

УДК 338.2

Письменна О.О.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та підприємництва імені Т.Г. Беня
Національної металургійної академії України

Кербікова А.С.
старший викладач
кафедри економіки та підприємництва імені Т.Г. Беня
Національної металургійної академії України

Гриценко О.В.
студентка
Національної металургійної академії України

ВАРТІСНІ ПОКАЗНИКИ УПРАВЛІННЯ ЧИСЕЛЬНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ

АНОТАЦІЯ

У статті визначено стратегічні альтернативи управління чисельністю персоналу. Реактивна стратегія передбачає формування контингенту персоналу під час виникнення потреби в працівниках. Проактивна стратегія базується на формуванні кадрового резерву, надлишку персоналу для оперативного закриття вакансій, що виникають. Стратегія універсалізації передбачає навчання персоналу суміжним професіям для запобігання дефіциту кадрів. Запропоновано здійснювати вибір стратегічної альтернативи на основі вартісної оцінки дефіциту, профіциту персоналу, вартості його навчання. Представлено методичні вказівки щодо визначення вартості зазначених показників.

Ключові слова: стратегічна альтернатива, управління чисельністю персоналу, дефіцит персоналу, профіцит персоналу, вартість навчання.

АННОТАЦИЯ

В статье определены стратегические альтернативы управления численностью персонала. Реактивная стратегия предполагает формирование контингента персонала при возникновении потребности в работниках. Проактивная стратегия базируется на формировании кадрового резерва, излишка персонала для оперативного закрытия возникающих вакансий. Стратегия универсализации предполагает обучение персонала смежным профессиям для предотвращения дефицита кадров. Предложено осуществлять выбор стратегической альтернативы на основе стоимостной оценки дефицита, профицита персонала, стоимости его обучения. Представлены методические рекомендации по определению стоимости указанных показателей.

Ключевые слова: стратегическая альтернатива, управление численностью персонала, дефицит персонала, профицит персонала, стоимость обучения.

ANNOTATION

The article identifies strategic alternatives for managing the number of personnel. The reactive strategy involves the formation of personnel contingent at the time of the need for workers. The proactive strategy is based on the formation of a personnel reserve, an excessive number for quick agile closure of emerging vacancies. The strategy of universalization involves the personnel training of related professions to avoid a shortage of personnel. It was proposed to make a strategic choice on the basis of the cost of the personnel shortage, the personnel surplus, the cost of training. Presented methodological recommendations for estimating the value of these indicators.

Key words: strategic alternative, personnel number management, personnel shortage, personnel surplus, cost of training.

Постановка проблеми. Одним з найважливіших завдань управління персоналом є забезпечення підприємства кадрами в необхідній кількості відповідного професійно-кваліфікаційного складу. Виконання цього завдання потребує пла-

нування потреби в персоналі загалом та за категоріями працівників зокрема, формування операційних стратегій та тактик, процедур прийому, розстановки та ротатії персоналу, прогнозування витоку персоналу за причинами звільнень тощо. Здебільшого вартісне оцінювання показників, пов'язаних з реалізацією цього завдання, обмежується плануванням фонду оплати праці. Проте формування стратегічного бачення управління кількістю потребує оцінювання додаткових показників витрат та вигід, які є наслідком тих чи інших управлінських рішень в межах вибраних стратегічних альтернатив.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Нині дослідники проблематики управління персоналом [1–5] зазначають, що оцінювання результативності управління персоналом, ступеня вирішення HR-завдань, рівня забезпеченості необхідної якості та чисельності працівників має здійснюватися за системою показників від продуктивності праці до ступеня мотивації та лояльності працівників. Відомі методики [3; 4] комплексного та інтегрального оцінювання ефективності управління персоналом на підприємствах.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проте наявні підходи дають змогу оцінити поточний стан HR-діяльності та сформувати коригуючі рішення задля підвищення ефективності. В сучасних умовах важливим завданням є не тільки оцінювання поточного стану, але й обґрунтування стратегічних рішень щодо управління персоналом. Розв'язання такого завдання перспективного планування HR-діяльності та управління нею потребує опрацювання показників-критеріїв прийняття рішень щодо вибору стратегічних кадрових альтернатив на функціональному та операційному рівнях.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення стратегічних альтернатив управління чисельністю персоналу, формування методичних вказівок щодо визначення вартості показників вартісної оцінки дефіциту, профіциту персоналу, вартості його навчання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління чисельністю та забезпечення підприємства кадрами можуть базуватись на різних стратегіях, найбільш поширена з яких полягає у закритті вакансій та поповненні персоналу відповідно до вибуття наявних працівників або за виникнення потреби в додатковому персоналі за умов розширення діяльності. Альтернативним варіантом вирішення завдання достатності персоналу та його відповідної кваліфікації є формування надлишку (профіциту) персоналу для миттєвого закриття потреб під час вибуття працівників з різних причин. Здебільшого рішення про дотримання тієї чи іншої стратегії базується лише на суб'єктивних оцінках доцільності того чи іншого сценарію. Тоді доречно виділити такі стратегічні альтернативи операційної стратегії щодо управління чисельністю персоналу за способом формування кадрового резерву:

