

МЕТОДИЧНІ ПРОБЛЕМИ ПЛАНУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Чумаченко О.В., к.е.н., доц.

Шульгіна Т.С., асистент.

Донецький національний технічний університет

Постановка проблеми. Одним із основних факторів, що впливають на ефективність функціонування будь-якого підприємства, є процес формування персоналу. Забезпечення підприємства персоналом, що за своїм кількісним і якісним складом дозволяє повною мірою виконати визначені перед підприємством цілі та задачі, потребує адекватного реагування на зміни обсягів виробництва, врахування постійно зростаючих вимог до конкурентоздатності підприємства, визначення необхідної кваліфікаційної якості персоналу. Ефективність вирішення поставленої задачі певною мірою залежить від обраних методів планування. Незважаючи на значну кількість вироблених наукою і практикою методів планування персоналу, на більшості вітчизняних підприємств і до тепер не забезпечено необхідної якості персоналу. Особливої уваги ця проблема заслуговує в умовах металургійних підприємств.

Для України металургійні підприємства є одним з основних джерел поповнення валютних запасів. Як свідчить Держкомстат, на експорт чорних металів припадає 37,3% від всього обсягу експорту. Частка експорту іншої української продукції за окремими видами не перевищує 5%, а для переважної більшості – навіть 1% [2]. Однак, тенденцією останніх років стало зниження обсягів виробництва в металургії. Так, скорочення обсягів виробництва в металургії у вересні 2009 р. до попереднього місяця становило 7,1% [1]. Негативним фактором для металургійних підприємств України став розвиток металургійної промисловості інших країн і особливо Китайської народної республіки, що призвело до суттєвого підвищення конкуренції на міжнародному ринку металу. Для поновлення позицій вітчизняних підприємств на світовому ринку металів потребується підвищення їх конкурентоздатності. Разом з тим, на досліджуваних підприємствах має місце погіршення основних техніко-економічних показників діяльності, що свідчить про зниження їх ефективності роботи і в тому числі в області управління персоналом. Так, умови праці на металургійних підприємствах не відповідають санітарно-гігієнічним нормам для 56% працівників. Втрати робочого часу з цих причин становлять 13%. Продуктивність праці в українській металургії становить 120 тонн на працівника, для порівняння: у Німеччині – 480 тонн [2].

Низька продуктивність праці обумовлена незадовільним рівнем управління, який не відповідає сучасним стандартам та підходам. Підвищення складності праці та більш жорсткі вимоги до кваліфікації працівників, які її виконують, на українських металургійних підприємствах супроводжується погіршенням якісного складу персоналу. Як відмічає І.Шелевицький: «по своїй суті управління лише зазнало незначної стихійної еволюції технологій 20-30-х років минулого століття. Частина управлінців незмінно посідає свої посади протягом 30-40 років» [2]. Таким чином, найбільш складне становище на металургійних підприємствах відмічається в області формування управлінського персоналу, діяльність якого носить творчий характер, результати складно підлягають кількісному врахуванню, потребує постійного підвищення кваліфікаційного рівня, розвитку асертивної, креативної та інших якостей. Ситуація, що склалася потребує розробки дієвого механізму планування персоналу і в тому числі управлінського.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням питань в області планування персоналу та розробкою методів його реалізації займались С.Бандур, Д.Богиня, М.Виноградський, В.Вітвіцький, Л.Гавлінська, О.Грішнова, В.Данюк, І.Демчак, М.Долішній, В.Журавльова, А.Кібанов, А.Колот, О.Крушельницька,

В.Лук'янихін, Л.Луцишин, З.Метельська, М.Мурашко, В.Петюх, А.Чухно, Л.Шаульська, Л.Швайка, С.Шекшня та інші. Запропоновані цими вченими підходи, як правило, розкривають питання з визначення необхідної для виконання певного обсягу робіт чисельності персоналу. Незважаючи на той факт, що розроблені методи є і на сьогодні актуальними, однак і надалі відкритою залишається проблема обґрунтування вибору найбільш ефективного методу планування чисельності персоналу та забезпечення при цьому відповідного якісного складу. Особливо гостро ця проблема стоїть при обґрунтуванні чисельності управлінського персоналу.

