

УДК 331.108.26:669.013

Шульгіна Т. С.

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасні особливості функціонування металургійних підприємств в Україні обумовлюють нові вимоги до механізму формування управлінського персоналу підприємства, ефективність якого має забезпечуватися за умов удосконалення організації планування, пошуку, відбору та адаптації персоналу. Забезпечення ефективної діяльності підприємства потребує здійснення обґрунтованих заходів з формування штату управлінського персоналу та передбачає використання відповідних організаційно-економічних методів. Діяльність будь-якого підприємства пов'язана із формуванням персоналу, який в процесі трудової діяльності змінюється, поповнюється та оновлюється відповідно до потреб підприємства [1].

Останнім часом суттєво зростає роль процесу формування чисельності персоналу як чинника оптимізації витрат і виявлення неефективних робочих місць. Необхідність оптимізації чисельності працівників відзначають керівники 12–25 % українських підприємств [2]. Світовий досвід свідчить, що ефективна робота підприємств можлива лише за умови високого рівня організації праці. Провідні компанії США, Великобританії, Швеції, Японії, Італії не тільки не знижують вимоги до процесу формування персоналу, але і розширюють сферу його застосування. Проблема оптимізації та планування чисельності персоналу для вітчизняних підприємств стала зростати у зв'язку з тенденціями збільшення чисельності деяких категорій працівників у системі управління. За останні роки було створено багато нових відділів, виникли нові професії та посади, за якими відсутні будь-які методичні рекомендації щодо нормування праці та планування чисельності таких фахівців [3].

Проблеми, що пов'язані з диспропорціями в чисельності персоналу, невідповідністю наявного та необхідного рівня кваліфікації персоналу вимагають їх негайного вирішення. Разом з тим, на сьогодні не існує чітко визначених рекомендацій щодо процесу формування персоналу підприємств. Забезпечення ефективного функціонування механізму формування управлінського персоналу підприємства має ґрунтуватися на мобілізації відповідних ресурсів підприємства та оцінюванні потенційних можливостей його розвитку.

Висвітленню питання формування персоналу приділено багато уваги у працях вітчизняних та закордонних науковців: М. О. Амінова, М. Альберта, О. І. Амоші, С. І. Бандура, М. Г. Белопольського, Д. П. Богині, О. С. Виханського, В. М. Гриньової, В. М. Данюка, Р. Л. Дафта, М. І. Долішнього, А. П. Єгоршина, Дж. Іванцевича, А. М. Кара, Є. П. Качана, А. Я. Кібанова, О. В. Крушельницької, М. Лейтера, В. О. Лук'яніхін, М. Мескона, М. І. Мурашко, С. Я. Салиги, Л. С. Федорняка, Х. Дж. Фрейденбергера, Ф. І. Хміля, Г. В. Щокіна, Л. Якокки. Водночас залишаються дискусійними питання щодо складових організаційного забезпечення механізму формування управлінського персоналу.

Мета статті полягає в дослідженні організаційне забезпечення механізму формування управлінського персоналу на підставі поєднання фінансово-економічної, організаційно-правової, соціально-психологічної, маркетингової та інформаційної систем.

Зростання ролі персоналу у вирішенні проблем забезпечення конкурентоспроможності підприємства обумовлює необхідність удосконалення процесів формування персоналу на підставі дослідження їх організаційного забезпечення. Формування персоналу пропонується розглядати як процес, що передбачає планування потреби у персоналі необхідної кваліфікації та чисельності відповідно до потреб функціонування і розвитку підприємства та обґрунтування напрямів забезпечення цих потреб з урахуванням економічних результатів діяльності підприємства, стану ринку праці й освітніх послуг, а також регіональних особливостей соціально-економічних потреб населення.

