

УДК 331.108:005.95

**Шевченко О. О.,**

аспірант ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ КОМПЛЕКТУВАННЯ ШТАТУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ

*У статті визначено поняття «комплектування штату», сформульовано основні цілі ефективного управління комплектуванням штату та їх зв'язок з цілями підприємства.*

**Ключові слова:** управління персоналом, комплектування, штат, розвиток персоналу, персонал, цілі управління.

*В статье определено понятие «комплектование персонала», сформулированы основные цели эффективного управления комплектованием штата и их связь с целями предприятия.*

**Ключевые слова:** управление персоналом, комплектование, штат, развитие, персонал, цели управления.

*The article considered the definition of «staffing», formulating the main objectives of efficient management of staffing and its relationship to the objectives of the enterprise.*

**Keywords:** human resource management, staffing, staff, staff development, personnel, management objectives.

**Постановка проблеми.** Успіх діяльності будь-якої організації багато в чому залежить від рівня кваліфікації її співробітників та ступеня стабільності й згуртованості колективу, що працює на одну ідею. Тому управління персоналом є справою першочергової важливості, адже персонал є чинником, який впливає на всі аспекти діяльності підприємства. Зважаючи на це, першочерговим завданням у сфері управління персоналом є забезпечення підприємства кваліфікованими, талановитими, ініціативними працівниками, їх адаптація та розвиток, тобто комплектування штату.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблемам формування, розвитку й використання персоналу присвячені праці таких вчених, як: О. Крушельницька, Г. Захарчин, Ф. Хміль, В. Дятлов, В. Петух, В. Данюк, А. Кібанов, А. Колот, Ф. Тейлор, Л. Шимановська-Діанич та ін.

Більшість управлінських теорій, як за кордоном, так і в Україні, розглядають проблеми управління з погляду власників, а інтереси інших соціальних груп – співробітників, клієнтів, майбутніх поколінь, – фактично ігнорують [11]. Це стосується й комплектування штату – в основному це питання розглядається з погляду користі для організації, однак необхідно розуміти, що задоволення потреб працівників, що влаштовуються на роботу (забезпечення гідних умов для влиття в трудовий процес, навчання та виконання своїх обов'язків) є шляхом до створення справді ефективного трудового колективу, а отже, до підвищення результативності праці.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є обґрунтування поняття та ролі процесу комплектування штату у системі управління персоналом підприємств та організацій, визначення основних цілей комплектування штату та шляхів їх досягнення.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасній науковій літературі часто використовується словосполучення «комплектування штату» для позначення сукупності дій, що характеризують основні етапи кадрової політики підприємства, однак не існує чіткого визначення цього поняття. Словник іншомовних слів О. С. Мельничука визначає «комплектування» (похідне від «комплект» – лат. «completus» – повний) як добір, доповнення до певної, наперед визначеної кількості людей або речей. «Штат» (від нім. «Staat») – постійний склад працівників підприємства, організації чи установи [15]. Згідно з «Академічним тлумачним словником», «комплектування» – це набір потрібної кількості кого-, чого-небудь; доповнення до комплекту. У цьому ж словнику поняття «штат» має два визначення: 1) постійний, встановлений склад співробітників на якому-небудь підприємстві чи в установі; 2) склад осіб, які оточують, обслуговують яку-небудь особу чи установу [14]. Тлумачний словник В. Даля також визначає поняття «комплектування» як набір необхідної кількості чогось чи когось, поповнення, доповнення, приведення чогось у повний склад [5].

Таким чином, комплектування штату – це набір певної кількості працівників для поповнення чи формування постійного складу співробітників підприємства чи організації, і його приведення до заздалегідь визначеної чисельності. Однак це визначення не є повним з погляду цілей підприємства, яких воно прагне досягти в процесі відбору та найму персоналу.

Багато сучасних науковців асоціюють процес комплектування штату з процесами відбору та набору персоналу, дехто розглядає його більш широко. Так, О. В. Крушельницька ототожнює процес комплек-

тування штату з процесом формування персоналу, до якого входять такі етапи, як: планування, набір, відбір та професійна адаптація, що зображено на рисунку 1 [9, с. 242].

