Найпростіші професії

Таблиця 2

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 сьогоденні
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	Піддає критичному аналізу хід і результати роботи групи, дає критичну і часто негативну оцінку висунутих ідей
Організатор	Організовує роботу групи, погоджує в процесі «мозкового штурму» роботу окремих членів групи з позиції досягнення певної мети
КОМУНІКАЦІЙНІ РОЛІ	
Лідер	Людина, яка володіє в групі високим особистим і професійним авторитетом, впливає на поведінку групи в цілому і окремих її членів
Діловод	Виконує важливу рутинну роботу з фіксації ідей, довідок, думок та складає підсумковий звіт 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, доводить їх до лідера
Координатор	Узгоджує дії окремих членів групи з погляду досягнення кінцевої мети в контакті з лідером
Провідник	Людина, яка добре знає географію та 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, часто відмінний від загальноприйнятого
Конформіст	Дотримується загальноприйнятих норм поведінки, пасивно погоджується з рішенням групи, являє «мовчазну більшість»
Догматик	Завзято тримається відомих норм, стоїть на останньому 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
Клязник	Збирає і сприяє поширенню чуток, часто не перевірених і помилкових. У всьому бачить особисту образу і готовий писати скарги у всі 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 вигадує і виконує «почини», «заходи» у робочий час. До власних службових обов'язків ставиться посередньо
«Важливий птах»	Напускає на себе загадковий важливий вид, даючи зрозуміти, що він багато чого знає та у нього є «фука»
«Казанська сирота»	Шукає співчуття у оточення, скаржиться на своє тяжке становище і нерозуміння в колективі та серед керівництва
«Йорж»	Як правило, перебуває в 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 лекцію, пише дисертацію, облаштовує квартиру і дачу тощо), використовуючи своє службове становище

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

Творчі ролі персоналу характеризують активну позицію кожного працівника у вирішенні проблемних ситуацій та пошуку альтернативних рішень. Комунікаційні ролі визначають склад та рівень участі працівників в інформаційному процесі. Поведінкові ролі характеризують типові моделі поведінки працівників на виробництві, в побуті, на роботі, в конфліктних ситуаціях та ін.

