

**Швець І.Б.** д.е.н., професор, **Шульгіна Т.С.** аспірант  
*Донецький національний технічний університет*

## **ВПЛИВ ПРОФЕСІЙНОГО НАВАНТАЖЕННЯ НА ФОРМУВАННЯ ЧИСЕЛЬНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ**

Управлінська праця є одним із специфічних видів трудової діяльності, основною метою якої є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої праці, як окремих учасників виробничого процесу, так і трудових колективів в цілому. Навіть за умов стабільності економічного середовища для успішного розв'язання поточних завдань управлінському персоналу необхідно мати широке коло знань в області техніки та технології виробництва, економіки, управління, психології, а також володіти специфічними особистими якостями. При цьому ці працівники мають бути здатними миттєво приймати своєчасні рішення та працювати в умовах нерегулярного фізичного та емоційного навантаження.

Сучасні виробничі умови визначають особливості трудової діяльності керівних працівників, серед яких домінують чинники, зумовлені надмірним зростанням обсягу інформації, дефіцитом часу для її переробки, підвищенням матеріальної та особистої відповідальності за прийняття рішень. В умовах зростаючої ринкової конкуренції та ускладнення міжособистісних відносин в діяльності управлінського персоналу виникають ситуації, що супроводжуються емоційним перевантаженням та стресами. Так, загальне зростання складності управлінської діяльності відбувається при одночасному підвищенні вимог до якості праці управлінців. Дедалі суттєвішу роль відіграють трудова віддача та спроможність тривалий час стабільно підтримувати інтенсивний ритм своєї діяльності попри високі нервові навантаження та зростання складності функціональних обов'язків. Оскільки ефективна діяльність підприємств передбачає лояльність управлінців, шляхи збереження трудового потенціалу цієї категорії персоналу мають науковий і практичний інтерес та знайшли відображення в роботах багатьох науковців.

Вперше проблема професійного та емоційного виснаження управлінського персоналу була розглянута в працях Х.Дж. Фрейденберґера (1974 р.), в яких він обґрунтував зв'язок між емоційним станом працівника та результатами його діяльності, а також запропонував специфічну властивість – "вигорання персоналу", яка є наслідком безпосереднього прояву проблем, пов'язаних із самопочуттям працівників, ефективністю їх праці та стабільністю ділового життя підприємства [1]. Продовжуючи дослідження цього явища, К. Маслач та С. Джексон (1981 р.) розробили анкету для кількісної оцінки емоційного вигорання персоналу, згідно з якою воно розглядається як тривимірний процес, що поєднує емоційне виснаження, деперсоналізацію (деформація відносин з іншими людьми) і редукцію особистих досягнень (негативізм щодо службових обов'язків, зниження самооцінки і професійної мотивації) [2]. Залежність рівня працездатності управлінського персоналу від систематичності впливу негативних факторів, а саме наявності робочих стресів, не систематизованість праці та незбалансованість обсягу робіт були досліджені в працях М. Лейтера [3], В.В. Бойко [4], Г.В. Ложкіна [5, с.36], Н.Є Водоп'янової [6], М.О. Амінова [7]. Наявність взаємозв'язку ефективності та надійності професійної діяльності управлінського персоналу від ступеню розвитку професійно-важливих якостей, таких як: здатність до управління, інтелект, ініціативність, гнучкість, було обґрунтовано В.А. Бодровим і Т.А. Єною [8; 9, с.367].

Зниження трудової активності управлінського персоналу, на думку Ю.В. Брильової, призводить до незбалансованості кількості функціональних обов'язків та часу на їх виконання, усунення яких має призвести до покращення соціально-психологічного клімату в колективі [10]. Серед основних негативних факторів, що впливають на професійне навантаження управлінського персоналу, а саме нечіткість функціональних обов'язків, відсутність необхідної оцінки праці, одноманітність виконуваних завдань, вказують Н.Г. Осухова та В.В. Кожевникова [11, с.96]. Незважаючи на численні дослідження, проблема оцінки професійного навантаження управлінського персоналу та збереження

максимальної працездатності управлінців всіх ланок управління є актуальною, особливо для сучасних умов діяльності промислових підприємств.