1) реактивна стратегія управління чисельністю, що передбачає оперативне закриття вакансій під час їх виникнення;

2) проактивна стратегія, тобто формування кадрового резерву, надлишкової чисельності (профіциту персоналу), що може бути здійснено:

– із зовнішніх джерел (ринку праці), тобто прийом персоналу понад мінімальну граничну планову чисельності;

– з внутрішніх джерел, тобто формування кадрового резерву для оперативного заповнення вакансій під час звільнення або переміщення працівника на іншу посаду;

3) стратегія універсализації, що передбачає навчання працівників, формування базових компетентностей, знань та навичок у суміжних професіях, сферах діяльності для оперативного закриття вакансій в разі їх виникнення.

За використання реактивної стратегії виникає ризик простою робочого місця в разі несвоєчасного заміщення вакансії, практичний підхід до управління чисельністю потребує додаткових витрат на утримання персоналу, що є недовантаженням, а стратегія універсализації передбачає витрачання коштів на навчання персоналу, що пов'язано з витратами на розроблення програм професійного навчання, відрив працівників від

виконання основних функцій на період такого навчання (табл. 1).

Рішення про вибір тієї чи іншої стратегічної альтернативи має базуватись на результатах ретельного аналізу вигід та втрат, порівнянні вартісних показників формування резерву або настання дефіциту персоналу.

Вартість профіциту персоналу визначається з огляду на контингент надлишкової чисельності, середній рівень оплати праці та тривалості перебування працівників у кадровому резерві:

$$Bn = \sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^n \overline{3\Pi} * Tn, \quad (1)$$

де n – надлишкова чисельність персоналу професійної групи k , осіб (різниця між фактичною чисельністю на певну дату та плановою чисельністю за штатним розкладом);

k – кількість професійних груп, одиниць;

$\overline{3\Pi}$ – середня одноденна заробітна платня з урахуванням фіскального навантаження [6, с. 166], грн./день;

Tn – тривалість формування профіциту персоналу, днів.

Вартість дефіциту персоналу – це вартість втраченого доходу (за вирахуванням заробітної плати) від простою робочого місця:

$$Bd = \sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^n (\overline{D1} - \overline{3\Pi}) * (Tnid + Tnприй + Tнавч + Tвих_{\text{еф}}) + Bзам, \quad (2)$$

де $\overline{D1}$ – середній одноденний дохід, що генерує 1 працівник, грн.;

$Tnid$ – тривалість підбору працівника, днів;

$Tnприй$ – тривалість прийому (оформлення) на роботу, днів;

$Tнавч$ – тривалість навчання на робочому місці, днів;

$Tвих_{\text{еф}}$ – тривалість виходу на ефективність (досягнення середніх для професії значень), днів;

$Bзам$ – вартість заміщення вакантної посади, грн./особу.