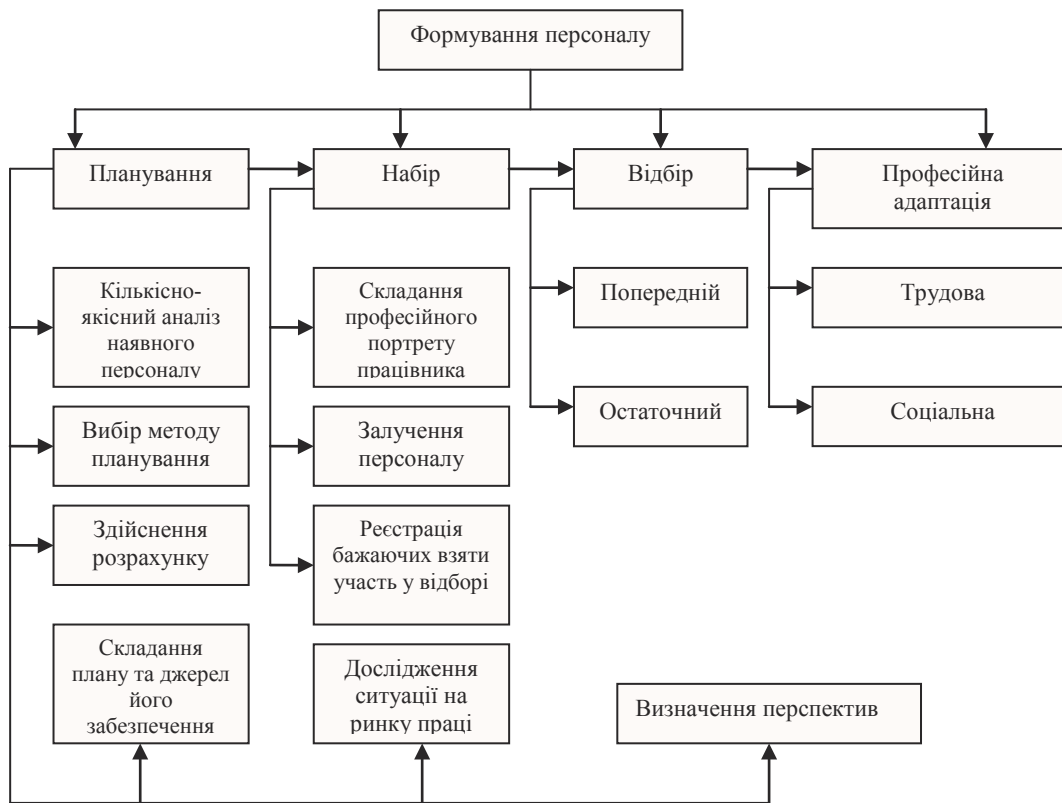


Рис. 1. Етапи формування персоналу підприємства [9, с. 243]

