

## ПРОБЛЕМИ ОБҐРУНТУВАННЯ НЕОБХІДНОЇ ЧИСЕЛЬНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

*У статті проаналізовано основні наслідки незбалансованості чисельності управлінського персоналу та досліджено відповідність фактичної чисельності працівників до її нормативної на прикладі чотирьох груп персоналу трьох металургійних підприємств Донецької області. Визначено напрямки, що дозволяють оптимізувати необхідну чисельність управлінського персоналу, адекватну реальним потребам підприємства для досягнення цілей його діяльності.*

**Ключові слова:** *управлінський персонал, навантаження, незбалансована чисельність, емоційний стан.*

Одним з пріоритетних завдань щодо забезпечення ефективності процесу виробничої діяльності підприємства, досягнення визначених цілей є оптимізація штату. Адекватна відповідність наявного штату персоналу обсягам робіт дозволяє персоналу підприємства найбільш ефективно виконувати поставлені перед ним завдання за умов дотримання режиму праці та відпочинку персоналу. При цьому суттєвою проблемою є визначення необхідної кількості персоналу, особливо управлінського, на чисельність якого впливає безліч факторів. Кожне підприємство має велику кількість специфічних видів діяльності та організаційних особливостей, які потребують окремого врахування. Нестабільність зовнішнього середовища ускладнює процеси формування штату підприємства. Таким чином, перед кожним підприємством виникає питання визначення або розробки методів обґрунтування оптимальної чисельності управлінського персоналу з урахуванням специфіки діяльності підприємства, впливу зовнішніх та внутрішніх факторів виробництва, психофізіологічних можливостей працівників.

Метою статті є визначення показників, що дозволять оптимізувати необхідну кількість управлінського персоналу, адекватну реальним потребам підприємства для досягнення цілей його діяльності.

На ефективність діяльності підприємства негативно впливає як перевищення необхідної чисельності управлінського персоналу, так і його нестача [1]. На рисунку 1 наведено основні наслідки недостатньої чи, навпаки, надмірної чисельності персоналу.

Перебільшення наявної кількості управлінського персоналу над потребами є беззаперечним негативним фактором [2-6]. Нестача цієї категорії персоналу не завжди сприймається як фактор, що погіршує якість діяльності підприємства внаслідок наявності певного економічного ефекту від скорочення штатів. Однак надмірний обсяг робіт, що припадає на одного працівника, призводить до прихованих втрат, які перш за все відбиваються на стані його здоров'я. При цьому, як правило, спостерігається зниження якості праці, скорочення обсягів

виконуваної роботи або потреба більшого часу на її виконання. Складність ситуації обумовлюється тим, що не завжди можна визначити приховані втрати підприємства внаслідок перевантаження працівників. Однак суттєве перевантаження працівників призводить до падіння продуктивності праці, зниження лояльності до підприємства, плинності кадрів.