Вартість навчання персоналу суміжним професіям визначається за такою формулою:

$$Bнавч = \sum_{c=1}^m Bnp + \sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^n \overline{3\Pi} * Tнавч, \quad (3)$$

Таблиця 1

Переваги та недоліки стратегічних альтернатив

Стратегічна альтернатива операційної стратегії управління чисельністю	Переваги (вигоди)	Недоліки (втрати)
Реактивна стратегія	Відсутність витрат на оплату праці надлишкового персоналу.	Виникнення дефіциту персоналу, простій робочого місця за несвоєчасного закриття вакансії, втрата доходів та прибутків.
Проактивна стратегія	Своєчасне закриття вакансій, відсутність простоїв.	Профіцит персоналу, додаткові витрати на оплату праці надлишкового персоналу.
Стратегія універсализації	Своєчасне закриття вакансій, відсутність простоїв.	Додаткові витрати на навчання, втрата часу на виконання основних функцій під час навчання, обмеженість використання (тільки для управлінських видів діяльності).

Таблиця 2

Критерії вибору стратегічної альтернативи

Стратегічна альтернатива операційної стратегії управління чисельністю	Вимірник вигід	Вимірник втрат	Критерій вибору стратегічної альтернативи
Реактивна стратегія	Вп (вартість профіциту персоналу)	Вд (вартість дефіциту персоналу)	$Вп - Вд > 0$
Проактивна стратегія	Вд (вартість дефіциту персоналу)	Вп (вартість профіциту персоналу)	$Вд - Вп > 0$
Стратегія універсалізації	Вд (вартість дефіциту персоналу)	Внавч (вартість навчання)	$Вд - Внавч > 0$

де m – кількість програм навчання;

Впр – вартість програми навчання (для зовнішніх – оплата за договором, для внутрішніх – оплата праці та накладні витрати відповідного підрозділу пропорційно кількості програм та тривалості навчання, або вартість робочого місця вчителя), грн.;

Тнавч – тривалість періоду навчання (відволікання працівника від виконання основних функцій), днів.

Визначивши вартісні показники управління чисельністю, що характеризують втрати та вигоди тієї чи іншої стратегічної альтернативи, підприємство або організація має можливість обґрунтовано визначити операційну стратегію управління чисельністю на основі критерія максимізації результату (табл. 2).

Вимірник вигід і втрат може змінюватись відповідно до сутності стратегічної альтернативи. Так, за дотримання реактивного типу стратегії управління чисельністю витрати полягатимуть у втраті доходів від простою робочого місця, тобто фактично це є вартістю дефіциту. Водночас підприємство не буде нести витрати на утримання надлишкової чисельності працівників, тобто вимірником вигід є вартість профіциту персоналу. Для проактивної стратегії як вимірник вигід запропоновано використовувати вартість дефіциту персоналу, який не виникає за дотримання такого типу стратегії, а вартість профіциту, відповідно, характеризуватиме втрати підприємства.

Висновки. Визначення вартості дефіциту та профіциту персоналу, витрат на навчання та розвиток в умовах конкретного підприємства дає змогу обґрунтовано визначити, який спосіб формування контингенту працівників в довгостроковій перспективі є економічно доцільним. Такий підхід до вибору стратегічної альтернативи із запропонованих (реактивної, проактивної та стратегії універсалізації) спрямований на максимальну синергію діяльності з управління персоналом та господарської діяльності загалом щодо забезпечення ефективності підприємства та зростання його добробуту.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Москаленко В.О. HR показники – інструмент вдосконалення системи оцінки персоналу. Економіка АПК. 2010. № 19. С. 45–47.
2. Ходикіна І.В. Підходи до оцінки ефективності систем управління персоналом. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка. 2015. Вип. 2 (4). Ч. 2. С. 115–119.
3. Крамаренко А.В. Діагностика ефективності управління персоналом на основі інтегрального показника. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2014. № 1. С. 157–162.
4. Гірман А.П., Булава А.П. Показники оцінки в організації розвитку персоналу. Молодий вчений. 2017. № 10 (50). С. 838–843.
5. Письменна О.О. Кількісна оцінка факторів внутрішнього та зовнішнього середовища при формуванні кадрової стратегії підприємства. Економіка та суспільство. 2016. № 7. URL: www.economyandsociety.in.ua.
6. Довбня С.Б., Письменна О.О. Теоретичне обґрунтування та формування стратегічної цілі управління персоналом. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2015. № 4 (52). С. 161–169.

