

ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ ЧИСЕЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ ТА ФАХІВЦІВ В ЗАРУБІЖНІЙ ПРАКТИЦІ

Постановка проблеми у загальному вигляді. Від роботи керівників і професіоналів, фахівців, рівня їх кваліфікації, відповідальності, творчості, виконавської і трудової дисципліни, ставлення до своїх обов'язків залежить ефективність діяльності підприємства, рівень технічного прогресу і рівень організації виробництва. Визначення оптимальної потреби організації в чисельності цих категорій персоналу, побудова раціональної структури управління підприємством є важливим і одночасно непростим завданням. Через різноманітність, складність функцій, які ними виконуються, планування цих категорій персоналу утруднено, й методи значно відрізняються від методів планування робітників.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Теоретичною основою даної роботи послужили наукові праці Гастева А., Генкіна Б., Керженцева П., Кібанова А., Колота А., Савкова С., Синяєвої Л., Терещенко О., Тейлора Ф., Файоля А., Форда Г., які особливу увагу приділяли сутності, призначенню й особливостям управлінської праці, розробкам питань планування чисельності персоналу, нормування праці в цілому й управлінської праці зокрема.

Постановка завдання. Метою даної статті є аналіз особливостей планування чисельності керівників та фахівців в зарубіжній практиці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Залежно від підходу до управління людськими ресурсами особливості планування чисельності керівників та фахівців в українських та зарубіжних компаніях різна.

У західній організації директор по персоналу - це бізнес партнер, повноправний учасник бізнесу. Це обумовлено як історією менеджменту, так і правами людини, прозорістю законів, і значною роллю профспілок. В

зарубіжних країнах значна роль при плануванні чисельності керівників та фахівців відводиться HR-менеджеру, який має бути одночасно талановитим комунікатором, координатором діяльності щодо управління персоналом в команді керівників [2].

Значна частина роботи фахівця з управління персоналом присвячена зростанню ефективності співробітників, адже це його головне завдання в компанії. Основний упор в роботі робиться на виявлення та розвиток талантів, просування, ротацію кадрового резерву, зростання компетенцій, організацію оцінки ефективності роботи і обов'язково - навчання керівників і резерву управлінських навичок.

Західні підприємства в порівнянні з українськими більше уваги приділяють якості менеджменту, тому HR дуже активно задіяний в процесі підвищення ефективності системи управління через розвиток компетенцій керівників. Це відбувається не тільки за допомогою навчальних заходів, набагато частіше - через наставництво, ротацію, участь в проектах, оцінку ефективності роботи співробітників, при якій керівник і співробітник (а не комісія, як прийнято в Україні) зустрічаються один на один і обговорюють, що може зробити кожен з них для підвищення ефективності роботи і взаємодії [2].

Трудомісткою системи наказів по підприємству та кадрового діловодства в зарубіжних країнах немає, але при цьому більш важливу роль відіграють прийняті політики і норми корпоративної культури.

Трудове законодавчо в плані внутрішньофірмового документообігу регулюється не так жорстко, як в Україні, де на кожен рух персоналу потрібен папір в уніфікованій формі. Це вивільняє в кадровика масу часу, який можна витратити з реальною користю. Зате він розраховує заробітну плату і відповідає за охорону праці. Фахівцю з управління персоналом віддається все, що пов'язано з використанням людського ресурсу [2].

Мабуть, сьогодні вже не залишилося керівників, які заперечують важливість людського ресурсу. Однак Україна тільки почала освоювати той

досвід роботи з персоналом, який на заході складався протягом десятиліть. Цим обумовлений цілий ряд відмінностей в підходах до управління людськими ресурсами та планування чисельності персоналу в українських та іноземних компаніях (таблиця 1):

Таблиця 1

Відмінності в підходах до управління персоналом в українських і іноземних компаніях

Українські компанії	Іноземні компанії
Найчастіше використовується проектний підхід - «є проблема - вирішимо », застосовуються короткострокові системи мотивації	Системний підхід до УЧР і вибудовування функцій з урахуванням стратегії, застосовуються довгострокові системи мотивації
Розвиток менеджменту (в т.ч. HR-менеджменту) відбувається паралельно з розвитком політики та економіки країни	Розвинений менеджмент (в т.ч. HR-менеджмент) - наслідок розвинутого капіталізму
Персонал розглядається як стаття витрат, роботодавці вважають за краще не інвестувати в довгостроковий розвиток персоналу, а брати готових фахівців на ринку праці, часто просто перекупувати їх	Персонал розглядається як людський капітал, компанії інвестують в довгостроковий розвиток персоналу
Система управління персоналом часто характеризується індивідуальним підходом до співробітника	Система управління персоналом структурована, спрямована на підвищення ефективності і реалізується послідовно
Переважають дружні відносини в робочому колективі, часто їх значення перебільшене	Відносини колег - "не дружба, але повагу і співробітництво"

Розглянемо закордонні розробки в галузі прогнозування потреби на людські ресурси. Тут можна виділити наступні дослідження.