Для досягнення позитивного результату процесу формування персоналу необхідно чітко визначити мету, засоби її досягнення, конкретних виконавців. При цьому важливе значення відіграє система забезпечення механізму формування управлінського персоналу, яка пропонується у складі підсистем фінансово-економічного, організаційно-правового, соціально-психологічного, маркетингового та інформаційного забезпечення.

Фінансово-економічне забезпечення механізму формування управлінського персоналу розглядається як сукупність витрат, які підприємство спрямовує на функціонування та розвиток системи формування персоналу в цілому та її відповідних організаційних заходів. Фінансово-економічне забезпечення є невід'ємною складовою у загальній структурі забезпечення функціонування механізму формування управлінського персоналу підприємства. Метою фінансово-економічного забезпечення механізму формування управлінського персоналу є раціональне використання фінансових ресурсів підприємства при здійсненні планування, маркетингу та адаптації персоналу, а також мінімізація поточних та майбутніх ризиків. Фінансово-економічне забезпечення діяльності підприємства та пошук наявних резервів підвищення економічної ефективності діяльності щодо формування персоналу має здійснюватися шляхом реалізації наступних заходів:

- розробка прогнозного балансу трудових ресурсів та бюджету на формування управлінського персоналу підприємства;
- обґрунтування ліміту витрат на управлінський персонал конкретних структурних підрозділів;
- прогнозування фінансових результатів підприємства;
- виявлення впливу економічних показників діяльності підприємства на чисельність управлінського персоналу.

Організаційно-правове забезпечення формування управлінського персоналу підприємства розглядається як скоординована у часі та просторі сукупність процесів і дій із відповідним ресурсним та правовим забезпеченням, що призначені для планування, підбору та адаптації персоналу. Організаційний супровід механізму формування управлінського персоналу передбачає сукупність вимог і умов, що визначають організаційні аспекти функціонування механізму, а саме визначення:

- цілей формування управлінського персоналу;
- виконавців, які будуть здійснювати формування управлінського персоналу;
- термінів та послідовності здійснення заходів щодо формування управлінського персоналу;
- формалізованих вимог до конкретних посад;
- критеріїв відбору персоналу.

Реалізація організаційного забезпечення формування управлінського персоналу на підприємстві має відбуватися через адміністративно-організаційне і оперативне управління. Адміністративно-організаційне управління передбачає встановлення взаємозв'язків і розподіл функцій між підрозділами підприємства щодо планування, підбору та адаптації персоналу. Оперативне управління полягає у моніторингу збалансованості чисельності та якості управлінського персоналу та запланованих результатів, а також їх подальше коригування у разі необхідності.

Правову складову організаційно-правового забезпечення формування управлінського персоналу слід розглядати як сукупність зовнішніх і внутрішніх регламентів, засобів і форм юридичного впливу на персонал з метою досягнення ефективної діяльності підприємства. Серед основних напрямів правового забезпечення формування управлінського персоналу доцільно виділити:

- правове регулювання трудових відносин між роботодавцем і найманим працівником;
- захист прав і законних інтересів працівників;
- дотримання, виконання і застосування норм чинного законодавства у сфері праці, трудових відносин;

- розробка і затвердження локальних нормативних актів організаційного та організаційно-розпорядничого характеру;
- підготовка пропозицій про зміну чинних або скасування застарілих і таких, що фактично втратили силу, нормативних актів, затверджених на підприємстві, з трудових та кадрових питань.

Зазвичай основоположними документами у правовій роботі є правові норми централізованого або локального характеру. До нормативно-правових документів централізованого характеру належать Конституція України [4], Кодекс законів про працю [5], закони України, постанови уряду, акти державних міністерств та відомств [6; 7]. До актів локального регулювання та забезпечення формування персоналу належать:

- колективний договір підприємства;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- положення про структурні підрозділи;
- посадові інструкції;
- рекомендації щодо організації підбору і добору персоналу;
- положення щодо організації адаптації працівників;
- норми й правила з охорони праці та техніки безпеки.