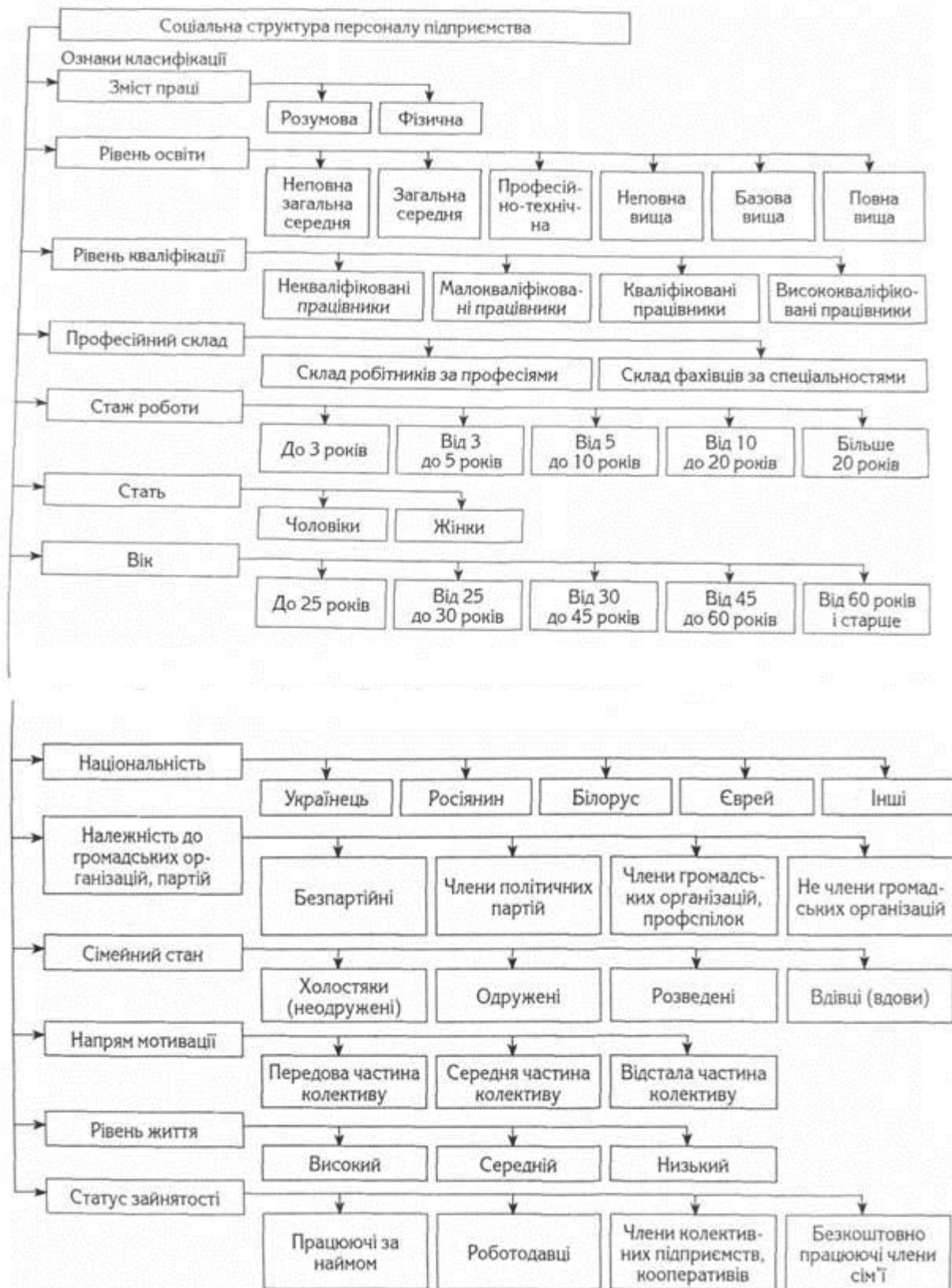


Рис. 2.3

Соціальна структура персоналу підприємства

В практиці управління персоналом виділяють такі види чисельності персоналу:

1. *Нормативна чисельність персоналу* – це максимально можлива (в ідеалі) його кількість, розрахована для конкретного підприємства за нормативами затрат праці кожної категорії працівників. Нормативи затрат праці розробляють для типових за умовами діяльності підприємств.

2. *Планова чисельність персоналу* – це кількість персоналу, розрахована на основі нормативів затрат праці і скоригована відповідно до реальних умов діяльності підприємства (вона є близькою до нормативної кількості).

3. *Штатна чисельність персоналу* – це кількість працівників, які входять до штату підприємства (без урахування осіб, прийнятих на сезонну і тимчасову роботу) – це встановлений на перше число звітного періоду роботодавцем склад працівників (персонал), з якими укладено трудовий договір (контракт) відповідно до затвердженого роботодавцем переліку посад (з урахуванням вакантних), в якому зазначено розмір окладу для конкретної посади. Вона є меншою за планову кількість, оскільки підприємству вигідніше залучати тимчасових працівників на певний період, а не тримати їх у штаті і виплачувати їм постійно заробітну плату. Так, у сучасних умовах все більшого поширення набувають агентства, які надають персонал на засадах лізингу, що є вигідним обом сторонам.

4. *Облікова чисельність персоналу* – це кількість працівників, які офіційно працюють на підприємстві на конкретну дату. В обліковому складі працівників за кожний календарний день враховуються ті, що фактично з'явилися на роботу, та відсутні на роботі з яких-небудь причин (відпустка, хвороби, відрядження тощо).