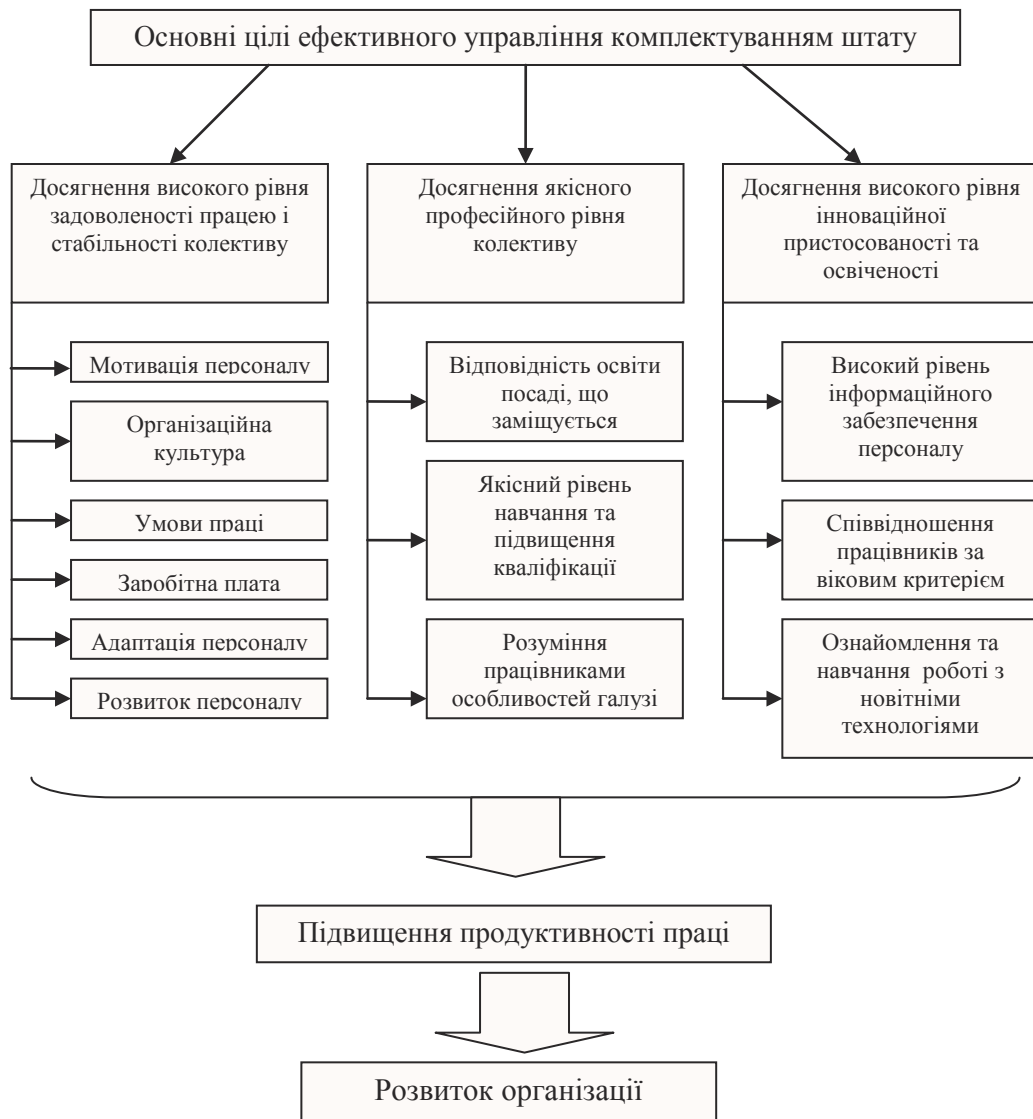
Потрібно зазначити, що головною метою кадрової політики є забезпечення такого рівня продуктивності праці, який у професійному плані дозволяв би забезпечувати реалізацію цілей підприємства: конкурувати на ринку, розвиватися, забезпечувати високоякісний рівень обслуговування клієнтів незалежно від сфери діяльності тощо. Отже, можемо підсумувати, що цілі підприємства тісно переплітаються з цілями комплектування штату.

Визначення основних цілей ефективного управління комплектуванням штату, шляхів їх досягнення та роль у процесі досягнення цілей організації подано на рисунку 2.

Управління мотиваційним потенціалом включає: вплив на бажання працювати – стимулювання праці; вплив на можливість працювати: поміркований якісний підбір і розташування персоналу; чіткий розподіл і регламентація функцій, прав, обов'язків і відповідальності; створення сприятливого соціально-психологічного клімату, атмосфери довіри та взаємодопомоги; застосування ефективних методів оцінювання та ін. [21].

Організаційна культура є системою поглядів, ідей, пов'язаних із управлінням організацією, стратегією її розвитку, способами та методами досягнення цілей, з діловою етикою організації [16], тобто з моральними принципами, нормами, правилами організації, пов'язаними з поведінкою організації, взаєминами з діловими партнерами, споживачами, а також філософією бізнесу. Управління трудовими ресурсами на основі організаційно-культурного підходу широко застосовується в різних країнах світу і дає можливість підприємствам випередити своїх конкурентів за темпами росту доходів і створенню клієнтської бази [13, с. 334]. Адже, як зазначають фахівці, «нематеріальні речі набагато важливіші помітних, відчутних» [17]. Крім того, за даними наукових досліджень на базі промислових підприємств, діагностика «організаційної культури дозволяє прогнозувати й виділяти найнебезпечніші, з погляду формування опору, підрозділи організації і групи співробітників» [8].