Об'єктом механізму формування управлінського персоналу є працівник як особистість, що потребує врахування його психології та соціальної поведінки у колективі. Це обумовлює важливість розробки соціально-психологічного забезпечення реалізації механізму формування управлінського персоналу, яке передбачає організацію соціально-психологічного супроводження процесів підбору та адаптації персоналу. Необхідність такого супроводу є особливо актуальною в умовах постійного зростання складності управлінської діяльності, підвищення вимог до якості праці управлінців, їх відповідальності, що потребує значних розумових та фізичних зусиль. Така діяльність управлінців в багатьох випадках призводить до високих нервових навантажень.

Соціально-психологічне забезпечення формування управлінського персоналу підприємства має створювати відповідну організаційну культуру, морально-психологічний клімат в колективі та здійснюватися шляхом наступних заходів:

- своєчасної діагностики рівня професійного навантаження працівників;
- збалансування кількості та обсягу функціональних обов'язків та часу на їх виконання;
- усунення причин виникнення емоційного та професійного вигорання персоналу;
- розробки комплексних програм профілактики стресів в управлінській діяльності;
- усунення напруженості і конфліктів в колективі;
- впровадження профілактичних соціологічних і психологічних процедур в практику кадрової роботи;
- створення умов для професійного розвитку та кар'єрного просування персоналу.

Впровадження соціально-психологічного забезпечення формування персоналу буде сприяти збереженню людського потенціалу, підтримці високого рівня фахової підготовки працівників, якісному виконанню функціональних обов'язків, мінімізації шкоди від впливу на працівників небезпечних для здоров'я психогенних чинників, психологічному супроводженню професійної діяльності персоналу.

Процес маркетингового забезпечення механізму формування управлінського персоналу передбачає постійний моніторинг стану ринку праці з метою аналізу ринкових можливостей підприємства щодо покриття потреби в персоналі достатньої чисельності та якості в необхідний термін, визначення необхідності реклами підприємства як роботодавця та її форм, врахування поведінки конкурентів щодо технологій пошуку та відбору претендентів на вакантні посади. Необхідність маркетингового забезпечення формування управлінського персоналу обумовлена низкою чинників, найбільш вагомими з яких є:

- дефіцит висококваліфікованих фахівців;

- формування пропозиції компенсаційного пакету для окремих категорій управлінського персоналу;
- посилення конкуренції серед роботодавців на ринку праці щодо окремих категорій управлінського персоналу;
- необхідність формування привабливого іміджу роботодавця.

Пріоритетними заходами маркетингового забезпечення формування управлінського персоналу підприємства є активна PR-підтримка програми пошуку та підбору персоналу, створення позитивного іміджу підприємства, застосування нових технологій з управління персоналом, впровадження ринкових стратегій формування персоналу, що в остаточному підсумку забезпечить якість формування управлінського персоналу.

Інформаційне забезпечення формування управлінського персоналу являє собою сукупність засобів, прийомів та методів пошуку, зберігання, оброблення, передачі та використання кадрової інформації. Воно включає оперативну інформацію та нормативно-довідкову інформацію. При цьому під інформацією розуміється дані про персонал, умови праці, ринок праці тощо, які сприйняті й визначені як корисні для вирішення завдань щодо формування персоналу. Виходячи з цього, дані, які містяться в документах з особового складу (особових листках з обліку кадрів, особових картках, наказах та звітах), матеріалах і результатах соціологічних і психофізіологічних досліджень (анкетування, інтерв'ю, тестування) тощо, вважаються інформацією лише тоді, коли вони використовуються для прийняття рішень стосовно планування, маркетингу або адаптації персоналу.

Розглянуті підсистеми забезпечення механізму формування управлінського персоналу мають бути узгодженими між собою, сприяти підвищенню ефективності планування, підбору та адаптації управлінського персоналу та відповідати генеральній стратегії діяльності підприємства (табл. 1).