У складі облікової кількості виділяють три категорії працівників: постійні, прийняті на підприємство безстроково або на термін більше ніж на один рік за контрактом; тимчасові, прийняті на термін до 2 місяців, а для заміщення тимчасово відсутньої особи – до 4 місяців; сезонні, прийняті на роботу, що має сезонний характер, на термін до 6 місяців.

Не включають до облікової кількості і відносять 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 кількість персоналу може розглядатися не лише як моментна, але й як середня величина за деякий період – місяць, квартал, рік. Так, *середньооблікова кількість* за 1 місяць – це сума з'явлень і нез'явлень за днями, віднесена до календарної кількості днів. Середньооблікова кількість персоналу за 1 квартал (1 місяць) розраховується як сума середньомісячної кількості за цей період, віднесена до відповідної кількості місяців.

До *явочного складу* підприємства входять усі працівники, які з'явилися на роботу. Явочна чисельність характеризує кількість працівників облікового складу, які з'явилися на роботу в даний день, включаючи тих, що знаходяться у відрядженні. Це необхідна чисельність працівників для виконання виробничого змінного завдання та випуску продукції. Різниця між явочним і обліковим складом характеризує кількість відсутніх з різних причин (відпустка, хвороби тощо).

Кількість персоналу визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, ступенем їх механізації, автоматизації, комп'ютеризації. Ці фактори задають її *нормативну (планову) величину*.

За результатами визначення планової кількості персоналу підприємства складається штатний розпис. Посадовий (штатний) склад працівників закріплюється у штатному розписі підприємства, в якому конкретизується: перелік посад, кількість штатних одиниць, розмір

посадових окладів, надбавок і доплат (за умови, що надбавки та доплати передбачено положенням про оплату праці, і вони мають постійний характер), а також місячний фонд заробітної плати.

За загальними правилами, якщо на підприємстві відбуваються незначні зміни організаційної структури (вводяться або виводяться посади, змінюються посадові оклади), то штатний розпис, затверджений на поточний рік, не замінюється, а в практичній роботі керуються наказом про внесення до нього відповідних змін. Якщо ж упродовж року структура підприємства трансформується докорінно, а також вводяться нові посади, необхідно видати наказ про затвердження нового штатного розпису із зазначенням дати введення його в дію та скасування чинного штатного розпису.

3.4. Особистісні та функціональні якості персоналу.

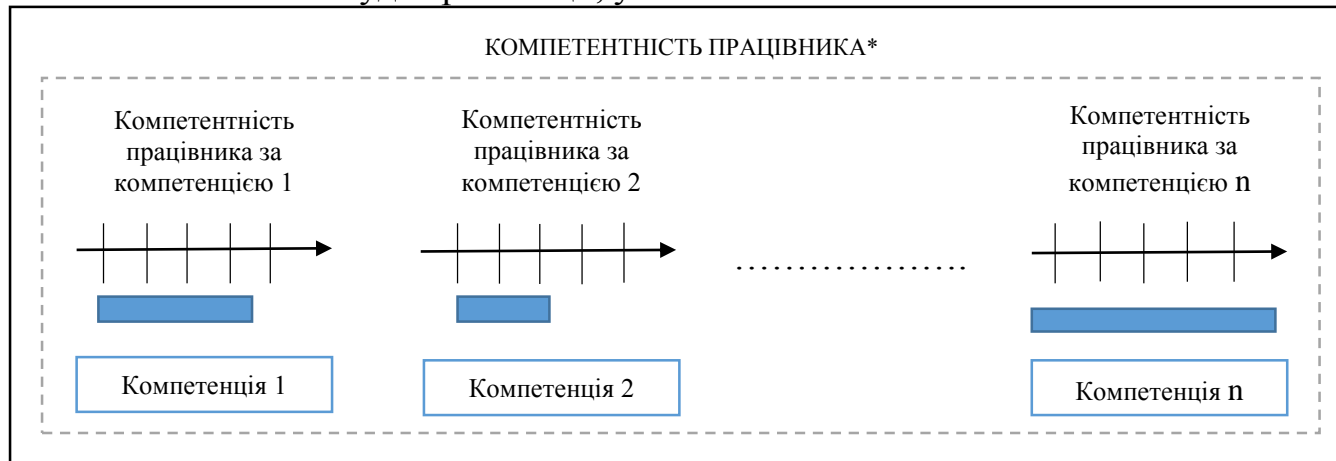
На сьогодні, поряд із традиційними кваліфікаційними, функціональними вимогами, до фахівців висувається низка особистісних, соціальних, моральних компетенцій (таких, як креативність, контактність, стресостійкість, ініціативність, можливість протистояти тиску, емпатія, гуманність, швидка адаптація, емоційна зрілість, вміння пристосовуватися до швидких змін і нових потреб ринку праці, бути обізнаним щодо нової інформації, уміти її аналізувати, активно діяти, швидко приймати рішення й навчатися упродовж всього життя).

