

ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

Чумаченко О.В., к.е.н., доц.

Шульгіна Т.С., асистент.

Донецький національний технічний університет

Анотація. В статті розглянуто сутність планування персоналу та його особливості при плануванні чисельності управлінського персоналу. Досліджено задачі, області планування, визначено фактори (зовнішні, внутрішньо-організаційні та індивідуальні), які необхідно враховувати при плануванні необхідної чисельності управлінського персоналу. Також в статті розглянуто існуючі методи планування персоналу та сформовано чинники, що необхідно враховувати при плануванні чисельності управлінського персоналу різних рівнів.

Annotation. The essence of personnel planning and its feature during the managerial staff quantity planning are considered. Tasks, planning areas, are investigated, factors (external, inwardly-organizational and individual) which must be taken into account at planning of necessary quantity of managerial staff are defined. In the article the existent methods of personnel planning are considered and factors, that are it is necessary to be taken into account at planning of managerial staff quantity on different levels are formed.

Ключові слова. Планування, фактори, методи, управлінський персонал.

Keywords. Planning, factors, methods, managerial staff.

Постановка проблеми. Кадрове планування є важливою складовою формування персоналу та одним із факторів підвищення ефективності функціонування підприємств. Воно відіграє вирішальну роль при визначенні стратегії та кадрової політики, сприяє її реалізації через відповідні заходи, які

узгоджуються з виробничими, фінансовими планами, планами науково-дослідних робіт і іншими планами підприємства. Як підкреслюють Х.Т. Грехем і Р. Беннетт, результатом кадрового планування повинна стати наявність необхідних людей, які виконують необхідну роботу на необхідних місцях в необхідний час [1].

Суттєвою проблемою планування персоналу є планування управлінського персоналу. Без своєчасного укомплектування всіх підрозділів підприємства управлінськими кадрами необхідної чисельності та якості неможливо забезпечити ефективну діяльність всього підприємства. Разом з тим, на сьогодні не існує чітко визначених рекомендацій щодо процесу планування даної категорії персоналу. Внаслідок цього виникає необхідність визначення методів планування, що доцільно використовувати для управлінського персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Кадрове планування для вітчизняної науки управління персоналом є порівняно новим напрямом. Вивченням питання планування управлінського персоналу та методів його здійснення займались М.Д. Віноградський, В.В. Вітвицький, Н.А. Волгин, Л.П. Гавлінська, І.М. Демчик, П.В. Журавльов, А.Я. Кібанов, В.О. Лук'янихін, Л.М. Луцишин, З.М. Метельська, М.І. Мурашко, Л.А. Швайка, С.В. Шершня, Г. Шмидт. Аналіз літератури показує, що задача створення ефективної системи кадрового планування управлінського персоналу на вітчизняних підприємствах дотепер комплексно не вирішена.

Мета статті полягає в дослідженні особливостей планування управлінського персоналу та визначенні методів планування відповідної категорії персоналу.

Виклад основного матеріалу. Одна з найскладніших задач управління людськими ресурсами – планування об'єму цих ресурсів, необхідного для успішного функціонування підприємства. Ефективне планування людських ресурсів необхідне як засіб оптимізації використання персоналу, вдосконалення процесу прийому на роботу, організації професійного навчання, створення

основи для розвитку інших програм управління персоналом, скорочення загальних витрат на персонал. Розуміння під плануванням персоналу такого широкого кола напрямків діяльності потребує визначення його сутності.

Крім того, останнім часом відмічається посилення ролі та значення планування чисельності управлінського персоналу як чинника оптимізації витрат і виявлення неефективних робочих місць. За різними опитуваннями необхідність оптимізації чисельності управлінських працівників відзначає адміністрація 12-25% українських підприємств [2]. Проблеми, що пов'язані з диспропорціями в чисельності управлінського персоналу, невідповідністю наявного та необхідного рівня освіти управлінців вимагають їх негайного вирішення. Тому окремої уваги потребує дослідження особливостей планування управлінського персоналу внаслідок специфіки діяльності та вимог до якості даної категорії персоналу, результатів її праці, регулювання в несприятливі економічні періоди [3 с.50-52; 4].

