

Д.Ю. КРАМСЬКОЙ, канд. екон. наук., доц., НТУ «ХП»;

Ю.В. СИДОРЕНКО, магістрант, НТУ «ХП»;

Ю.І. МОРОЗ, магістрант, НТУ «ХП»

ЗАСТОСУВАННЯ ОПТИМІЗАЦІЙНИХ МЕТОДІВ ОЦІНКИ ТА РОЗРАХУНКУ ЧИСЕЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Запропоновано нові оптимізаційні методи оцінки та розрахунку чисельності персоналу в організаціях. Зазначено їх особливості, переваги та недоліки, ефективність застосування в організаціях з урахуванням специфіки діяльності. Зроблено висновки щодо застосування цих методів та їх вплив на покращення результативності роботи організації.

Ключові слова: кадри, оптимізаційні методи, чисельність персоналу, бізнес-процеси, управління персоналом.

Вступ. В умовах сучасного мінливого ринкового середовища організації можуть досягти успіху тільки в тому випадку, якщо їм вдасться підняти методи своєї роботи на якісно новий рівень. Організації вимушені працювати гнучко, створюючи нові системи відносин як з партнерами з бізнесу, так і зі своїми співробітниками, переглядати пріоритети щодо розвитку підприємства в цілому. Якісне управління персоналом є основою підвищення продуктивності праці та досягнення поставлених цілей. Саме тому питання оптимізації чисельності працівників гостро постає перед менеджментом підприємства.

Аналіз останніх досліджень та літератури. Серед вітчизняних та зарубіжних науковців вагомий внесок у рішення питань, пов'язаних з оптимізацією кількісного складу трудового колективу на підприємстві, зробили такі науковці, як Р. Мансуров, О. Кібанов, М. Виноградський, С. Біляєва, Л. Балабанова, А. Маслоу, Д. Майстер, М. Мескон, Б. Райзберг, Д. Шоул та інші.

Метою дослідження є виявлення та розробка методів оцінки та розрахунку оптимальної чисельності персоналу для підвищення ефективності діяльності організації. Завдання роботи полягає у розгляді існуючих та запропонованих нових методів оптимізації чисельності кадрів в організаціях.

Постановка проблеми. Складовою результативності роботи підприємства є персонал. Кадровий потенціал характеризує можливість організації застосовувати в своїй роботі нові технології, управлінські та організаційні рішення, від яких в подальшому залежить розвиток та становище організації на ринку. А отже, необхідно сформувати на

підприємстві таку сукупність працівників відповідної структури та кваліфікації, яка б об'єктивно відповідала запитам фірми з реалізації поставлених перед нею цілей і завдань згідно обраної стратегії розвитку.

Матеріали досліджень. Оцінка оптимальної чисельності персоналу визначається при використанні таких методів: розрахунки за трудомісткістю виробничої програми, за нормами виробітку та обслуговування, за робочими місяцями.

Проект з оптимізації чисельності завжди представляє складну задачу для фахівця з менеджменту. По-перше, виникає складність, що носить емоційно-етичний характер і пов'язана з тим, що ніколи ще скорочення чисельності працівників не було популярним рішенням ні в середовищі HR-служби, ні тим більше в середовищі самих співробітників.

По-друге, існує той факт, що з питань оптимізації чисельності майже немає посібників, що спрощують цю неприємну для HR-фахівця процедуру. А якщо говорити про різні варіанти методів розрахунку оптимальної чисельності, то тут не існує готових рішень, що враховують специфіку роботи компанії, її чисельність, характер управління, глибину опрацьованості бізнес-процесів та інші аспекти, так серйозно відрізняють один бізнес від іншого.

Тому виникає необхідність заповнити недолік практичних методів розрахунку оптимальної чисельності співробітників.

Результати досліджень. У дослідженні пропонуємо наступні оптимізаційні методи оцінки та розрахунку чисельності персоналу в організаціях.

1. Метод, заснований на визначенні участі в бізнес-процесах.

Особливістю цього методу є те, що знаючи перелік бізнес процесів, оцінивши внесок кожного підрозділу, зазначивши обсяг роботи кожного відділу з вкладу в бізнес-процеси, можна визначити професійні компетенції, необхідні підрозділу для виконання, тобто кваліфікацію співробітників, і обсяг роботи, який припадає на співробітника кожної кваліфікації.

Таким чином, стає зрозумілою необхідна чисельність персоналу різної кваліфікації при існуючих бізнес-процесах. Кожен підрозділ і кожен співробітник вносять внесок у реалізацію бізнес-процесів компанії.

Така система дозволяє розраховувати необхідну кількість персоналу певної кваліфікації залежно від бізнес-процесів. При їх зміні або застосуванні щодо інших бізнес-процесів відбувається простий перерахунок.

Недоліком такого методу є ситуація, якщо бізнес-процеси носять скоріше формальний характер, відмічаються часті відхилення від них, немає можливості при змінах в реальному бізнесі вносити зміни в бізнес-процеси, то такий розрахунок чисельності не буде точно відображати потреби бізнесу.

Для практичного застосування цього методу необхідно провести інтерв'ю з власниками бізнес-процесів для заповнення матриці вкладу різних співробітників і відділів у їх реалізацію.

2. Метод, заснований на оцінці рентабельності кадрового ресурсу.

Суть даного методу оцінки та розрахунку чисельності полягає у визначенні структури роботи кожної посади, використовуваних компетенцій на кожній посаді, приведення у відповідність структури компетенцій структури роботи.