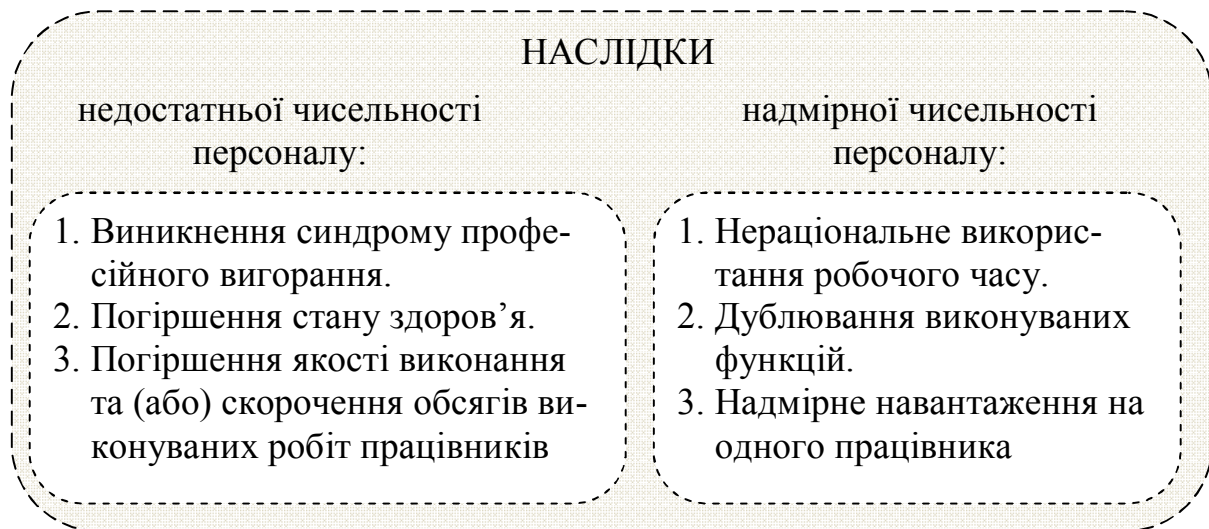


Рисунок 1 – Наслідки незбалансованості чисельності персоналу

У сучасних умовах діяльності на вітчизняних підприємствах використовують три основні підходи до визначення чисельності персоналу:

1) маржиналістський підхід – заснований на аналізі граничної продуктивності факторів виробництва, тобто визначенні кількості працівників, яке забезпечує йому максимум чистого доходу;

2) експертно-статистичний підхід – заснований на встановленні статистичних залежностей між чисельністю персоналу та факторами, що на неї впливають. Статистичні залежності зазвичай встановлюються методами регресійного аналізу, а отримана залежність коригується на основі експертних оцінок фахівців;

3) аналітично-нормативний підхід – передбачає аналіз конкретного трудового процесу, проектування раціональної організації праці, нормування трудомісткості робіт у кожній групі персоналу і на цій основі встановлення норм чисельності.

На сучасних українських промислових підприємствах найбільш широко використовується аналітично-нормативний підхід визначення чисельності управлінського персоналу. Він є найпростішим. Однак чинні нормативні матеріали, як правило, є доволі загальними та не враховують реального обсягу робіт, рівень емоційного напруження. Так, нормативна чисельність працівників (зайнятих доборою, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів, бухгалтерським обліком, економісти з фінансової роботи та працівники юридичних підрозділів), згідно міжгалузевих нормативів визначається лише з урахуванням двох чинників, які є як нормативні показники: загальної чисельності працівників і кількості самостійних структурних підрозділів без

урахування обсягу оброблюваної інформації, ступеня використання сучасної обчислюваної техніки [7-10]. Крім того, швидкість організаційно-технічних змін умов праці на підприємствах призводять до того, що існуючі нормативні матеріали сприймаються як застарілі, такі, що не відповідають реальним умовам виробництва.

Для дослідження відповідності фактичної чисельності працівників до її нормативної чисельності було проаналізовано чисельність чотирьох груп персоналу трьох металургійних підприємств Донецької області. Результати досліджень подано в таблиці 1.

Таблиця 1 – Співвідношення нормативної та фактичної чисельності працівників окремих категорій на ПАО «ММК ім. Ілліча», ПАО «МК «Азовсталь», ПАО «Авдіївський коксохімічний завод»

Категорія персоналу	ПАО «ММК ім. Ілліча»				ПАО «МК Азовсталь»				ПАО «Авдіївський коксохімічний завод»			
	Чисельність, осіб		Відхилення		Чисельність, осіб		Відхилення		Чисельність, осіб		Відхилення	
	нормативна	фактична	осіб	%	нормативна	фактична	осіб	%	нормативна	фактична	осіб	%
Працівники відділу кадрів	36	28	-8	-22,2	17	27	10	58,8	11	12	1	9,1
Економісти з фінансової роботи	196	191	-5	-2,6	128	134	6	4,7	16	32	16	100,0
Працівники бухгалтерського обліку	110	106	-4	-3,6	70	80	10	14,3	56	31	-25	-44,6
Працівники юридичних підрозділів	21	31	10	47,6	17	12	-5	-29,4	6	8	2	33,3