Особистісні якості персоналу – індивідуальні особливості мислення, характеру, темпераменту, особливі характеристики мотиваційної сфери особистості, її ціннісні уявлення і практично-ціннісні орієнтації.

Функціональні якості персоналу – здатність персоналу якісно виконувати свої обов'язки, що залежить від кваліфікації, досвіду, вмінь, професійних навичок працівників тощо.

Компетентність – це ступінь кваліфікації працівника, яка дозволяє успішно вирішувати задачі, що стоять перед ним; уміння виконувати свої робочі функції відповідно до передбачених посадою стандартів; досягнення певного рівня результатів роботи. У широкому розумінні – це набір компетенцій, якими володіє особа.

Під **компетенцією** слід розуміти певну сферу, коло діяльності, наперед визначену систему питань щодо яких особистість повинна бути добре обізнана, тобто володіти певним набором знань, умінь, навичок та власного до них ставлення. у Великому тлумачному словнику сучасної української мови наведено такі варіанти тлумачення компетенцій: «добра обізнаність із чим-небудь» та «коло повноважень якої-небудь організації, установи або особи».



*Кожна компетенція працівника (1,2,...,n) оцінюється та набуває певного рівня (величина його компетентності). Сукупність його компетентностей за усіма необхідними компетенціями визначає загальну компетентність працівника.

Виділяють такі види компетентності:

1) *функціональна (професійна) компетентність*: характеризується професійними знаннями та умінням їх реалізовувати. В основі професійної компетентності є *професійна придатність*, що являє собою сукупність психічних, психофізіологічних особливостей людини, необхідних для здійснення ефективної професійної діяльності.

2) *інтелектуальна компетентність*: виражається у здатності до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов'язків;

3) *ситуативна компетентність*: означає уміння діяти відповідно до ситуації;

4) *часова компетентність*: відображає уміння раціонально планувати і використовувати робочий час. Містить адекватну оцінку витрат часу («почуття часу»), уміння конструювати програму досягнення мети в часовому 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 своє відношення, вести бесіди і т.д. Соціальна компетентність містить:

- 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.

Оскільки кількість компетенцій працівника є значною, доцільним вважається їх групування за складовими: знання; вміння (вміння, здібності, навички, досвід); поведінкові компетенції (мотиви та цінності, моделі поведінки, особистісні якості).

Отже, щоб бути компетентним (вміти виконувати поставлені вимоги та завдання), потрібно володіти компетенціями (мати ділові, професійні, особистісні та інші якості). Наявність широкого асортименту компетенцій визначають належний рівень професійної компетентності фахівця, забезпечують високу продуктивність праці та є джерелом його розвитку й ефективності в умовах конкуренції. Структура та зміст професійної компетентності багато в чому визначається специфікою діяльності і відповідністю професії. Таким чином, формування професійної компетентності персоналу буде відрізнятися залежно від характеристик професії або посади, вимог конкретного підприємства. Підвищення рівня професійної компетентності персоналу впливає на загальний стан трудового потенціалу, потенціалу підприємства і, таким чином, на забезпечення його конкурентоспроможності.