Мета статті полягає в дослідженні існуючих методів планування персоналу та визначенні основних напрямків вдосконалення сучасних методів планування управлінського персоналу.

Виклад основного матеріалу. Планування персоналу являє собою комплекс заходів, спрямованих на забезпечення потреб підприємства у працівниках необхідної кількості та якості відповідно до встановлених цілей. За складом процес планування персоналу полягає в обґрунтуванні кількості та визначенні якості персоналу; розробці кадрових заходів для виконання конкретних цілей підприємства і кожного працівника; визначенні витрат на досягнення плану кадрових заходів; створенні можливостей професійного просування працівників та адаптація їх знань до нових умов праці. Фактично дослідження сутності та складу елементів планування персоналу дозволяє виділити окремі стадії, серед яких однією з базових є визначення необхідної чисельності персоналу відповідної якості.

Існують різноманітні методи планування чисельності персоналу [3; 4, с.164; 5, с.8; 6, с.162-165; 7, с.118-122; 12]. Найпоширеніші методи представлені в табл. 1. Всі наведені методи використовуються при плануванні чисельності персоналу, однак кожний метод вирішує певні задачі, має свої переваги та недоліки, що обумовлює наявність меж застосування того чи іншого методу. Наведені в таблиці основні характеристики методів планування дозволяють визначити доцільність використання того чи іншого окремого методу в конкретних виробничих умовах. Аналіз довів, що не існує методів, які в повній мірі дозволяють вирішити всі задачі, поставлені перед плануванням персоналу. Складність сучасних умов виробництва, необхідність врахування значної кількості факторів, що впливають на результати праці, призводить до необхідності вдосконалення існуючих методів планування персоналу та розробки відповідних рекомендацій. За визначених умов, виникає потреба у систематизації сфери використання методів планування чисельності персоналу. Така систематизація дозволить визначити комплекс задач, що вирішують існуючі методи планування та сформулювати напрямки їх вдосконалення. Для вирішення поставленої мети було сформовано єдині для всіх методів планування вимоги, що у сучасних умовах в першу чергу враховуються при плануванні чисельності персоналу. До них можна віднести:

- доцільність застосування певного методу для визначеної категорії працівників;
- відповідність методу планування розміру підприємства (структурного підрозділу) для якого відбувається планування персоналу;
- доцільність застосування певного методу в залежності від життєвого циклу підприємства (структурного підрозділу) для якого планується персонал;
- визначення виду потреби у персоналі (поточна або додаткова);
- врахування періоду на який планується персонал;
- врахування психофізіологічного навантаження персоналу;
- врахування якості персоналу;
- забезпечення зв'язку планування чисельності персоналу з місією, цілями, планами підприємства;
- забезпечення ефективності розрахунків.

Таблиця 1 – Основні характеристики методів планування персоналу

Найменування	Сутність	Переваги методу	Недоліки методу
1	2	3	4
1. Метод екстраполяції	Проектування (перенесення) теперішніх ситуацій та пропорцій в майбутнє	Доступність, простота	Відсутність можливості врахування майбутніх змін зовнішнього середовища і підприємства
2. Статистичний метод (стохастичний)	Розрахунок потреби в персоналі на основі статистичних даних попереднього періоду за умов збереження складених тенденцій в майбутньому	Простота методу, відсутність спеціальних попередніх досліджень	Неточність, перенесення негативних явищ минулого на перспективу
3. Балансовий метод	Врівноваження наявних ресурсів та потреби в них у плановому періоді. Включає планову та додаткову потребу в працівниках на початок і кінець періоду	Простота, відсутність спеціальних попередніх досліджень	Суб'єктивізм; відсутність достатньо обґрунтованих методів визначення потреби в персоналі
4. Номенклатурний метод	Використання планів діяльності підприємства, штатного розкладу, структури підрозділів, кількості й номенклатури посад	Дозволяє визначати потребу у фахівцях за їх окремими кваліфікаційними групами	Трудомісткість; залежність від якості штатних розкладів і номенклатури посад, нормативів навантаження
5. Метод Дельфі (статистичний експертний метод)	Винесення експертами суджень і подальше їх корегування до моменту заздалегідь установлюваного інтервалу варіювання оцінок	Комплексність, дозволяє оцінити працю, що складно підлягає кількісному вимірюванню	Необхідність постійного повторного прогнозу; надмірна суб'єктивність оцінок
6. Метод бенчмаркетингу	Систематична діяльність, яка направлена на пошук, оцінку та дослідження досвіду найбільш конкурентноздатних підприємств	Дозволяє порівнювати діяльність власного підприємства з підприємствами-лідерами	Складність отримання достовірної, своєчасної інформації, адаптації до власних умов господарювання
7. Нормативний метод	Використання нормативів чисельності, керованості, обслуговування, навантаження	Простота, відсутність спеціальних попередніх досліджень на підприємстві	Недостатнє врахування фактичних умов праці на конкретному робочому місці
8. Комп'ютерне моделювання	Розробка набору математичних формул, одночасне використання методів експертних оцінок, екстраполяції	Автоматизація процесу управління кадрами, найбільш точний прогноз	Висока вартість; складність та необхідність спеціальних знань у користувачів