Отримані дані свідчать про те, що практично на всіх досліджуваних підприємствах фактична чисельність не співпадає з нормативною. При цьому майже на кожному підприємстві простежуються суттєві відхилення як у бік перебільшення, так і у бік зменшення кількості персоналу. Так, на ПАО «ММК ім. Ілліча» нестача працівників у відділі кадрів становить 22,2%, а працівників юридичних підрозділів на 47% більше, ніж це потрібно за нормативами. На ПАО «МК Азовсталь», навпаки, нестача працівників юридичних підрозділів становить – 29,4%, а працівників у відділі кадрів на 58,8% більше. На ПАО «Авдіївський коксохімічний завод» найбільші відхилення спостерігаються відносно економістів з

фінансової роботи – +100% та працівники бухгалтерського обліку – -44,6%. Разом з тим проведені дослідження дозволяють лише констатувати, що нормативна чисельність не співпадає з фактичною. Однак аналіз не розкриває чинників ситуації, що склалася, та не дозволяє зробити однозначних висновків відносно невідповідності діючих нормативів реальним потребам підприємств.

З метою дослідження відповідності нормативів та фактичної чисельності на ММК ім. Ілліча та МК «Азовсталь» було проведено фотографії робочого часу працівників відділу кадрів. Це дозволило дослідити структуру робочого часу та зробити оцінку раціональності його використання, а також оцінку ефективності праці та виявити резерви підвищення ефективності трудової діяльності. За результатами спостережень було складено зведення однойменних витрат робочого часу та фактичний баланс робочого часу працівників підприємств, а також визначено фактичний коефіцієнт використання робочого часу.

Коефіцієнт використання робочого часу працівниками відділу кадрів МК «Азовсталь» становить 62,1%, а коефіцієнт ущільнення – 22,1%, що свідчить про їх недостатнє завантаження та нераціональне використання робочого часу. За допомогою анкетування працівників підприємства було виявлено наступні витрати робочого часу:

- нераціональний розподіл виконуваних функцій – 10%;
- організаційні недоліки – 12%;
- диспропорції в обсягах навантажень протягом робочого дня (тижня, року) – 17%.

В умовах ПАО «ММК ім. Ілліча» фактично робочий час продуктивно використовується на 91%, тобто є наявним максимально можливе використання робочого часу працівниками відділу кадрів підприємства. Коефіцієнт ущільнення дорівнює 3%, що також свідчить про фактично повне завантаження працівників. При цьому на підприємстві відмічається нестача персоналу на 8 осіб відносно нормативних розрахунків. Рівень завантаження пояснюється необхідністю виконання обов'язків відсутніх працівників та свідчить про високу інтенсивність праці працівників кадрової служби ПАО «ММК ім. Ілліча».

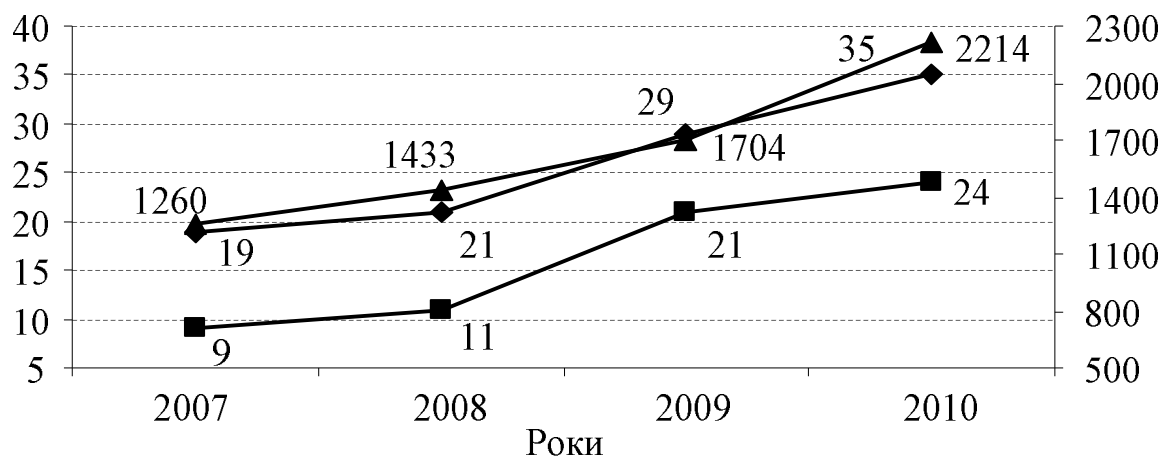
На рисунку 2 наведено відсоток несвоєчасно оформленої документації та помилок ПАО «ММК ім. Ілліча», ПАО «МК Азовсталь».