Останні наукові дослідження визначають ряд вимог, які слід враховувати при прогнозуванні чисельності управлінського персоналу. До них відносяться:

- планування чисельності управлінського персоналу має бути обов'язковим елементом прогнозу розвитку підприємства;
- управління та нормування чисельності управлінського персоналу зобов'язані відображати диференціацію робочих місць підприємства залежно від їх значущості для процесу виробництва;
- фактична та нормативна чисельність управлінських працівників повинні враховувати цілий комплекс зовнішніх по відношенню до підприємства чинників (зміна попиту та пропозиції продукції, послуг; рівень конкуренції на ринку конкретного товару; фінансовий стан);
- необхідність обліку технологічних обмежень при зниженні чисельності управлінських працівників [2].

Разом з тим наведені вимоги уявляються неповними і потребують більш детального розкриття. Для цього доцільно визначити фактори впливу на процес та результат планування. При цьому, по-перше, виникає необхідність

дослідження факторів впливу на процес планування всього персоналу та, по-друге, визначення ступеню впливу цих факторів на планування саме управлінського персоналу.

Аналіз наукових досліджень дозволив поділити усі фактори, що впливають на процес планування персоналу, на три групи: зовнішні, внутрішньо-організаційні та індивідуальні. Детальний склад кожної групи наведено на рис.1.