Продовження табл. 1

1	2	3	4
9. Математико-статистичний метод	Оптимізація розрахунків на основі різноманітних моделей математичного програмування. Визначають оптимальну чисельність шляхом розв'язування системи рівнянь і нерівностей	Значення показників враховують визначені обмеження	Складність кількісної оцінки зовнішніх та внутрішніх факторів. Постійний перерахунок чисельності при зміні будь-якого із факторів
10. Метод багатофакторного аналізу	Функціональний розподіл управлінської праці з урахуванням впливу на чисельність персоналу окремих факторів за допомогою кореляційного аналізу для даної функціональної групи	Точність, врахування конкретних факторів впливу на поточну діяльність	Необхідність спеціальних знань у користувачів, застосування тільки для управлінського персоналу, необхідність кількісного вимірювання якісних факторів
11. Метод дохідності	Визначається чисельності персоналу на основі граничної доходності праці	Простота, не потребує спеціальних попередніх досліджень	Складність кількісної оцінки доходності окремого виду праці
12. Метод оцінки рентабельності кадрового ресурсу	Визначення структури роботи кожної посади та структури компетенцій, та проведення у відповідності структури компетенцій структурі робіт	Дозволяє оптимізувати організаційну структуру та посадові інструкції	Необхідність масових оціночних процедур. Відсутність готовності керівництва до зміни організаційної структури
13. Метод визначення частки участі в виробничих процесах	Згідно внесків кожного підрозділу в виробничі процеси, визначається професійні компетенції, необхідні підрозділу для виконання (кваліфікацію співробітників) та обсяг роботи, що доводиться на співробітника кожної кваліфікації	Дозволяє розраховувати чисельність персоналу певної кваліфікації в залежності від виробничих процесів	Не ефективний, якщо виробничі процеси носять формальний характер та є часті відхилення від них
14. Метод оцінки внеску співробітників в стратеютворючі цілі підприємства	Визначення та каскадування стратегічних цілей підприємства та відповідності внесків кожного підрозділу в їх здійсненні. На основі внесків визначається пропорційний склад персоналу підрозділів	Орієнтація на стратегічні цілі, невеликі витрати, зрозумілість розрахунків співробітникам	Важкість дотримання топ-менеджерами чітких цілей в процесі управління
15. Метод обліку варіативності входів в виробничі процеси	Виявлення всіх чинників, які впливають на варіативність процесу, їх питому вагу та кінцевий розвиток	Врахування формальних та ключових змін	Вартісний, необхідність постійного моніторингу параметрів, комплексного бачення ситуації та системного мислення у виконавців