Організаційна культура виступає складовою і, одночасно, інтегральною характеристикою організаційного оточення працівника, а тому саме за рахунок впливу на організаційну культуру можна створити основу ефективної взаємодії людини і організації. Взаємодія працівника й організації має з погляду організації стратегічний характер, оскільки впливає на продуктивність праці, досягнення стратегічних цілей, інноваційну активність фірми, позиціонування підприємства у суспільстві та інші стратегічні завдання [17].



**Рис. 2. Основні цілі ефективного управління комплектуванням штату [авторська розробка]**

Розвиток персоналу – комплексне, багатогранне поняття, яке охоплює чимало економічних, соціальних, психологічних та педагогічних проблем. Це системний процес удосконалення знань, умінь та навичок працівників підприємства, що реалізується через сукупність організаційно-економічних заходів, які передбачають адаптацію, професійне навчання, оцінювання та планування трудової кар’єри персоналу [3]. Метою процесу розвитку персоналу на підприємстві є підготовка конкурентоспроможних високопрофесійних працівників, мотивованих до максимальних зусиль для завоювання ринків, підвищення якості продукції, ефективного використання всіх видів ресурсів та зниження собівартості продукції [4].

На думку Ф. І. Хміля, розвиток персоналу є ітеративним (повторюваним) процесом досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку організації [18, с. 325]. У такому розумінні розвиток персоналу є фундаментальною складовою загального процесу управління персоналом, інтегрально пов’язаною із розвитком організації і формуванням професійних кар’єр працівників [10].

Л. М. Шимановська-Діанич у монографії «Управління розвитком організації: теорія і практика» запропонувала схему взаємозв’язку розвитку організації, персоналу, колективного та індивідуального розвитку кожного працівника, з якої видно, що всі ці види розвитку є нероздільними і залежать один від одного. Ця залежність показана на рисунку 3.



**Рис. 3. Види розвитку персоналу в контексті організаційного й індивідуального розвитку [20]**

Адаптація персоналу є природною реакцією на зміни, що відбуваються як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищах підприємства, і вона значною мірою визначає результативність його діяльності. Адаптацію можна розглядати як випереджувальний захід підприємства в системі менеджменту, спрямований на активну реакцію щодо будь-яких змін. Сьогодні популярними стають нові практики управління персоналом, які стрімко поширюються в діловому світі. Зокрема, в практичній діяльності менеджери з управління персоналом особливу увагу звертають на адаптацію персоналу і не тільки до зовнішніх викликів, але насамперед до залучення нових працівників до колективу організації та формування ефективної мотиваційної політики, здатної полегшити адаптаційні процеси. Адаптація є процесом пристосування працівника до змісту й умов трудової діяльності та середовища, в якому ця діяльність відбувається. Адаптація може бути професійною, психофізіологічною та соціальною (соціально-організаційною, соціально-психологічною). Перераховані види адаптації відображають професійну діяльність людини, її психологічно-фізіологічну структуру та рольову участь, зокрема в суспільстві, тобто всі способи буття і функціонування людини в колективі та суспільстві, які, своєю чергою, є наслідком потреб людини [7].

Забезпечення комфортних умов та гідної оплати праці є первинними чинниками кадрової політики будь-якого підприємства чи організації, оскільки це є першочерговою потребою людини, що влаштовується на роботу. Нормативно-правове регулювання оплати праці працівників підприємств, установ та організацій всіх форм власності й видів господарювання здійснюється Законом України «Про оплату праці» від 24 березня 1995 року (із змінами і доповненнями); Кодексом законів про працю України – главами II, VI, VII, VIII; Господарським кодексом України; Законом України «Про колективні договори і угоди» від 1 липня 1993 року, а також іншими численними нормативно-правовими актами, колективними договорами та локальними положеннями конкретних підприємств. Вказані акти регулюють оплату праці тільки найманих працівників, діяльність яких охоплена трудовим договором. Оплата праці інших визначається угодою між роботодавцем і працівником [6].