*Метою статті є дослідження впливу професійного навантаження на результати діяльності управлінського персоналу та розробка науково-методичних підходів до формування чисельності управлінського персоналу з урахуванням рівня його професійного навантаження.*

Виникнення надмірного професійного навантаження управлінського персоналу обумовлено впливом багатьох факторів, серед яких доцільно виділити дві групи:

– організаційні умови, що характеризують збалансованість функціональних обов'язків та рівень інформаційного навантаження, та призводять до наявності чи відсутності монотонності й одноманітності виконуваних робіт;

– індивідуальні якості працівників, що характеризують рівень фізіологічної, морально-етичної та психологічної сталості особистості, відчуття значущості працівника на підприємстві, можливість професійного просування та розвитку [12].

Саме організаційні умови є визначальними факторами, що зумовлюють професійне навантаження управлінського персоналу. Водночас результативність їх впливу є різною і залежить від індивідуальних якостей управлінців, рис.1.

Наслідком складних або незадовільних організаційних умов та невідповідності індивідуальних якостей працівників вимогам посади є надмірне професійне навантаження, що може призвести до втрат підприємством фінансових ресурсів (несвоєчасне виконання завдань, збільшення кількості помилок в роботі, порушення трудової дисципліни), втрат людських ресурсів (збільшення чисельності та тривалості лікарняних, підвищення плинності кадрів) та погіршення соціально-психологічного клімату в колективі (зниження задоволеності працею, зменшення ініціативності працівників).

