

7. Рубан О. Страна победившего хайтека / О. Рубан // Эксперт. — 2005. — № 20. — С. 64–67.

8. Взаимодействие государства и бизнеса в системе инновационного развития национальной экономики. — М. : Ин-т экономики РАН, 2007. — 260 с.

9. Емельянов С. Партнерство американского государства, местных властей и частного сектора в реализации научно-технических достижений / С. Емельянов // Проблемы теории и практики управления. — 2002. — № 3. — С. 92–96.

10. Public Private Partnerships. Ein Leitfaden für öffentliche Verwaltung und Unternehmer // Herausgegeben vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit. — 2003. — № 4. — 90 S.

11. Helping to eliminate poverty and achieve sustainable development through public-private partnerships in infrastructure. Annual report 2006. PPIAF/ The World Bank. 2007. — 58 p.

12. China Economic. Net. National Health Expenditure Report, 2007.

13. Николаев А. И. Государственно-частное партнерство в РФ: экономическое содержание и правовое обеспечение / А. И. Николаев, С. О. Бочков // Недвижимость и инвестиции. Правовое регулирование. — 2007. — № 1–2 (30–31). — Режим доступа : http://dpr.ru/journal/journal_30_8.htm.

Стаття надійшла до редакції 10.01.2012 р.

УДК 35.075:331.108

І. Б. Швець,

*д-р екон. наук,
завідувач кафедри,*

Т. С. Шульгіна,

аспірант,

*Державний вищий навчальний заклад
«Донецький національний технічний університет»*

ВПЛИВ ПОСАДОВИХ ПОВНОВАЖЕНЬ НА ФОРМУВАННЯ ЧИСЕЛЬНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

Досліджено вплив посадових повноважень на результати діяльності управлінського персоналу, 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, посадові повноваження.

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 й технології виробництва, економіки, управління, психології, а також володіти специфічними особистими якостями. При цьому ці працівники мають бути здатними миттєво приймати

своєчасні рішення і працювати в умовах нерегулярного фізичного й 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 й особистої відповідальності за прийняття рішень. В умовах зростаючої ринкової конкуренції й ускладнення міжособистісних відносин в діяльності управлінського персоналу виникають ситуації, що супроводжуються емоційним перевантаженням і стресами. Так, загаль-

© І. Б. Швець, Т. С. Шульгіна, 2012

не зростання складності управлінської діяльності відбувається при одночасному підвищенні вимог до якості праці управлінців. Дедалі суттєвішу роль відіграють трудова віддача і спроможність тривалий час стабільно підтримувати інтенсивний ритм своєї діяльності попри високі нервові навантаження і зростання складності функціональних обов'язків. Оскільки ефективна діяльність підприємств передбачає лояльність управлінців, шляхи збереження трудового потенціалу цієї категорії персоналу мають науковий і практичний інтерес і знайшли відображення в роботах багатьох науковців.

Вперше проблема професійного й емоційного виснаження управлінського персоналу була розглянута у 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 систематизованості праці та незбалансованості обсягу робіт були досліджені у 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 і 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 посадових повноважень

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

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

Виникнення надмірного впливу посадових повноважень на управлінський персонал обумовлено впливом багатьох факторів, серед яких доцільно виділити дві групи:

організаційні умови, що характеризують збалансованість функціональних обов'язків, рівень інформаційного навантаження і 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].

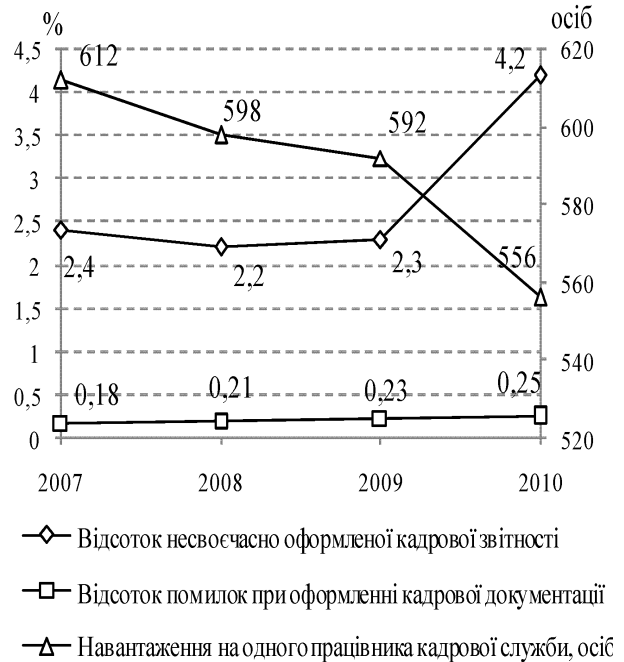
Саме організаційні умови є визначальними факторами, що зумовлюють професійний вплив посадових повноважень на управлінський персонал. Водночас результативність їх впливу є різною і залежить від індивідуальних якостей управлінців (рис. 1).

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

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 несвоєчас-



а) ПАО ММК ім. Ілліча



б) ПАО МК Азовсталь

Рис. 1. Умови виникнення та наслідки надмірного впливу посадових повноважень на управлінський персонал

но оформленої документації. Для аналітичних цілей було розглянуто динаміку показників працездатності та професійного навантаження на одного працівника відділу кадрів (табл. 1).