REFERENCES:

1. Moskalenko V.O. (2010), "HR metrics as a tool for improving the staff assessment system". Ekonomika APK. Vol. 19. P. 45–47.
2. Khodykina I.V. (2015), "Approaches to assessing the effectiveness of HR systems". Naukovy visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu. Seriya Ekonomika. Vol. 2 (4). No. 2. P. 115–119.
3. Kramarenko A.V. (2014), "Diagnostics of the effectiveness of personnel management based on the integral indicator". Economics Bulletin of National Mining University. Vol. 1. P. 157–162.
4. Hirman A.P., Bulava A.P. (2017), "Indicators of assessment in the organization of personnel development". Young scientist. Vol. 10 (50). P. 838–843.
5. Pysmenna O.O. (2016), "The technology of quantitative analyses of internal and external environment factors for HR strategy developing". Ekonomika ta suspilstvo. Vol. 7. URL: www.economyandsociety.in.ua.
6. Dovbnya S.B., Pysmenna O.O. (2015), "Theoretical grounding and developing of strategic goal HR-management". Economics Bulletin of National Mining University. Vol. 4 (52). P. 161–169.

Pysmenna O.O.

*Candidate of Economic Sciences,
Senior Lecturer at Department of Economics and Entrepreneurship
named after T.H. Ben,
National Metallurgical Academy of Ukraine*

Kerbikova A.S.

*Senior Instructor at Department of Economics and Entrepreneurship
named after T.H. Ben,
National Metallurgical Academy of Ukraine*

Hrytsenko O.V.

*Student,
National Metallurgical Academy of Ukraine*

VALUE INDICATORS FOR PERSONNEL NUMBER MANAGEMENT

One of the most important tasks of personnel management is to provide the enterprise with personnel of appropriate professional qualifications in the required number. Managing the number and providing the enterprise with staff can be based on different strategies, the most common of which is filling vacancies and staff recruitment in accordance with the retirement of existing employees or the need for additional staff in the event of an expansion of activities. An alternative solution to the problem of sufficiency of staff and its relevant qualifications is to create an excess (surplus) of staff for the immediate closing of needs in the case of retirement of employees for various reasons. In this regard, the article identifies strategic alternatives to managing the number of staff, namely reactive, proactive, and universalization strategy. The reactive strategy involves the formation of a contingent of personnel at the time of the need for workers. The proactive strategy is based on the creation of a personnel reserve, an excess of staff for the operational closure of vacancies that arise. The strategy of universalization involves the training of personnel for related professions in order to prevent staff shortages.

The decision to choose a strategic alternative should be based on the results of a thorough analysis of the benefits and losses, the comparison of the cost indicators of the formation of a reserve or the occurrence of shortages of personnel. It is proposed to make a choice of a strategic alternative on the basis of the cost estimation of the deficit, surplus of personnel, the cost of its training. Methodical instructions for determining the value of these indicators are presented.

The measurer of benefits and losses may vary according to the essence of a strategic alternative. So, if you follow the reactive type of number management strategy, the expenses will be the loss of income from the delay of the workplace, that is, in fact, it is the cost of the deficit. At the same time, the enterprise will not bear the costs of maintaining an excess of employees, that is, a measure of benefits – the cost of personnel surplus. For the proactive strategy, as a measure of benefits, it is proposed to use the cost of a shortage of staff, which does not arise in the pursuit of this type of strategy, and the cost of the surplus, respectively, will characterize the loss of the enterprise.

Determining the cost of a deficit and surplus of staff, costs of training and development in a particular enterprise allow reasonably establishing which way of forming a contingent of employees is economically feasible in the long run.