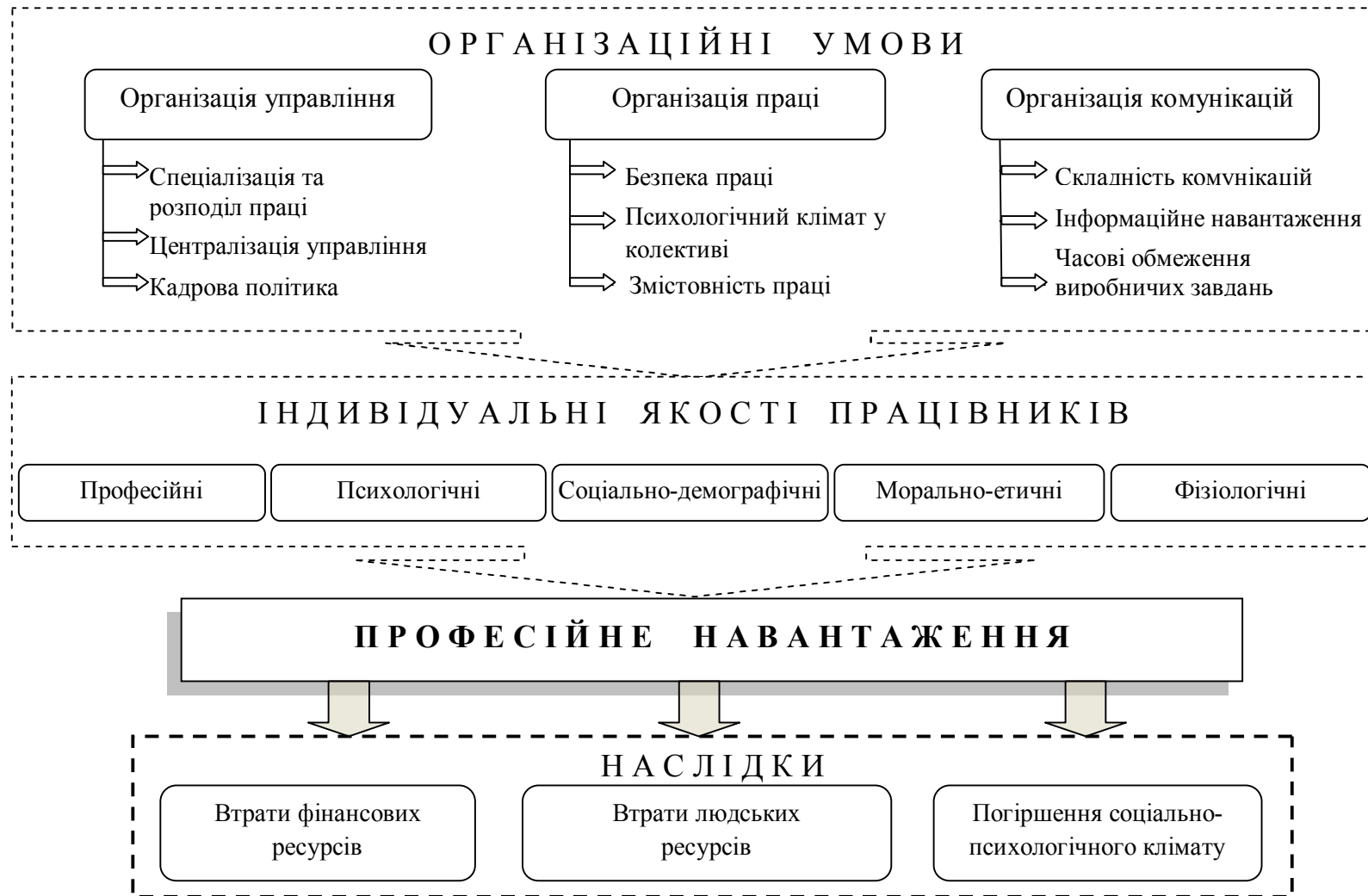


Рисунок 1 – Умови виникнення та наслідки професійного навантаження управлінського персоналу

Практичним підтвердженням наявності наслідків надмірного професійного навантаження управлінського персоналу є результати дослідження впливу професійного навантаження на показники діяльності працівників відділу кадрів металургійних підприємств Донецької області: ПАО ММК ім. Ілліча та ПАО МК Азовсталь. В якості показника, що характеризує професійне навантаження, було обрано чисельність персоналу підприємств, яка припадає на одного працівника кадрової служби, що визначається як співвідношення середньооблікової чисельності персоналу до чисельності працівників відділу кадрів. В якості показників, що характеризують працездатність працівників відділу кадрів, було прийнято кількість помилок в їх роботі та відсоток несвоєчасно оформленої документації. Для аналітичних цілей було розглянуто динаміку показників працездатності та професійного навантаження на одного працівника відділу кадрів, табл. 1.

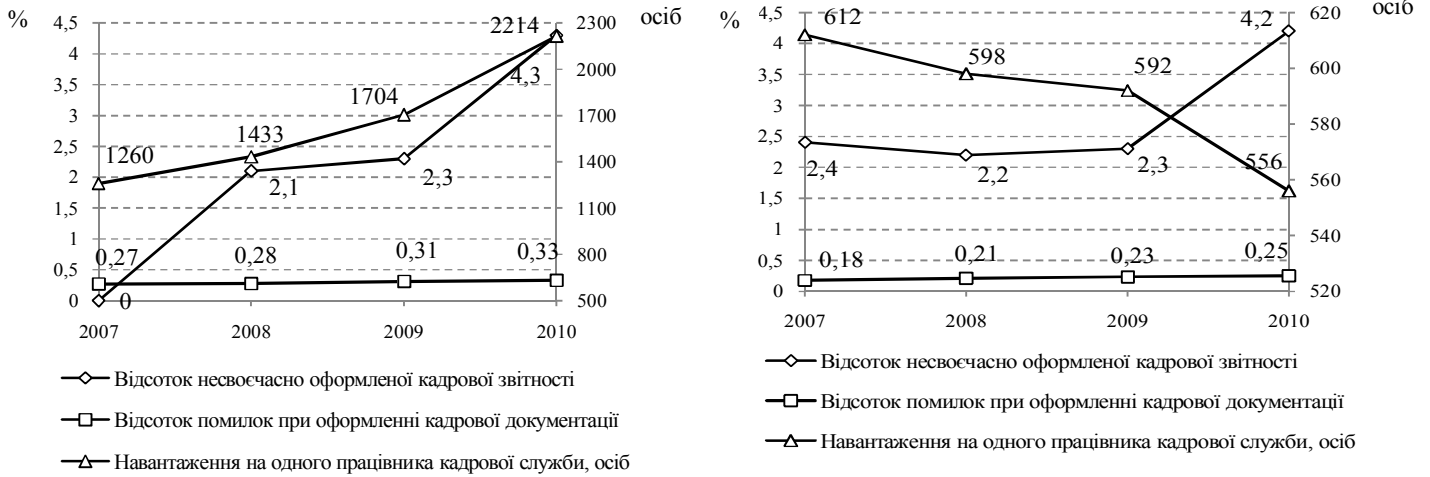
Таблиця 1 – Показники професійного навантаження працівників кадрової служби підприємств та кількісна характеристика його наслідків