Формування управлінського персоналу є складним управлінським процесом на підприємстві як з точки зору оцінки самого процесу діяльності, так і оцінки результативності цієї діяльності. Необхідність комплексної системи оцінки формування управлінського персоналу обумовлена наступними причинами:

- необхідністю прийняття управлінських рішень на основі об'єктивної та оперативної інформації;
- потребою керівництва підприємства в отриманні об'єктивної інформації щодо чисельності, якості та результативності управлінського персоналу при розробці планів щодо збалансування чисельності управлінського персоналу.

Таблиця 1

Підсистеми забезпечення механізму формування управлінського персоналу

Підсистема	Характеристика складових
1	2
Фінансово-економічна	<ul style="list-style-type: none"> – розробка та впровадження систем матеріальної зацікавленості управлінського персоналу в кінцевих показниках діяльності підприємства; – застосування прогресивності економічних норм і нормативів, – оптимізація витрат на утримання управлінського персоналу.
Організаційно-правова	<ul style="list-style-type: none"> – моніторинг професійної укомплектованості підрозділів управлінськими кадрами; – удосконалення організаційної структури підприємства; – дотримання прав, обов'язків, відповідальності персоналу; – регламентація взаємин персоналу і адміністрації; – правове регулювання діяльності персоналу.

Продовження табл. 1

1	2
Соціально-психологічна	<ul style="list-style-type: none"> – налагодження психологічного клімату в колективі; – стимулювання суспільної активності управлінців; – уникнення надмірного професійного навантаження управлінського персоналу; – впровадження систем мотивація персоналу.
Маркетингова	<ul style="list-style-type: none"> – дослідження попиту та пропозиції на окремі категорії управлінського персоналу; – організація пошуку нових ринків робочої сили в обраному сегменті; – розробка рекламної політики підприємства; – налагодження контактів з джерелами пошуку управлінського персоналу.
Інформаційна	<ul style="list-style-type: none"> – налагодження комунікацій на підприємстві; – зниження опору змінам завдяки своєчасній та прозорій інформації; – налагодження зовнішніх інформаційних потоків; – формування позитивного іміджу підприємства.

ВИСНОВКИ

Ефективність формування управлінського персоналу металургійних підприємств потребує розробки та впровадження відповідної системи забезпечення цього процесу з метою своєчасного моніторингу та мобілізації відповідних ресурсів підприємства для досягнення позитивного результату процесу формування персоналу. Запропоновано систему забезпечення процесу формування управлінського персоналу у складі підсистем фінансово-економічного, організаційно-правового, соціально-психологічного, маркетингового та інформаційного забезпечення. Зазначені підсистеми забезпечення механізму формування управлінського персоналу мають бути узгодженими між собою та спрямовані на комплексне забезпечення кадрової стратегії підприємства з метою подальшого своєчасного прийняття необхідних управлінських рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Федорняк Л. С. Формування персоналу підприємства / Л. С. Федорняк // *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. – 2008. – №4 – Т.1. – С. 253–257.
2. Научно-обозревателный портал. Экономика и управление на предприятии. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://eup.ru/Documents/2006-07-04/4009E-2.asp>
3. Швець І. Б. Вплив посадових повноважень на формування чисельності управлінського персоналу / І. Б. Швець, Т. С. Шульгіна // *Науковий журнал ЕКОНОМІКА ТА ПРАВО* – 2012. – № 1 (32). – С. 13–17.
4. Конституція України – К. : Преса України, 1997. – 80 с.
5. Кодекс законів про працю України // *Закони про працю*. – К., 1997 – С. 3–83.
6. Закон України «Про зайнятість населення» № 5067 від 05.07.2012 р. // *Відомості Верховної Ради України*. – 2013, – № 24, ст.243. – С. 252–268.
7. Закон України «Про колективні договори і угоди» // *Відомості Верховної Ради України*. – 1996, – № 45, ст. 229. – С. 5–11.