Наприклад, якщо багато співробітників використовують дорогі для компанії управлінські компетенції або аналітичні, то, можливо, оптимізація полягає в залученні більш компетентних і дорогих керівників і співробітників аналітичних відділів, що призведе до масового зниження вартості роботи тих, хто буде, використовуючи недорогі адміністративні та технічні компетенції, виконувати розроблені управліннями та аналітиками розпорядження та інструкції.

В результаті спостерігатиметься скорочення чисельності та оптимізація витрат на фонд оплати праці.

Ця система розрахунку дозволяє, не змінюючи існуючих бізнес-процесів, торкнутися питання відповідності компетентності співробітників виконуваної роботи і провести оптимізацію організаційної структури, яка дасть скорочення чисельності та зміну фонду оплати праці при збереженні продуктивності роботи.

Для реалізації методу необхідно проведення серії інтерв'ю з керівниками від середнього до вищої ланки, масового анкетування (мінімум 1 співробітник кожної посади).

3. Метод, заснований на оцінці внеску співробітників в цілі, що формують стратегію компанії.

Цей метод передбачає формування чисельності персоналу з урахуванням його вкладу в діяльність організації для досягнення стратегічних цілей.

Цілі будуть досяжні в тому випадку, якщо персонал компанії, його компетенції і чисельність пропорційні внеску, який необхідний для їх досягнення.

Безумовною перевагою є орієнтація на цілі, що формують стратегію розвитку підприємства. Метод не вимагає значних фінансових витрат з боку компанії з організації самого проекту, а формула розрахунку проста і залежить від щорічного перегляду цілей.

Недоліком запропонованого методу є необхідність оцінки важливості того, щоб керівники вищого рівня домовилися про цілі та пройшли процедуру зважування цілей, здатність топ-менеджменту дотримуватися досягнутих домовленостей у процесі управління.

Для виконання проекту необхідно проведення організаційно-стратегічної сесії з топ-менеджерами, тренінгів (семінарів) для керівників по системному управлінню, додаткового анкетування лінійних керівників.

4. Метод, заснований на обліку варіативності входів у бізнес-процеси.

Метод заснований на виявленні всіх факторів, які впливають на варіативність процесу і кінцевий результат, визначенні меж варіацій по кожному параметру, ваги параметра з точки зору простоти реалізації продукції при його відхиленні, продуктивності праці при різному поєднанні можливих варіацій та при різних відхиленнях, варіаціях ключових параметрів.

Не завжди регламентовані бізнес-процеси дозволяють оптимізувати управління компанією. Складності, в тому числі з чисельністю персоналу, виникають тоді, коли регламенти бізнес-процесів можуть дотримуватися, але входять в бізнес-процеси не відповідають плановим і залежать від роботи інших підрозділів, на які не поширюються регламенти та управління даною структурою. Наприклад, коли підрозділ підпорядкований завданням реалізації продукції, але саме наявність продукції на складі у відповідному обсязі, асортименті, відповідно до термінів не може бути сплановано досить точно.

Така система підходить, в першу чергу, для структур, що займаються реалізацією продукції, надходження і параметри якої не завжди можна чітко контролювати, а також для виробничих структур, що зазнають високу залежність від поставок сировини та її параметрів.

Висновки. Застосування вищезазначених оптимізаційних методів оцінки та розрахунку чисельності кадрів дозволить створити систему роботи з персоналом, що забезпечуватиме відтворення трудового потенціалу підприємства відповідно до вимог організації та ринку, допоможе раціонально сформувати якісно-кількісний склад працівників підрозділів, що сприятиме підвищенню ефективності їхньої роботи, а як наслідок, і конкурентоспроможності організації в цілому.

Список літератури: 1. *Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Шканова О.М.* Управління персоналом: Навч. Посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2009. – 126 с. 2. *Балабанова Л.* Управління персоналом: Навч. Посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 168 с. 3. *Маслоу А.* Мотивація і особистість / Пер. з англ. - СПб.: Питер, 2006. - 352 с. 4. *Веснин В.Р.* Основи менеджменту. - Вид. 2-ге доп. і випр. - М.: ТОВ "Еліт - 2006", 2007 р. – 96 с. 5. *Виханський О.С.* Менеджмент: підручник / *О.С. Виханский, А.І. Наумов.* - Вид. 4-те доп. і перероб. - М.: Економіст, 2005 р. -149 с. Дата звертання: 29 квітня 2015.

Bibliography (transliterated): 1. Vinogradsky M.D., Belyaeva S.V. Shkanova A.M. *Human Resources: Training. Guidances.* - Kiev Centre textbooks, 2009. - 126 p. 2. L. Balabanova *Human Resources: Training. Guidances.* - Kiev: Center textbooks, 2007. - 168 p. 3. Maslow A. *Motivation and Personality* / Per. from English. - Sanct-Peterbyrg .: Peter, 2006. - 352 p. 4. Vesnin V.R. *Fundamentals of Management.* - Ed. 2nd ext. and straighten. - Moscow: LLC "Elite - 2006 ", 2007 - 96 p. 5. Vyhanskyy O.S. *Management: textbook* / O.S. Vihansky, A. Naumov. - Ed. 4 -te ext. and overhauls. - Moscow: The Economist, 2005 -149 p. Date of address: April 29, 2015.

Надійшла (received) 19.02.2015