

Тема 5. Структура і чисельність персоналу організації

Основні поняття: класифікація персоналу, виробничий персонал, управлінський персонал, ланка управління, рівень менеджменту, орган менеджменту, функції управління, функції організації, професія, спеціальність, кваліфікація.

5.1. Класифікація персоналу за категоріями та їх характеристика

Класифікація персоналу здійснюється за різними ознаками. Так, згідно з Класифікатором професій Державного комітету України по стандартизації, метрології та сертифікації від 28 липня 2010 р. № 327 (зі змінами і доповненнями) персонал організацій поділяється на професіоналів, фахівців, технічних службовців, робітників сфери обслуговування і торгівлі, кваліфікованих робітників сільського й лісового господарства, риборозведення і рибальства, кваліфікованих робітників з інструментом, операторів і складальників устаткування й машин, працівників найпростіших професій, осіб без професії.

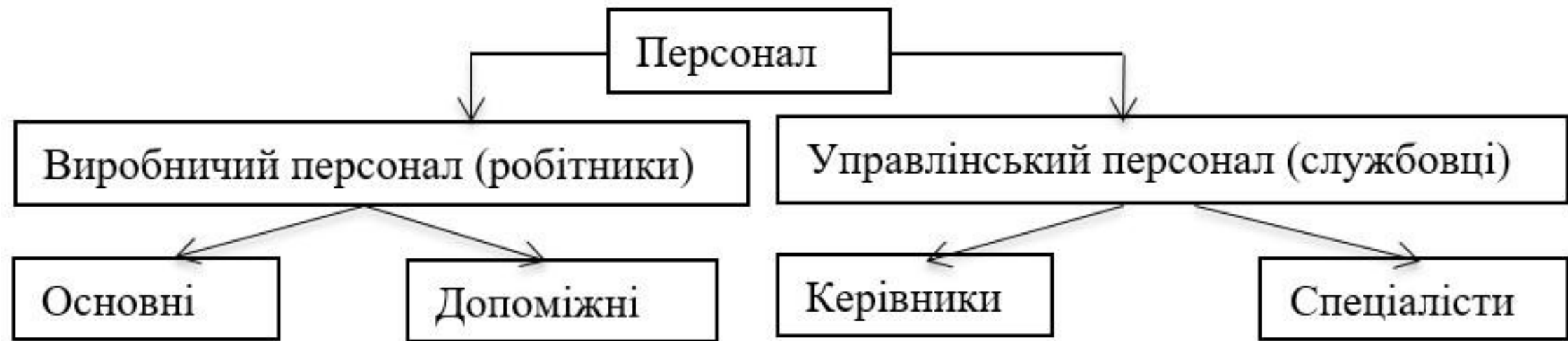


Рис 5.1. Базова класифікація персоналу

Виробничий персонал або робітники – це виконавці, які реалізують на практиці рішення керівників, плани підприємства, зайняті створенням матеріальних цінностей або наданням виробничих послуг, переміщенням вантажів, вони забезпечують випуск продукції, її обмін, збут і сервісне обслуговування. Виробничий персонал, здійснює трудову діяльність у матеріальному виробництві з переважною часткою фізичної праці. До даної групи відносять також охоронців, кур'єрів, гардеробників, прибиральниць. Виробничий персонал можна розділити на дві складові частини:

- *основних* робітників, які беруть безпосередню участь у виробничому процесі;
- *допоміжних* робітників, які виконують функції обслуговування основного виробництва.

Службовці, або управлінський персонал, здійснюють трудову діяльність у процесі управління виробництвом з переважною часткою розумової праці. Вони зайняті переробкою інформації з використанням технічних засобів управління. Основним результатом їх трудової діяльності є вивчення проблем управління, створення нової інформації, зміна її змісту або форми, підготовка управлінських рішень, а після вибору керівником найбільш ефективного варіанта – реалізація та контроль виконання рішень. Управлінський персонал поділяється на дві основні групи: *керівники* та *спеціалісти*.

Принципова відмінність керівників від спеціалістів полягає в юридичному праві прийняття рішень та наявності в підпорядкуванні інших працівників. Залежно від масштабу управління розрізняють лінійних керівників, відповідальних за прийняття рішень по всіх функціях управління, і функціональних керівників, що реалізують окремі функції управління. Крім того, розрізняють керівників вищого рівня управління підприємством (директор та його заступники), середнього рівня (начальники цехів і підрозділів) і нижнього рівня (начальники ділянок, майстри).

Таким чином фахівців підприємства можна розділити на такі основні групи в залежності від результатів їх праці:

- *Лінійні керівники* спрямовують, координують і стимулюють діяльність підприємства, розпоряджаються його ресурсами, приймають рішення, несуть повну відповідальність за досягнення цілей підприємства і мають право приймати рішень.