Нині при плануванні чисельності керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців все ширше застосовуються методи розрахунку за нормативними документами, що її регламентують. Основою розрахунків служить раціональна організаційна структура підприємств і штатний розпис, що ґрунтується на схемах управління виробництвом та типових галузевих штатних розписах з урахуванням кошторису на управління підприємством и виробництвом.

Чисельність зазначених категорій працівників також планується за допомогою норм праці. Безпосередній розрахунок чисельності може бути проведений на підставі: а) нормативів чисельності за функціями управління; б) нормативів і норм часу (для конструкторів, технологів, проектувальників і т. п.); в) нормативів і норм обслуговування та підлеглості (для лінійного персоналу, нормувальників, товарознавців і т. п.).

Так, чисельність працівників для виконання облікових, контрольних та аналітичних робіт визначають здебільшого на підставі обсягу робіт та норм. Практичний досвід показує, що кількість таких працівників найдоцільніше обчислювати за кожним топологічним підрозділом (основні засоби, матеріали, оплата праці, нормування праці тощо). Для встановлення чисельності у кожному типологічному підрозділі визначають, насамперед, середньомісячну кількість документів. Найбільш придатними для цього є місяці квітень - травень або вересень - жовтень.

Наприклад, для розрахунків обсягу облікових робіт використовують такі одиниці вимірювання:

- один первинний прибутково-видатковий документ;
- кількість рядків та колонок в одному документі;
- кількість записів у облікові реєстри;
- чисельність працівників, охоплених табельним обліком;
- чисельність працівників, яких обслуговує один обліковець;
- ступінь автоматизації (механізації) робіт, %.

На підставі даних про обсяги роботи у нормах часу на один документ визначають загальну чисельність працівників для облікових робіт ($Ч_{OP}$) у кожному типологічному підрозділі за формулою:

$$\times_{iD} = \frac{\sum_{i=1}^n m_i * I_{\times i}}{\hat{O}_i * 60} \quad (1),$$

де m_i – середньомісячна кількість первинних документів i -го виду;

H_{qi} – норма часу на обробку одного первинного документа і-го виду, хвилин;
 F_m – місячний фонд робочого часу одного обліковця, годин;
 $i = 1, \dots, n$ – загальна кількість видів первинних документів.

Проте багато видів облікових, контрольних, аналітичних робіт важко нормувати або вони не підлягають нормуванню (наприклад, різні логічні роботи, інструктаж тощо).

Для визначення чисельності адміністративно-управлінського персоналу ($Ч_{ауп}$) можна застосовувати формулу Розенкранца. Її суть полягає в тому, що при визначенні чисельності потрібні дані про робочий час службовців, трудомісткість одиниці роботи, коефіцієнти розподілу часу й т.п. Формула Розенкранца слугує для перевірки відповідності фактичної чисельності необхідній, яка задається завантаженням цього підрозділу або підприємства в цілому. Формула має такий вид:

$$Ч_{ауп} = \frac{\sum_{i=1}^n m_i * t_i}{T} K_{HPЧ} + \frac{t_p * K_{HPЧ}}{T K_{ФРЧ}} \quad (2)$$

Оскільки величини t_i та $K_{ФРЧ}$ невідомі, то для планування застосовується формула:

$$Ч_{ауп} = \frac{\sum_{i=1}^n m_i * t_i}{T} K_{ФРЧ} \quad (3)$$

де n – кількість видів організаційно-управлінських робіт, що визначають завантаження певної категорії фахівців;

m_i - середня кількість певних дій (розрахунків, обробки замовлень, переговорів і тому подібне) у межах і-го організаційно-управлінського виду робіт за встановлений проміжок часу, наприклад, за рік;

t_i - час, необхідний для виконання одиниці роботи, у межах і-го організаційно-управлінського виду робіт;

T - робочий час службовця згідно з трудовою угодою (контракту) за відповідний проміжок, календарного часу, прийнятий в розрахунках;

K_{HPB} - коефіцієнт необхідного розподілу часу; $K_{ФPB}$ - коефіцієнт фактичного розподілу часу; t_p - час на різні роботи, які неможливо врахувати в попередніх (планових) розрахунках.

Коефіцієнт необхідного розподілу часу (K_{HPB}) розраховується за формулою:

$$K_{HPB} = K_{ДP} \times D_o \times K_{СП}, \quad (4)$$

де $K_{ДP}$ - коефіцієнт, що враховує витрати на додаткові роботи, заздалегідь не враховані в часі, необхідному для здійснення процесу ($\sum_{s=1}^n m_i * t_i$); як правило, знаходиться в межах 1,2 - 1,4; D_o - коефіцієнт, що враховує витрати часу на відпочинок співробітників протягом робочого дня, як правило, встановлюється на рівні 1,12; $K_{СП}$ - коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в облікову.