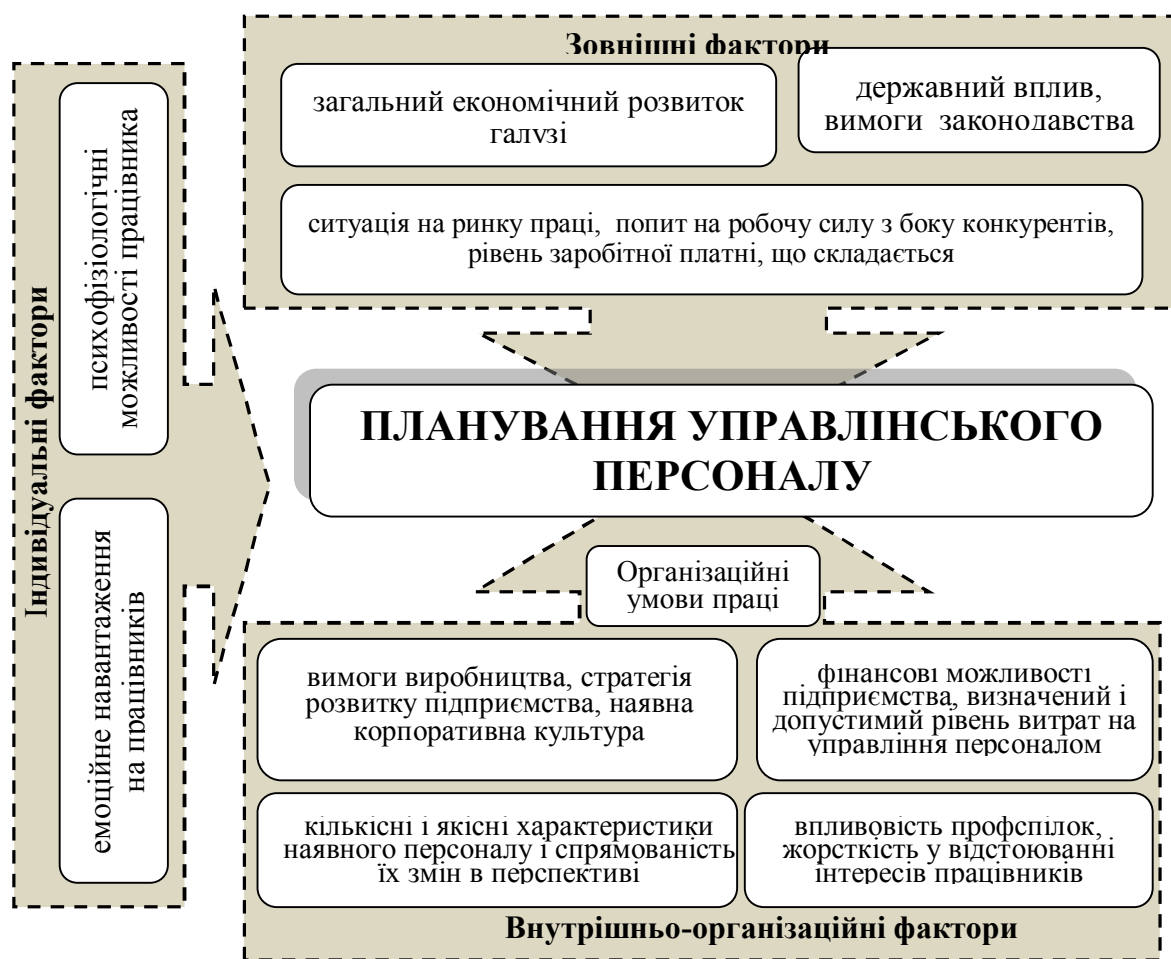


Рисунок 1 – Фактори, що впливають на процес планування персоналу

Всі приведені групи факторів впливають на планування конкретної категорії персоналу з різною інтенсивністю. Так, зовнішні фактори, такі як, загальний економічний розвиток національного господарства або галузі; зміни на ринку праці, зростання (скорочення) попиту на робочу силу, державні методи регулювання соціально-трудова відносин безпосередньо впливають на планування будь-якої категорії персоналу. Разом з тим, при погіршенні

зовнішніх відносно до підприємства умов діяльності, найбільш незахищеними є працівники нижчих ланок виробництва. Таким чином, дана група факторів більш суттєво впливає на некваліфіковану робочу силу, до якої з категорії управлінського персоналу можна віднести службовців.

Внутрішньо-організаційні фактори також безпосередньо впливають на планування всього персоналу. Серед даних факторів кількість і якість управлінського персоналу залежить від рівня організації та умов виробництва, чіткості визначення обсягів роботи кожної категорії персоналу. Однак, найбільш впливовими на управлінський персонал є корпоративна культура, стратегія розвитку підприємства, вимоги виробництва та фінансові можливості підприємства. При цьому, чим вище посада, тим в більшому ступені на його кількість впливають означені чинники.

Індивідуальні фактори суттєво впливають на процес планування персоналу та його результат. Особливу роль в управлінській праці відіграють психологічні межі праці, тому надзвичайно важливо визначити таку кількість персоналу, що не призводила до емоційних перевантажень та появи у працівників ефекту «вигорання». При цьому як і для попередньої групи ступінь впливу індивідуальних факторів залежить від рівня управлінської праці в організаційній структурі підприємства. Так як робота управлінського персоналу пов'язана з великим емоційним навантаженням і чим вище ланка, тим вище ступінь такого навантаження, то врахування цього фактору та співвідношення його з психофізіологічними можливостями працівника дає можливість ліквідувати ефект «вигорання» працівників, що безпосередньо буде впливати на якість виконуваних їм робіт.

Чітко невизначений обсяг робіт управлінців, часто є причиною їх нерівномірного завантаження протягом робочого дня (тижня, року), тому врахування умов роботи управлінця та специфіки діяльності всього підприємства при плануванні чисельності управлінського персоналу буде сприяти впровадженню time-менеджменту, вдосконаленню організаційної структури підприємства, що в свою чергу попередить дублювання функцій

працівниками апарату управління та буде сприяти скороченню загальних витрат підприємства на персонал. Тому правильність визначення потрібної якості робочої сили безпосередньо впливає на ефективність кадрового планування та результати діяльності всього підприємства.

Дослідження факторів впливу на процес планування персоналу дає можливість визначити, що, по-перше, вимоги, які впливають на процес планування персоналом слід доповнити. По-друге, різний ступінь впливу груп факторів на процес планування управлінського персоналу потребує розмежування управлінського персоналу на кілька категорій.

Вимоги, що необхідно враховувати при плануванні управлінського персоналу слід доповнити наступними вимогами:

- визначення оптимальної чисельності управлінського персоналу повинне враховувати внутрішньовиробничі умови праці та базуватися на обґрунтованому обсязі робіт;

- планування чисельності управлінського персоналу повинне врахувати психофізіологічні можливості робітників та емоційне навантаження на них.

Це дозволить більш повно враховувати ступінь психологічного навантаження та рівень завантаження протягом певного періоду конкретної категорії персоналу і більш раціональному кадровому плануванню.

Неоднозначний вплив зовнішніх, внутрішньовиробничих та індивідуальних факторів вимагає поділу управлінського персоналу на групи. З метою забезпечення ефективності планування певної категорії персоналу доцільним уявляється розподіл персоналу на персонал вищої ланки управління, середньої та нижчої. До вищої ланки управління (Top management) слід віднести президента (генерального директора) та інших членів правління, а також так званий «middle management», що згідно з класифікацією МОП включає керівників управлінь та топ відділів. До другої групи доцільно віднести керівників під-відділів, цехів, бюро, бригадирів. Це так званий «lovez management». Третя група працівників включає інженерно-технічний персонал та конторських службовців.