	Показники	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.
	1	2	3	4	5
ПАО ММК ім. Ілліча	Чисельність персоналу, осіб	58813	58755	52830	48708
	Чисельність працівників кадрової служби, осіб	46	41	31	22
	<b>Навантаження на одного працівника кадрової служби, осіб</b>	<b>1260</b>	<b>1433</b>	<b>1704</b>	<b>2214</b>
	Кількість документів з обліку кадрів, шт.	205845	211518	190188	180219
	Кількість документів, в яких було допущено помилки, шт.	564	572	628	552
	- помилки, що були виявлені бухгалтерією підприємства та призвели до повторної підготовки документу з присвоєнням нового облікового номеру, шт.	547	551	614	540
	- помилки, що були виявлені юридичною службою підприємства та призвели до повторної підготовки документу з присвоєнням нового облікового номеру, шт.	17	21	14	12
	<b>Відсоток помилок при оформленні кадрової документації, %</b>	<b>0,27</b>	<b>0,28</b>	<b>0,31</b>	<b>0,33</b>
	Кількість форм кадрової звітності, шт.	39	48	43	47
	Кількість штрафів за несвоєчасне оформлення кадрової звітності, шт.	-	1	1	2
	<b>Відсоток несвоєчасно оформленої кадрової звітності, %</b>	<b>-</b>	<b>2,1</b>	<b>2,3</b>	<b>4,3</b>

Продовження табл. 1

	1	2	3	4	5
ПАО МК Азовсталь	Чисельність персоналу, осіб	22700	20326	17049	14538
	Чисельність працівників кадрової служби, осіб	37	34	29	16
	<b>Навантаження на одного працівника кадрової служби, осіб</b>	<b>612</b>	<b>598</b>	<b>592</b>	<b>556</b>
	Кількість документів з обліку кадрів, шт.	79450	71141	59672	50883
	Кількість документів, в яких було допущено помилки, шт.	143	147	137	128
	-помилки, що були виявлені бухгалтерією підприємства та призвели до повторної підготовки документу з присвоєнням нового облікового номеру, шт.	137	141	126	122
	-помилки, що були виявлені юридичною службою підприємства та призвели до повторної підготовки документу з присвоєнням нового облікового номеру, шт.	7	6	11	4
	<b>Відсоток помилок при оформленні кадрової документації, %</b>	<b>0,18</b>	<b>0,21</b>	<b>0,23</b>	<b>0,25</b>
	Кількість форм кадрової звітності, шт.	41	46	44	48
	Кількість штрафів за несвоєчасне оформлення кадрової звітності, шт.	1	1	1	2
	<b>Відсоток несвоєчасно оформленої кадрової звітності, %</b>	<b>2,4</b>	<b>2,2</b>	<b>2,3</b>	<b>4,2</b>