- *Функціональні керівники* – це керівники підрозділів, основне завдання яких полягає у сприянні ефективній роботі лінійних керівників. Результатом діяльності яких є управлінська інформація (референти, економісти, бухгалтери, фінансисти, маркетологи та ін.).

- *Спеціалісти або інженерно-технічні працівники (ІТП)* – персонал, який здійснює технічне, організаційне й економічне керівництво виробничим процесом та організовує діяльність інших працівників. Результатом діяльності яких є конструкторсько-технологічна або проектна інформація в галузі техніки і технології виробництва (технологи, інженери, конструктори, будівельники, проектувальники та ін.).

- *Молодший обслуговуючий персонал* – працівники, які наглядають за службовими приміщеннями, обслуговують робітників, інженерно-технічних працівників і службовців організації (друкарки, оператори, кур'єри, ліфтери, комірники, офіціанти тощо).

5.2. Структура персоналу організації

1. *Загальна організаційна структура персоналу* відображає співвідношення між основними його групами – виробничим і управлінським персоналом.

Характеристика організаційної структури персоналу буде неповною, якщо вона не відображає структури зайнятості в системі управління організації: її ланках та рівнях.

Ланка управління (менеджменту) – реальне первинне організаційне утворення керуючої системи. Нею можуть бути структурний підрозділ, окремий виконавець на певному рівні менеджменту. **Рівень менеджменту** – горизонтальне просторове розташування сукупності його рівнозначних ланок (органів). **Орган менеджменту** – особа або група осіб, яка координує діяльність ланок управління даного рівня. Носіями організаційної структури системи менеджменту є посадові особи певного рівня управління.

Організаційні структури управління можуть бути лінійними, функціональними, лінійно-функціональними, лінійно-штабними, дивізіональними, матричними, програмно-цільовими та ін.

2. *Функціональна структура персоналу* відображає його поділ за виконуваними функціями (чітко встановленими обов'язками, завданнями і роботами). Основною характеристикою цієї структури персоналу є його поділ на працівників, які виконують виробничі функції, і працівників, що виконують управлінські функції.

У теорії менеджменту розрізняють функції організації (підприємства) і функції менеджменту (управління).

Функції організації – це комплекси її дій і операцій. Йдеться про технічну (виробництво), комерційну (закупівля і продаж), функцію обліку, фінансову, функцію забезпечення безпеки (збереження матеріальних цінностей і персоналу), адміністративну. У сучасному розумінні функції організації є сукупністю операцій, виконуваних нею у двох зонах економічної діяльності: зовнішній (ринок) і внутрішній (підприємство). Відповідно виокремлюють працівників, які виконують зовнішні і внутрішні функції організації.

Функції управління – згруповані однорідні комплекси робіт з управління організацією.

Функціональна структура управлінського персоналу відображає його поділ за загальними функціями управління (визначення цілей, планування, прийняття рішень, організування, оперативне регулювання, мотивування, контролювання) і конкретними функціями управління, виконуваними групами фахівців управління або окремими фахівцями.

Склад і зміст конкретних функцій управління залежить від виду економічної діяльності організації (сільське господарство, промисловість, будівництво, оптова й роздрібна торгівля, операції з нерухомістю тощо).

Професія – вид трудової діяльності людини, яка володіє комплексом спеціальних знань, практичних навичок, одержаних шляхом спеціальної освіти, навчання чи досвіду, які дають змогу здійснювати роботу у певній сфері суспільного виробництва.

Спеціальність – здатність працівника до певного виду діяльності внаслідок набуття певних знань і практичних навичок.

Кваліфікація – рівень професійної готовності працівника до певного виду роботи. Визначається вона рівнем освіти і спеціалізацією. Розрізняють кваліфікацію роботи і кваліфікацію працівника.

Кваліфікація роботи – сукупність вимог до того, хто повинен виконувати дану роботу, а **кваліфікація працівника** – це наявність освіти, спеціалізації та досвіду роботи за даною спеціальністю. Тому кваліфікація працівника не є чимось незмінним, стабільним. Первинну кваліфікацію він отримує після закінчення навчального закладу.

Компетентність працівника – відповідна підготовка, знання, досвід і навички працівника для виконання конкретних робіт.

Залежно від сфери застосування розрізняють такі *види* компетентності особистості:

- *функціональна* компетентність (характеризується професійними знаннями працівників і уміннями їх реалізувати);
- *інтелектуальна* компетентність (виявляється у здатності до аналітичного мислення і синтезування знань, уміннях і навичках для виконання покладених на неї обов'язків);
- *ситуативна компетентність* (полягає в уміннях діяти відповідно до особливостей конкретної виробничо-господарської ситуації);
- *соціальна компетентність* (передбачає наявність у працівника комунікативних та інтеграційних здібностей, уміння підтримувати відносини з іншими, впливати на них, сприймати і адекватно реагувати на думку інших, формувати стосовно них певне ставлення тощо).