Від рівнів управлінського персоналу залежить і вибір методу планування чисельності персоналу. Найпоширеніші методи планування чисельності персоналу представлені в табл. 1 [5; 6, с.164; 7, с.56-71; 8, с.8; 9, с.162-165; 10, с.118-122; 11, с.63-66; 12]. 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.

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 тенденції 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 визначити потребу у фахівцях за їх окремими кваліфікаційними групами	Трудомісткість; залежність від якості штатних розкладів і номенклатури посад, нормативів навантаження
5. Нормативний метод	Використання нормативів чисельності, керованості, обслуговування, навантаження	Простота, відсутність спеціальних попередніх досліджень на підприємстві	Недостатнє врахування фактичних умов праці на конкретному робочому місці
6. Математико-статистичний метод	Оптимізація розрахунків на основі різноманітних моделей математичного програмування.	Значення показників враховують визначені обмеження	Складність кількісної оцінки зовнішніх та внутрішніх факторів. Постійний перерахунок чисельності при зміні будь-якого із факторів
7. Метод доходності	Визначається чисельності персоналу на основі граничної доходності праці	Простота, не потребує спеціальних попередніх досліджень	Складність кількісної оцінки доходності окремого виду праці

1	2	3	4
8. 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
9. Метод оцінки внеску співробітників в стратегію -утворюючі 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
10. Метод Дельфі (статистичний експертний метод)	Винесення експертами суджень і подальше їх корегування до моменту заздальгедь установлюваного інтервалу варіювання оцінок	Комплексність, дозволяє оцінити працю, що складно підлягає кількісному вимірюванню	Необхідність постійного повторного прогнозу; надмірна суб'єктивність оцінок
11. 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
12. 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
13. 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
14. 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

Продовження табл. 1			
1	2	3	4
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, постійного параметрів, бачення ситуації та системного мислення у виконавців

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. Через невисоку вартість, легкість у застосуванні, методи 1-8 доцільно використовувати для планування чисельності персоналу нижчої ланки управління. Методи 9-15 можуть бути використані для планування чисельності управлінців середньої та вищої ланок, внаслідок того, що вони є трудомісткими, а тому високовартісними, враховують стратегію підприємства та можуть бути застосовані для довгострокового планування.

Висновки. Доцільність використання вищеозначених методів для планування чисельності середнього та вищого ланок управлінського персоналу обумовлена тим, що дана категорія персоналу є стратегічно важливою для підприємства. Наведений розподіл управлінського персоналу та визначення відповідних методів планування дозволяє підвищити ефективність кадрового планування.

ЛІТЕРАТУРА

1. Грэхем Х.Т. Управление человеческими ресурсами: пер. с англ. / Х.Т. Грэхем – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 600 с.
2. Научно-обозревательный портал. Экономика и управление на предприятии. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eup.ru/Documents/2006-07-04/4009E-2.asp>
3. Иванов Ю.В. Рационализация численности персонала государственного предприятия / Ю.В. Иванов, С.В. Колесникова, Л.Н. Холодова // Управление персоналом. – 2007. – №4(158). – С. 50-52.

4. Чумарин И.Г. Планирование персонала с точки зрения кадровой безопасности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kapr.ru/articles/2003/4/521/htm>
5. Характеристики методов экспертных оценок. Сайт кафедры теории и технологии менеджмента экономического факультета ЮФУ (РГУ). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.managment.aanet.ru>
6. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В.О. Лук'янихін. – Суми: «Університетська книга», 2004. – 592 с.
7. Иванов Ю.В. Современные методы организации и оплаты труда / Ю.В. Иванов // Управление персоналом. – 2006. – №5(135). – С. 56-71.
8. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навч.-практ. посіб. / М.І. Мурашко – К.: «Знання», 2002. – 311 с.
9. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посіб. / М.Д. Виноградський – К.: «Центр навчальної літератури», 2006. – 504 с.
10. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин – М.: «Юрист», 1998. – 496 с.
11. **Крушельницька** О.В. Управління персоналом: навч. посіб. / О.В. Крушельницька, М.Д. Петрович. – К.: Кондор., 2003. – 296 с.
12. Омельченко И.Б. Методические подходы к определению численности персонала. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ilea.ru>