Аналіз динаміки наведених показників результативності діяльності працівників кадрової служби свідчить про наявність зв'язку між професійним навантаженням та показниками діяльності працівників. Так, збільшення професійного навантаження на одного працівника відділу кадрів ПАО ММК ім. Ілліча з 2007 по 2010 рр. на 75,8% призвело до збільшення випадків несвоєчасного оформлення кадрової звітності та відсотку помилок, допущених при складанні документації з обліку кадрів на 22,2%, що супроводжувалося штрафами з боку адміністрації. У свою чергу, це стало причиною додаткових витрат робочого часу на усунення помилок. В умовах ПАО МК Азовсталь відбувалося зменшення професійного навантаження на одного працівника кадрової служби, однак це не супроводжувалося зменшенням помилок в їх роботі. Графічно динаміка показників професійного навантаження та показників діяльності працівників кадрової служби металургійних підприємств наведена на рис. 2.



а) ПАО ММК ім. Ілліча

б) ПАО МК Азовсталь

Рисунок 2 – Динаміка показників професійного навантаження та показників діяльності працівників кадрової служби металургійних підприємств

Динаміка показників діяльності працівників кадрової служби підприємств свідчить про наявність впливу інших чинників, окрім чисельності персоналу підприємства на одного працівника кадрової служби, що негативно впливають на результати праці та призводять до зниження працездатності управлінців. Для виявлення одного із найвпливовіших чинників на підприємствах було проаналізовано відповідність наявної чисельності персоналу міжгалузевим нормативам чисельності [13]. Співставлення показників чисельності довело, що фактична чисельність працівників кадрової служби на досліджуваних підприємствах суттєво відрізняється від нормативної, табл. 2.

Таблиця 2 - Співвідношення нормативної та фактичної чисельності працівників відділу кадрів на металургійних підприємствах

ПАО ММК ім. Ілліча				ПАО МК Азовсталь			
чисельність, осіб		відхилення		чисельність, осіб		відхилення	
нормативна	фактична	осіб	%	нормативна	фактична	осіб	%
31	22	-9	-22,2	17	27	10	58,8

За отриманими результатами в умовах ПАО ММК ім. Ілліча нестача працівників у відділі кадрів складає 22,2%, що свідчить про наявність

надмірного навантаження працівників кадрової служби. В умовах ПАО МК Азовсталь – навпаки, працівників у відділі кадрів на 58,8% більше, ніж за нормативами чисельності. Водночас негативні результати праці на підприємстві зростають. За результатами досліджень в умовах ПАО ММК ім. Ілліча та ПАО МК Азовсталь у 2010 р. навантаження чисельності персоналу підприємства на одного працівника кадрової служби склало 2214 і 556 осіб відповідно, тоді як за міжнародними стандартами, що діють у країнах Європи, для забезпечення ефективного виконання функціональних обов'язків кадровими працівниками та ефективного використання людського потенціалу, співвідношення працівників кадрових служб до загальної чисельності персоналу має коливатися на рівні 340 – 352 особи [14; 15, с.3]. Тому виникає необхідність коректування чисельності працівників кадрової служби та розробки відповідних методів планування чисельності управлінського персоналу із врахуванням професійного навантаження та прогресивного світового досвіду у цій сфері.

***Висновки.** Таким чином, необхідною є розробка науково-методичного підходу до планування чисельності управлінського персоналу із врахуванням особливостей організаційних умов праці, які впливають на виникнення професійного навантаження. Водночас виникнення професійного навантаження обумовлено впливом індивідуальних якостей працівників, що в окремих випадках може призводити до появи надмірного професійного навантаження. Тому формування управлінського персоналу має відбуватися на підставі комплексної оцінки не тільки професійних, а й індивідуальних якостей кандидатів з метою виключення появи в майбутньому надмірного професійного навантаження. Для умов конкретного структурного підрозділу металургійного підприємства планування чисельності управлінського персоналу має здійснюватися із врахуванням існуючої на підприємстві організації управління, особливостей організації праці у відповідному структурному підрозділі та організація комунікацій з іншими структурними підрозділами різних рівнів управління.*