Існуючі методи планування персоналу, в першу чергу орієнтовані на визначення чисельності персоналу конкретної категорії, тому виникає необхідність у обґрунтуванні можливості застосування відповідного методу. Всі методи планування персоналу можна розподілити на методи, що придатні для визначення будь-якої категорії персоналу або для розрахунку тільки конкретної професійної групи працівників. Так, наприклад, математико-статистичний метод може застосовуватися для розрахунку будь-якої категорії персоналу, а метод Делфі або бенчмаркетинг застосовуються для обґрунтування тільки управлінської праці. Для визначення методів планування чисельності управлінського персоналу всі методи рекомендовано розподілити на ті, що можна використовувати для розрахунку чисельності всіх категорій персоналу і ті, що придатні для обґрунтування чисельності тільки управлінської праці. Звичайно, персонал, який виконує управлінські функції також можна поділити, але на сьогодні не існує чіткого поділу управлінського персоналу з точки зору виконуваних ним функцій. Складена ситуація потребує додаткових розробок і не впливає на результати даного дослідження.

Вибір методу в певній мірі залежить від розміру об'єкту для якого відбувається планування персоналу. Як правило, трудомісткі методи планування неефективні для невеликих за кількістю персоналу підприємств. Крім того, від розміру об'єкту для якого відбувається планування персоналу може залежати ступінь укрупнення розрахунків, що також впливає на обґрунтування методу планування.

Визначення методу планування персоналу певною мірою залежить від життєвого циклу підприємства або структурного підрозділу для якого визначається потрібна кількість персоналу. При плануванні чисельності персоналу життєвий цикл необхідно розподіляти на дві стадії: створення та діяльності. На стадії створення фактично використовуються методи, що засновані на врахуванні наявного попереднього досвіду. Не виключено застосування розрахункових методів, які також базуються на даних, отриманих на основі експериментів, або значних попередніх досліджень. Таким чином, методи, що використовуються на стадії становлення об'єкту планування, визначаються якістю попередніх розробок і, як правило, не враховують всіх нюансів конкретного виробництва. На стадії діяльності підприємства або структурного підрозділу для якого здійснюється планування персоналу можна визначити специфічні внутрішньовиробничі умови і тому використовуються методи планування, що їх враховують. В наслідок цього кількість методів, які можуть застосовуватися для знов створеного об'єкту планування обмежена, а результати розрахунків більш узагальнені.

Основна кількість методів орієнтована на визначення потреби в персоналі для виконання певного обсягу робіт. А додаткова потреба обумовлена фактичною наявністю персоналу і необхідною. Суттєвою відмінністю додаткової потреби є те, що вона дозволяє забезпечити відповідність фактичної наявності персоналу з потрібною з урахуванням кваліфікаційного складу

Суттєве значення при обґрунтуванні методу планування має період на який здійснюється планування персоналу. Частина методів планування може використовуватися тільки для оперативного планування, частина – для планування на більш тривалий період. Загалом потреби підприємства в персоналі визначаються на: 1) короткий термін (оперативний) – до одного року; 2) середній термін (тактичний) – від одного до трьох років; 3) тривалий термін (стратегічний) – більше трьох років. При цьому одностайного погляду на строки, що необхідно відносити до середнього та довгострокового термінів не існує. Ряд авторів вважають за необхідне до середнього терміну планування відносити період від 1 до 5 років, а довготривалого – понад 5 років [12]. З метою досягнення більшої точності та надійності при використанні методів планування в сучасних нестабільних ринкових умовах господарювання, найбільш доцільним уявляється поділ термінів планування на більш короткі проміжки часу. Для стабільних умов доцільно застосовувати більш тривалі періоди.

Розвиток науки і техніки, зростання складності виробничих процесів та витиснення фізичної праці розумовою, призводять до ускладнення управлінських функцій, що обумовлює психофізіологічне перевантаження працівників. Відповідність чисельності управлінського персоналу обсягам виконуваної роботи не можливе без урахування психофізіологічного навантаження. Дотримання даних вимог виключає прояв такого негативного явища як втомлюваність та професійне вигорання персоналу. Тому, доцільно при плануванні персоналу враховувати рівень психофізіологічного навантаження працівників. Слід зазначити, що такого роду практика є широкоживаною в економічно розвинених країнах і не являється трудомісткою для використання на рівні підприємства.