Коефіцієнт фактичного розподілу часу ($K_{ФPЧ}$) визначається відношенням загального фонду робочого часу якого-небудь підрозділу до часу, розрахованого як ($\sum_{s=1}^n m_i * \tau_i$).

В зарубіжних країнах можна виділити наступні дослідження:

Тут можна виділити наступні дослідження:

- 1) модель Interindustry FORecasting Germany (INFORGE) (Німеччина);
- 2) Cambridge Multisectoral Dynamic Model of the British Economy (MDM, Великобританія);
- 3) модель MONASH (Австралія);
- 4) прогностні моделі сукупності робочої сили і її структури США.

У Німеччині побудовою моделі Interindustry FORecasting Germany (INFORGE) займається інститут досліджень економічної структури (The Institute of Economic Structures Research) [1].

Модель INFORGE дозволяє знаходити прогностні значення попиту на робочу силу за видами зайнятості, професійну структуру і рівню кваліфікації. Основними джерелами для представленої моделі є дані офіційної статистики,

а також статистичні огляди German Mikrozensus. Перевагою моделі INFORGE є деталізовані прогностні значення по 16 федеральним землям в розрізі по 11 галузям економіки і потреби в кваліфікованих фахівцях з 24 видів спеціалізацій, які щорічно оновлюються. Серед недоліків можна виділити складність процесу моделювання.

У Великобританії компанією Cambridge Econometrics Limited була розроблена мультисекторальна динамічна модель Cambridge Multisectoral Dynamic Model of the British Economy (MDM), яка дозволять спрогнозувати потребу в кваліфікованих кадрах [2].

Прогнозування показників здійснюється в діапазоні 5-10 років, прогностні значення оновлюються щороку. Прогноз зайнятості на основі моделі MDM здійснюється по 25 групам спеціальностей в розбивці по 50 галузям економіки. При цьому для визначення кількості фахівців з виду професійної діяльності в рамках моделі MDM використовувалися окремі моделі: модель професійної зайнятості та модель зміни зайнятості.

Центром політичних досліджень в Австралії в Університеті Monash (The Centre of Policy Studies (CoPS) of Monash University) була розроблена модель MONASH для прогнозування зайнятості по галузях економіки [1].

Дана модель являє собою прикладну макроекономічну модель, яка дозволяє визначати загальну рівновагу на ринку праці і зайнятості по кожному виду економічної діяльності. MONASH здійснює прогнозування кількості зайнятого персоналу по 56 регіонах і 113 підгалузях економіки, а також враховує деталізацію прогнозування зайнятості по 282 професіям. Горизонт прогнозування складає 7 років, прогностні значення оновлюються один раз на два роки.

Висновки і перспективи подальших розробок. У статті розглянуто питання визначення потреби керівників в організації, зокрема наголошується, що в зарубіжних організаціях планування відбувається на основі застосування різних моделей. З метою удосконалення роботи з планування чисельності керівників та фахівців в українських організаціях в подальших

дослідженнях цієї теми нами передбачена апробація мультисекторальної динамічної моделі Cambridge Multisectoral Dynamic Model of the British Economy (MDM) (Великобританія), яка дозволяє спрогнозувати потребу в кваліфікованих кадрах.

Література:

1. Белова Т. А., Ильин С. В. Методы определения потребности в персонале в экономических исследованиях // Молодой ученый. — 2017. — №12. — С. 225-228. — URL <https://moluch.ru/archive/146/40949/> (дата обращения: 22.03.2019).
2. Егоров М.В., Ванян Д.Н. Маркетинговые исследования деловой репутации компаний и специфика методов ее оценки // Экономика устойчивого развития. 2015. № 3 (23). С. 154–159.
3. Захарова Л.Н., Калининская Е.С. Системная трансформация профессиональной ориентации молодежи как фактор повышения эффективности управления профессиональным самоопределением // Экономика устойчивого развития. 2011. № 8. С. 55–61.
4. Збрицька Т.П. МОТИВАЦІЯ ЯК МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ// журнал «Глобальні та національні проблеми економіки» Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського— 2014. - Вип. №2., С.942-947.
5. Молочников Н.Р., Хуако А.Н. Организация и мотивация труда: зарубежный опыт // Теория и практика общественного развития. 2011. №8. С. 324–326.
6. Ходич Ю. В. Методы планирования численности персонала на предприятиях в современных условиях / Ходич Ю. В. // Экономический вестник Донбасса № 3 (29) 2012. — С.202–206.
7. Храбров К. Г. Зарубежный опыт прогнозирования спроса на трудовые ресурсы / Храбров К. Г. // Профессиональное образование в России и за рубежом. — 2014. — № 13 — С. 136–139.
8. Sudhir Junankar. Ole Lofsnaes and Philip Summerton. MDM-E3: A short technical description. Cambridge Econometrics, Working Paper, March 2007.