## Література

1. Freudenberger H.J. Staff burn-out //Journal of Social Issues. – 1974. V. 30. – P. 159–165.
2. Maslach C., Jackson S. The measurement of experienced burnout // Journal of occupational behavior, – 1981. University of California, Berkeley V. 2. – P. 99-11.
3. Leiter M.P., Maslach C. The truth about burnout: How organization cause personal stress and what to do about it. San Francisco, CA: Jossey - Bass, 1997. – 422 с.
4. Бойко В.В. Диагностика эмоций / В.В. Бойко. – СПб.: Питер – Прий, 2003. – 473 с.
5. Ложкин Г.В. Психическое “выгорание” лидера / Г.В. Ложкин, А.М. Выдай // Персонал. – 1999. – № 6. – С. 36-43.
6. Водопьянова Н.Е. Синдром выгорания: диагностика и профилактика. / Н.Е. Водопьянова, Е.С. Старченко. – СПб.: Питер, 2005. – 336 с.
7. Аминов Н.А. Синдром «эмоционального сгорания» // Российская энциклопедия социальной работы В 2 т. Т.2. / А.Н. Аминов – М.: 1997. – 246 с.
8. Бодров В.А. Психология профессиональной пригодности / В. А. Бодров.– М.: ПЕР СЭ, 2001.– 511 с.
9. Єна А.І. Психофізіологічне забезпечення надійності «людського фактора» у виробництві / А.І. Єна // Недержавна система безпеки підприємництва як суб’єкт національної безпеки України: зб. матеріалів наук.-практ. конф., Київ, 16–17 травня 2001. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2001.– С. 367–373.
10. Брильова Ю. В. Професійне вигорання державних службовців [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kds.org.ua/presentation/>
11. Осухова Н.Г., Кожевникова В.В. Возвращение к жизни: Методические материалы для ведущих тренингов и семинаров по профилактике профессионального выгорания // Помощь помощнику: социально-психологическое сопровождение социальных работников / Под ред. Н.Г. Осуховой. – М.: Изд-во «Амиго-пресс», 2006. – С. 96 – 112.
12. Pines A., Maslach C. Characteristics of staff burnout in mental health settings. Hosp. Community Psychiat, – 1978. с. 233.
13. Міжгалузеві нормативи чисельності працівників, зайнятих добром, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від

- 18.12.2003 №341. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://uazakon.com/big/text1188/pg1.htm>
14. Юрашев В.В. Считаю численность работников отдела кадров / В.В. Юрашев // Кадры предприятия. – 2004. – №3. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kapr.ru/annotations/2004/3/>
15. Соловьев А. В. Государственное содействие нормированию труда: проблемы содержания и правового обеспечения / А. В. Соловьев // Кадры предприятия. – 2004. – №10. – С. 3-10.

**Анотація.** В статті досліджено вплив професійного навантаження на результати діяльності управлінського персоналу та обґрунтовано необхідність розробки науково-методичного підходу до планування чисельності управлінського персоналу із врахуванням особливостей організаційних умов праці та індивідуальних якостей працівників, які впливають на виникнення професійного навантаження.

**Ключові слова.** Планування, управлінський персонал, чисельність, професійне навантаження.

**Аннотация.** В статье исследовано влияние профессиональной нагрузки на результаты деятельности управленческого персонала и обоснована необходимость разработки научно-методического подхода к планированию численности управленческого персонала с учетом особенностей организационных условий труда и индивидуальных качеств работников, влияющих на возникновение профессиональной нагрузки.

**Ключевые слова.** Планирование, управленческий персонал, численность, профессиональная нагрузка.

**Annotation.** The paper investigates the influence of occupational stress on managerial staff performance and the necessity of developing the scientific and methodical approach to planning the number of managerial staff taking into account specific organizational conditions and individual characteristics of workers that affect the occurrence of occupational stress.

**Keywords.** Planning, managerial staff, strength, professional stress.