Суттєве значення при плануванні персоналу має його якість. Більшість методів планування її безпосередньо не визначають. Як правило, вони дозволяють розраховувати чисельність певної категорії персоналу, однак кваліфікаційні вимоги при цьому окремо не встановлюються. В умовах, коли вимоги до якості персоналу постійно зростають, змінюється складність виконуваних функцій, потребується не тільки кількісне обґрунтування персоналу, а й якісне, тому дані умови доцільно враховувати при плануванні персоналу.

Планування чисельності персоналу є невід'ємною частиною системи управління персоналом на підприємстві, тому зв'язок з його місією, цілями та планами є не тільки достатньою, але і необхідною умовою його злагодженого та ефективного функціонування на ринку. Прояв місії та цілей підприємство здійснює розробкою та впровадженням стратегічних і тактичних планів. Для визначення чисельності управлінського персоналу особливе значення має стратегічне планування, що обумовлено, по-перше, складністю пошуку даної категорії персоналу необхідної якості, по-друге, значними втратами при його звільненні. Тому, серед методів планування доцільно виділяти ті, що гнучко реагують на зміни в тактичних та стратегічних планах підприємств. Разом з тим, на сьогоднішній час орієнтація на стратегічні цілі в діяльності підприємства при плануванні чисельності персоналу майже відсутня, а сам процес стратегічного планування несе формальний характер, який підчас є не зрозумілим для співробітників.

Зазвичай однією з основних вимог при обґрунтуванні методу планування є забезпечення його економічної ефективності, яке можливо при досягненні відповідності між точністю, надійністю розрахунків та їх вартістю. Чіткої градації методів на високо вартісні та не вартісні не існує. Однак, вартість має тісний зв'язок з трудомісткістю методу, тому можна заздалегідь прогнозувати рівень його вартості.

Згідно з визначеними виробничими факторами, що необхідно враховувати при обґрунтуванні необхідної чисельності персоналу, наведені методи планування персоналу було проаналізовано та визначено наявність факторів, що враховуються кожним методом. Результати досліджень наведено в табл. 2.

Дослідження довели, що для планування чисельності управлінського персоналу може застосовуватися значно більше методів планування, ніж для всіх робітників. Через значну трудомісткість та вартість методи комп'ютерного моделювання, багатофакторного аналізу, метод Дельфі, метод оцінки рентабельності кадрів і метод обліку варіативності входів у виробничі процеси доцільно використовувати лише для планування чисельності управлінського персоналу.

Жодний метод планування чисельності в повному обсязі не враховує психофізіологічне напруження виконуваних функцій. Лише використовуючи комп'ютерне моделювання, нормативний метод та метод Дельфі робиться спроба врахування цього важливого фактору ефективного функціонування підприємства. Існуючі у вітчизняній практиці методи планування чисельності персоналу за допомогою яких можна врахувати психофізіологічне напруження роботи персоналу,

високо вартісні, що не дозволяє широко використовувати їх на практиці. Тому виникає необхідність розробки методів, які дозволяють в рамках окремого підприємства більш точно врахувати психофізіологічну напруженість, виконуваних функціональних обов'язків.

Таблиця 2 – Фактори, що враховуються при обґрунтуванні методів планування

Метод планування	Фактори														
	Категорії працівників		Життєвий цикл підприємства	Розмір підприємства			Вид потреби		Перспективність			Враховання психофізіологічного напруження	Вартість		
	управління	робітники		становлення	стала діяльність	до 50 осіб	50-500 осіб	більше 500 осіб	поточна	додає	короткострокове		середньострокове	довгострокове	висока
1. Метод екстраполяції	+	+		+	+	+	+	+	+	+					+
2. Комп'ютерне моделювання	+			+			+	+			+		+	+	
3. Балансовий метод		+	+	+		+	+	+		+					+
4. Математико-статистичний метод	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+				+
5. Нормативний метод	±	+	+	+	±	+	+	+	+	+	+		±		+
6. Номенклатурний метод	+	+		+	+	+	+	+	+			+			±
7. Метод дохідності	+	+		+	+	+	+	+		+					+
8. Статистичний метод (стохастичний)	+	+	+	+	+	+	+			+					+
9. Метод Дельфі (статистичний експертний метод)	+			+			+	+	+		+		+	+	
10. Метод бенчмаркетингу	+		+	+		+	+			+	+				±
11. Метод багатфакторного аналізу	+			+			+	+		+	+		±	+	
12. Метод визначення частки участі в виробничих процесах	+	+		+	+	+	+	+	+		+				+
13. Метод оцінки рентабельності кадрового ресурсу	+			+		+	+	+			+			+	
14. Метод оцінки і внеску співробітників в стратеготворюючі цілі підприємства	+	+		+		+	+	+			+	+			+
15. Метод, обліку варіативності входів в виробничі процеси	+			+			+	+			+			+	