Наявність кількості працівників, що припадає по нормі на одного працівника кадрової служби, дає можливість дослідити динаміку між навантаженням та результатами діяльності.

Наведені графічні зображення свідчать про пряму залежність між кількістю помилок та несвоєчасно оформленою документацією та кількості працівників, що припадає на одного працівника кадрової служби.

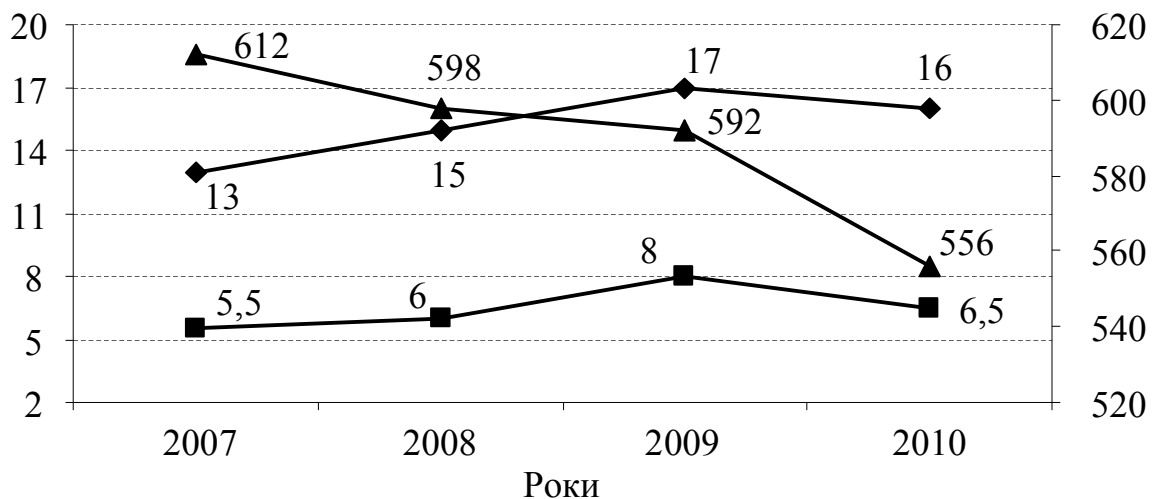
Отримана динаміка розкриває наслідки скорочення штатної чисельності відділу кадрів ПАО «ММК ім. Ілліча»: через зростання навантаження на одного працівника кадрової служби різко знизилася своєчасність оформлення кадрової документації, збільшився відсоток помилок, допущених під час формування встановленої звітності в 2010 р.

Ситуація, яка склалась, призводить до додаткових витрат робочого часу на усунення помилок.



- ◆ – відсоток несвоєчасно оформленої кадрової звітності;
- – відсоток помилок при оформленні кадрових документів;
- ▲ – навантаження на одного працівника кадрової служби, осіб.

а) ПАО «ММК ім. Ілліча»



- ◆ – відсоток несвоєчасно оформленої кадрової звітності;
- – відсоток помилок при оформленні кадрових документів;
- ▲ – навантаження на одного працівника кадрової служби, осіб.

б) ПАО «МК «Азовсталь»

Рисунок 2 – Динаміка навантаження та результатів діяльності працівників кадрової служби ПАО «ММК ім. Ілліча», ПАО «МК «Азовсталь» за 2007-2010 рр.

Проведені дослідження використання робочого часу не надають можливості оцінити кількість виконуваної роботи та співставити фактичні обсяги з нормативними значеннями, що дозволило б оцінити реальний ступінь завантаження працівників.