Аналіз динаміки наведених показників результативності діяльності працівників кадрової служби свідчить про наявність зв'язку між професійним навантаженням і показниками діяльності працівників. Так, збільшення професійного навантаження на одного працівника відділу кадрів ПАО ММК ім. Ілліча у 2007–2010 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.

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).

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 на 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 вико-

Таблиця 1. Показники впливу посадових повноважень на працівників кадрової служби підприємств і 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
	Навантаження на одного працівника кадрової служби, осіб	1260	1433	1704	2214
	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 і призвели до повторної підготовки документа з присвоєнням нового облікового номеру, шт.	547	551	614	540
	помилки, що були виявлені юридичною службою підприємства і призвели до повторної підготовки документа з присвоєнням нового облікового номеру, шт.	17	21	14	12
	Відсоток помилок при оформленні кадрової документації, %	0,27	0,28	0,31	0,33
	Кількість форм кадрової звітності, шт.	39	48	43	47
	Кількість штрафів за несвоєчасне оформлення кадрової звітності, шт.	—	1	1	2
	Відсоток несвоєчасно оформленої кадрової звітності, %	—	2,1	2,3	4,3
ПАО МК Азовсталь	1	2	3	4	5
	Чисельність персоналу, осіб	22700	20326	17049	14538
	Чисельність працівників кадрової служби, осіб	37	34	29	16
	Навантаження на одного працівника кадрової служби, осіб	612	598	592	556
	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 і призвели до повторної підготовки документа з присвоєнням нового облікового номеру, шт.	137	141	126	122
	помилки, що були виявлені юридичною службою підприємства і призвели до повторної підготовки документа з присвоєнням нового облікового номеру, шт.	7	6	11	4
	Відсоток помилок при оформленні кадрової документації, %	0,18	0,21	0,23	0,25
	Кількість форм кадрової звітності, шт.	41	46	44	48
	Кількість штрафів за несвоєчасне оформлення кадрової звітності, шт.	1	1	1	2
	Відсоток несвоєчасно оформленої кадрової звітності, %	2,4	2,2	2,3	4,2



а) ПАО ММК ім. Ілліча



б) ПАО МК Азовсталь

Рис. 2. Динаміка показників впливу посадових повноважень і показників діяльності працівників кадрової служби металургійних підприємств

нання функціональних обов'язків кадровими працівниками й 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 і прогресивного світового досвіду в цій сфері.

Висновки. Таким чином, необхідною є розробка науково-методичного підходу до планування чисельності управлінського персоналу із врахуванням особливостей організаційних умов праці, які впливають

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

на виникнення впливу посадових повноважень. Водночас його виникнення обумовлено індивідуальними якостями працівників, що в окремих випадках може призводити до появи надмірного 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 впливу посадових навантажень. 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 організації комунікацій з іншими структурними підрозділами різних рівнів управління.

Список використаної літератури

- Freudenberger H. J. Staff burn-out / H. J. Freudenberger // Journal of Social Issues. — 1974. — V. 30. — P. 159–165.
- Maslach C. The measurement of experienced burnout / C. Maslach, S. Jackson // Journal of occupational behavior. — 1981. University of California, Berkeley V. 2. — P. 99–11.
- Leiter M. P. The truth about burnout: How organization cause personal stress and what to do about it / M. P. Leiter, C. Maslach. — San Francisco, CA : Jossey — Bass, 1997. — 422 с.
- Бойко В. В. Диагностика эмоций / В. В. Бойко. — СПб. : Питер-Прият, 2003. — 473 с.
- Ложкин Г. В. Психическое «выгорание» лидера / Г. В. Ложкин, А. М. Выдай // Персонал. — 1999. — № 6. — С. 36–43.
- Водопьянова Н. Е. Синдром выгорания: диагностика и профилактика / Н. Е. Водопьянова, Е. С. Старченко. — СПб. : Питер, 2005. — 336 с.
- Аминов Н. А. Синдром «эмоционального сгорания» / А. Н. Аминов // Российская энциклопедия социальной работы : в 2 т. — Т. 2. — М., 1997. — 246 с.
- Бодров В. А. Психология профессиональной пригодности / В. А. Бодров. — М. : ПЕР СЭ, 2001. — 511 с.
- 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.
- Брильова Ю. В. Професійне вигорання державних службовців [Електронний ресурс] / Ю. В. Брильова. — Режим доступу : <http://kds.org.ua/presentation/>.
- Осухова Н. Г. Возвращение к жизни: Методические материалы для ведущих тренингов и семинаров по профилактике профессионального выгорания / Н. Г. Осухова, В. В. Кожевникова // Помощь помощнику: социально-психологическое сопровождение социальных работников : сб. науч. тр. / под ред. Н. Г. Осуховой. — М. : Изд-во «Амиго-пресс», 2006. — С. 96–112.
- Pines A. Characteristics of staff burnout in mental health settings / A. Pines, C. Maslach // Hosp. Community Psychiat. — 1978. — 233 p.
- Міжгалузові нормативи чисельності працівників, зайнятих добором, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів : Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 18.12.2003 р. № 341 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://uazakon.com/big/text1188/pg1.htm>.
- Юрашев В. В. Считаем численность работников отдела кадров / В. В. Юрашев // Кадры предприятия. — 2004. — № 3. — С. 21–24.
- Соловьев А. В. Государственное содействие нормированию труда: проблемы содержания и правового обеспечения / А. В. Соловьев // Кадры предприятия. — 2004. — № 10. — С. 3–10.

Стаття надійшла до редакції 03.03.2012 р.