Найбільш повно враховують фактори виробництва, що впливають на визначення кількості персоналу, комп'ютерне моделювання та метод багатфакторного аналізу, тому дані методи є більш точними, ніж інші. Однак, через високу вартість їх доцільно використовувати лише на великих підприємствах з чисельністю співробітників більше 500 осіб.

Серед методів, що дають не достатньо точний результат, можна виділити балансовий, статистичний методи та метод екстраполяції. Дані методи рекомендується

використовувати лише для короткострокового планування чисельності персоналу. Для уточнення розрахунків використовують метод скоригованої екстраполяції, що є більш складним, оскільки крім проектування нинішньої ситуації на майбутнє враховує зміни чисельності працівників, продуктивності праці, цін та інших факторів. Переважну більшість представлених методів планування слід використовувати тільки для оперативного планування. Для стратегічного планування доцільно використовувати номенклатурний метод та метод визначення потреби у спеціалістах на основі коефіцієнта насиченості.

Враховуючи життєвий цикл розвитку підприємства: становлення або тривалий розвиток, методи, що застосовуються для планування чисельності персоналу підприємства, можуть суттєво відрізнитися. При становленні підприємства використовуються балансовий, нормативний, статистичний методи та метод бенчмаркетингу, які не є ресурсоемними та не потребують значних для підприємства досліджень. При тривалій діяльності підприємство має можливість використовувати всі перелічені методи.

Як було вказано раніше, при плануванні персоналу орієнтація на стратегічні цілі, місію та плани підприємства є вкрай важливою. Нажаль жодний з представлених вище методів, окрім методу оцінки і внеску співробітників в стратеґоутворюючі цілі підприємства, не враховує цього фактору.

Фактично кожен метод з наведених використовується для обґрунтування чисельності персоналу певної категорії. Однак, тільки за допомогою методів визначення частки участі в виробничих процесах та номенклатурного методу, можливе врахування якості персоналу, визначення необхідних вимог до його кваліфікаційного рівня.

Таким чином, найбільш ефективні методи планування чисельності персоналу є достатньо складними та трудомісткими. Крім того, вони не дозволяють достатньою мірою враховувати наступні фактори, що впливають на результати планування персоналу: психофізіологічне навантаження; кваліфікаційний рівень; специфічні умови виробництва.

В сучасних умовах господарювання в металургійному виробництві України використовується обмежена кількість методів планування персоналу. Широкого впровадження набули лише нормативний та номенклатурний методи. Але не зважаючи на їх простоту у використанні, ці методи планування чисельності персоналу не враховують багатогранність трудового процесу, а впровадження застарілих, підчас значно завищених норм чисельності, що не враховують розвитку науки і техніки, є передумовою перенасиченості управлінських кадрів на підприємстві, що, безумовно, стає для нього додатковим фінансовим тягарем. Не зважаючи на достатньо низьку вартість, в металургійному виробництві при плануванні персоналу майже не використовуються метод визначення частки участі в виробничих процесах та метод оцінки внеску співробітників в стратеґоутворюючі цілі підприємства.

Чинниками обмеженого використання ряду методів являється їх значна кількість та відсутність достатньої пів ставляти питань з умов доцільного використання того чи іншого методу, складність найбільш ефективних методів. Ситуація ускладнюється недостатньою кваліфікацією співробітників відділів планування персоналу на металургійних підприємствах.