4. *Рольова структура персоналу* відображає властиві окремим працівникам творчі, комунікативні і поведінкові ролі. Рольова складова особистості є її важливою характеристикою, адже функціонування людини на роботі, у побуті, сім'ї, широкому соціальному середовищі є виконанням певних ролей, декларованих або прихованих, визнаних або не визнаних середовищем. Вони виявляються у певній поведінці, властивій певній ролі.

Із позицій управління людьми у трудовому колективі важливо знати *сутність виконуваних індивідами міжособистісних ролей:*

- . *Творчі ролі* властиві людям з яскраво вираженими якостями інноваторів: ентузіазмом, енергійністю, здібностями до винахідництва, раціоналізації, творчого мислення, виявлення і подолання проблем, розроблення нових рішень тощо.
- . *Комунікаційні ролі* відображають місце, зміст та рівень участі працівників у процесі виробництва, руху зберігання та обміну інформації, що циркулює в організації.
- . *Поведінкові ролі* виявляються у типовій поведінці людей на виробництві, у побуті, на відпочинку, в конфліктних ситуаціях тощо.

5. *Соціальна структура персоналу* є сукупністю соціальних груп, класифікованих за статтю, віком, національним, соціальним і сімейним станами, рівнем освіти. Керівникам усіх рівнів організації бажано мати соціальній паспорт колективу, який відображає його соціальну структуру.

5.3. Чисельність персоналу організації

Стосовно визначення *чисельності персоналу*, то у науковій літературі пропонуються наступні її види:

1. Нормативна чисельність персоналу – це максимально можлива (в ідеалі) його чисельність, розрахована для конкретного підприємства за нормативами затрат праці кожної категорії працівників.

Нормативи затрат праці розробляють для типових за умовами діяльності підприємств. Проте конкретне підприємство у рідких випадках відповідає нормативним вимогам, тому на практиці нормативну чисельність персоналу забезпечити неможливо.

2. Планова чисельність персоналу – це чисельність персоналу, розрахована на основі нормативів затрат праці і скоригована на реальні умови діяльності підприємства (вона є близькою до нормативної чисельності).

3. Штатна чисельність персоналу – це чисельність працівників, які входять до штату організації (без урахування осіб, прийнятих на сезонну і тимчасову роботу). Вона, як правило, менша за планову, бо організації нерідко вигідніше залучати тимчасових працівників на певний період, а не тримати їх у штаті і виплачувати заробітну плату, оскільки потреба в їхній праці виникає епізодично. У зв'язку з цим у багатьох економічно розвинутих країнах діють агентства, які надають свій персонал виробничо-господарським організаціям на засадах лізингу, що вигідно обом сторонам. Очевидно, така практика з часом утвердиться і в Україні.

4. Фактична чисельність персоналу – це особи, які на певну дату з'явилися і приступили до роботи незалежно від її тривалості.

5. Облікова чисельність персоналу – це показник чисельності працівників облікового складу на певну дату звітного періоду (наприклад, на перше або останнє число місяця). До облікового складу включають прийнятих (на постійну, сезонну, а також на тимчасову роботу строком на один День і більше) і виключають з нього працівників, які вибули в цей день.

6. **Середньооблікову чисельність працівників** за звітний місяць обчислюють шляхом підсумовування чисельності працівників облікового складу за кожний календарний день звітного місяця, тобто з 1 по 30 або 31 (для лютого – по 28 або 29) число, включаючи святкові (неробочі), вихідні дні, і діленням одержаної суми на кількість календарних днів звітного місяця:

$$\bar{P} = \frac{\sum P_i}{K} \quad (5.1)$$

де $\sum P_i$ - загальна чисельність облікового складу працівників на кожний і-тий календарний (робочий і неробочий) день місяця, осіб; K - кількість календарних днів у даному місяці.

Середньооблікову чисельність працівників за квартал або за рік $\bar{P}_{\text{кв}} / \bar{P}_{\text{р}}$ визначають за формулою:

$$\bar{P}_{\text{кв}} / \bar{P}_{\text{р}} = \frac{\frac{1}{2}P_1 + P_2 + \dots + P_n + \frac{1}{2}P_n}{n-1} \quad (5.2)$$

де P_1, P_2, \dots, P_n -- чисельність персоналу на початок кожного періоду; n - кількість підперіодів.

Контрольні питання:

1. Визначте сутність та види структур персоналу організації.
2. Охарактеризуйте функціональну структуру персоналу організації.
3. Висвітліть професійно-кваліфікаційну структуру персоналу організації.
4. Розкрийте сутність понять: «професія», «спеціальність», «професійна придатність», «кваліфікація». Якими факторами визначається кваліфікація працівника?
5. Охарактеризуйте кваліфікаційні групи персоналу організації.
6. Назвіть показники, що характеризують кваліфікацію персоналу організації.
7. Розкрийте сутність та види компетентності працівника.
8. Визначте види чисельності персоналу.
9. Охарактеризуйте види чисельності персоналу організації.