У багатьох випадках такі розрахунки провести неможливо внаслідок великого розмаїття та значного коливання періодичності робіт. Тому виникає не-

обхідність пошуку певних індикаторів, які дозволили б корегувати нормативну чисельність управлінського персоналу відносно специфіки діяльності підприємства.

Одним із можливих варіантів вирішення проблеми вбачається у використанні оцінки рівня навантаження працівника на основі дослідження емоційного стану.

За допомогою розробленої методики професора психології Каліфорнійського університету Кристини Маслач (С. Maslach), було проведено дослідження та порівняння емоційного стану працівників відділу кадрів «ММК ім. Ілліча» (де фактична чисельність є меншою за нормативні на 22%) та працівників відділу кадрів МК «Азовсталь» (де фактична чисельність перевищує нормативну на 58%).

У працівників ПАО «МК «Азовсталь»  $K_{т.н} < 1$  – трудове навантаження менше від можливого рівня, що свідчить про можливість більшого завантаження працівників або можливості скорочення штатів без втрати працездатності працівників.

Коефіцієнт трудового навантаження працівників відділу кадрів ПАО «ММК ім. Ілліча» значно перевищує 1, що свідчить про високий рівень трудового навантаження, який не компенсується відновленням працездатності. Проведене дослідження підтверджує, що у відділі серед працівників спостерігається зниження емоційного фону (емоційне виснаження); деформування відносин з іншими людьми, негативне ставлення до оточуючих (деперсоналізація); зниження професійної ефективності.

**Висновки.** Чинні на сьогодні методи планування управлінського персоналу не достатньо враховують специфіку діяльності підприємства та потребують розробки показників, які дозволяти б корегувати розраховану чисельність персоналу. Скорочення штатів призводить до емоційного виснаження персоналу, появи синдрому вигорання, наслідки якого негативно відбиваються на діяльності усього підприємства в цілому.

Оцінка емоційного стану управлінського персоналу дозволить визначити ступінь навантаження на працівника.

Водночас надана методика потребує подальшого розвитку з метою визначення впливу виключно обсягів та напруженості виконуваної роботи, а не всіх негативних факторів діяльності підприємства та особистостей виконавця.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямку є розробка рекомендацій з регулювання чисельності управлінського персоналу з урахуванням психологічного навантаження.

### Література

1. Иванов Ю.В. Рационализация численности персонала государственного предприятия / Ю.В. Иванов, С.В. Колесникова, Л.Н. Холодова // Управление персоналом. – 2007. – № 4. – С. 11.
2. Синявец Т. Диагностика персонала: сократить? Найти резерв? / Т. Синявец // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 7. – С. 9.

3. Большой экономический словарь / под ред. А.Н. Азрилияна. – 6-е изд., доп. – М.: Институт новой экономики, 2004. – 1376 с.
4. Одегов Ю.Г. Управление персоналом / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. – М.: Финстатинформ, 1998. – 215 с.
5. Поляков И.В. Справочник экономиста по труду / И.В. Поляков, К.С. Ремизов. – М., 1988. – 239 с.
6. Управление численностью персонала крупной энергокомпании в современных условиях [Электронный ресурс] / А.В. Тимофеев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 1. – Режим доступа: <<http://www.mevriz.ru/articles/2004/1/1147.html>>.
7. Міжгалузові нормативи чисельності працівників, зайнятих добором, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів [Електронний ресурс]: Наказ Міністерства праці та соціальної політики України 18.12.2003, № 341. – Режим доступу: <<http://uazakon.com/big/text1188/pg1.htm>>.
8. Міжгалузові норми часу та чисельності працівників на роботи, що виконуються економістами з фінансової роботи [Електронний ресурс]: Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 7 грудня 2006 р. № 459. – Режим доступу: <<http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1152.366.0>>.
9. Міжгалузові нормативи чисельності працівників бухгалтерського обліку [Електронний ресурс]: Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 26 вересня 2003 р. № 269. – Режим доступу: <<http://lawua.info/bdata1/ukr1276/index.htm>>.
10. Міжгалузові норми чисельності працівників юридичної служби: Наказ Міністерства праці та соціальної політики України 11.05.2004 № 108. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <<http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1152.578.0>>.