Висновки. Планування управлінського персоналу є частиною загального кадрового планування підприємства, що спрямоване на забезпечення відповідного кількісно-якісного складу працівників. Досвід ефективного господарювання підтверджує винятково важливу роль кадрового планування у формуванні кадрово-управлінського потенціалу підприємства, забезпеченні їх кількісної та якісної збалансованості.

Аналіз існуючих методів планування чисельності персоналу та практика їхнього використання показує, що на даний момент оптимального або універсального методу для розрахунку управлінського персоналу не існує. Кожен конкретний метод спрямовано на вирішення досить вузької управлінської задачі. Тому виникає необхідність розробки алгоритму, що дозволяє визначити метод планування персоналу, який доцільно застосовувати в залежності від поставлених задач та виробничих факторів. Ще однією суттєвою проблемою методів планування управлінського персоналу є низьке врахування психофізіологічного напруження у роботі управлінських працівників, що вимагає вдосконалення існуючих методів планування. Крім того, майже не існує методу, що і врахував би специфіку конкретного підприємства, і надавав можливість пів ставляти внутрішньовиробничі витрати праці з суспільно потрібним рівнем. Тому доцільним уявляється подальше формування механізму планування чисельності персоналу підприємства, що дозволить виконати всі задачі планування персоналу.

РЕЗЮМЕ

В статті досліджено існуючі методи планування персоналу та сформовано єдині для всіх методів планування фактори, що у сучасних умовах в першу чергу враховуються при плануванні чисельності персоналу. Визначенні основні напрямки вдосконалення сучасних методів планування управлінського персоналу в умовах металургійних підприємств.

РЕЗЮМЕ

В статье исследованы существующие методы планирования персонала и сформулированы общие для всех методов планирования факторы, которые в первую очередь учитываются при планировании численности персонала. Определены основные направления усовершенствования современных методов планирования управленческого персонала в условиях металлургических предприятий.

SUMMARY

In the article the existent methods of human resources planning are investigated. The factors, which are general for all planning methods and are first of all taken into account during human resources quantity planning have been formulated. Basic improvement directions of modern methods of managerial staff in planning in the conditions of metallurgical enterprises are defined.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бордюг Б. ВВП і промисловість: / Б.Бордюг: // Дзеркало тижня. № 42 (770) 31 жовтня – 6 листопада 2009.: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dt.ua/2000/3993/67606/>
2. Шелевицький І. Атомна енергетика і чорна металургія – що з того українцям? / І.Шелевицький: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ecoclub.kiev.ua/index.php?go=Pages&in=view&id=6>
3. Характеристики методів експертних оцінок. Сайт кафедри теорії і технології менеджмента економічного факультета ЮФУ (РГУ). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.managment.aaanet.ru>
4. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу: [Навч. посіб.] / В.О. Лук'янихін. – Суми: «Університетська книга», 2004. – 592 с.
5. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: [Навч.-практ. посіб.] / М.І. Мурашко – К.: «Знання», 2002. – 311 с.
6. Виноградський М.Д. Управління персоналом: [Навч. посіб.] М.Д.

- Виноградський –К.: «Центр навчальної літератури», 2006. – 504 с.
7. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: [Пособие по кадровой работе] / В.Р. Веснин – М.: «Юрист», 1998. – 496 с.
 8. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: [Навч. посіб.] / Л.А. Швайка – Львів: «Новий Світ», 2000. – 268 с.
 9. Данюк В.М. Менеджмент персоналу: [Навч. посіб.] / В.М. Данюк – К.: КНЕУ, 2006. – 398 с.
 10. Управление персоналом: [Навч. посіб.] / за ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 423 с.
 11. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. [Управленско-практическое пособие]. / С.В. Шекшня – М.: «Интел-Синтез», 1998. – 352 с.
 12. Омельченко И.Б. Методические подходы к определению численности персонала. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ilea.ru>

Методичні проблеми планування управлінського персоналу металургійних підприємств.

Методические проблемы планирования управленческого персонала металлургических предприятий.

Methodical problems of managerial staff planning at metallurgical enterprises.

Чумаченко О.В., Шульгіна Т.С.;
Чумаченко Е.В., Шульгина Т.С.;
Chumachenko O.V. Shylgina T.S.