Відповідно до статті 153 Кодексу законів про працю на всіх підприємствах, в установах, організаціях створюються безпечні й нешкідливі умови праці. Забезпечення безпечних і нешкідливих умов праці покладається на власника або уповноважений ним орган. Умови праці на робочому місці, безпека технологічних процесів, машин, механізмів, устаткування та інших засобів виробництва, стан засобів колективного та індивідуального захисту, що використовуються працівником, а також санітарно-побутові умови повинні відповідати вимогам нормативних актів про охорону праці. Трудові колективи обговорюють і схвалюють комплексні плани поліпшення умов, охорони праці та санітарно-оздоровчих заходів і контролюють виконання цих планів [1].

Виконання всіх вищезазначених умов є запорукою створення не лише стабільного колективу, але й дозволить досягти високого рівня відданості та вболівання працівників за інтереси своєї організації. Загалом, перелічені умови можливо об'єднати в єдину систему мотиваторів, однак, на наш погляд, таке сприйняття спричинить меншу ефективність їх виконання, а розділення цих умов на окремі підпункти дозволить послідовно їх виконати.

Досягнення якісного професійного рівня трудового колективу передбачає:

– забезпечення відповідності освіти кожного окремого працівника посаді, яку він обіймає. Це є першочерговим завданням менеджера з управління персоналом у процесі відбору нових працівників, і у процесі оцінки наявного кадрового складу. Відповідність освіти посаді, що заміщується, скорочує витрати на навчання та перекваліфікацію працівників, а також спрощує процедуру оцінки та відбору;

– забезпечення якісного рівня навчання та підвищення кваліфікації дозволить, на нашу думку, покращити рівень професіоналізму наявних працівників та молодих талантів, які прийняті на роботу одразу після навчання і, зважаючи на це, не мають необхідних навичок та умінь, проте мають великий потенціал;

– знання працівниками особливостей галузі діяльності підприємства – ця умова переключиться з першою умовою – відповідність освіти посаді, однак існують деякі відмінності. Сьогодні часто трапляється так, що у банку працює спеціаліст з управління аграрним сектором, на підприємстві споживчої кооперації – спеціаліст з банківської діяльності і так далі. Це є гальмівним чинником як у виконанні службових обов'язків працівником, так і в діяльності усього підприємства.

Досягнення високого рівня інноваційної пристосованості та освіченості працівників можливе за умови забезпечення високого рівня їх інформування, ознайомлення та навчання роботі з новітніми технологіями, а також ефективне співвідношення працівників у колективі за віковим критерієм. Віковий розподіл полягає у грамотному співвідношенні кількості досвідчених працівників, які є основою стабільного виконання обов'язків, та молодих спеціалістів, які володіють інноваційними здібностями, особливими потребами та інтересами, а також посідають важливе місце в системі відтворення і розвитку трудових взаємин.

Актуальною проблемою в управлінні персоналом є запровадження інтегрованих інформаційних систем управління та розвитку персоналу для забезпечення ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації працівників. Інформаційне забезпечення системи управління персоналом являє собою сукупність реалізованих рішень за обсягом, розміщенням і формами організації інформації, що циркулює в системі управління при її функціонуванні [19]. Інформаційний процес необхідний як обов'язкова умова роботи сучасної техніки, як засіб підвищення якості робочої сили, як передумова успішної організації самого процесу діяльності [2]. Кваліфіковане використання сучасних інформаційних технологій дає можливість забезпечити кількісну ефективність, якісну ефективність, економічність та рентабельність управлінської діяльності. Іншими словами, досягнути найкращого з можливих результатів управлінської діяльності [12].

Низький професійний та кваліфікаційний рівень працівників є однією з головних причин низької конкурентоспроможності підприємства, що впливає на рівень його прибутковості і, своєю чергою, обмежує фінансові можливості для підвищення кваліфікації, розвитку персоналу. Сучасний рівень інформаційного, комунікаційного та програмного забезпечення, а також виробничих та управлінських технологій, пов'язане з ним технологічне й технічне переоснащення підприємств, підвищують вимоги роботодавців до професійно-кваліфікаційного рівня працівників [7].

**Висновки.** Проаналізувавши основні цілі ефективного управління комплектуванням штату, умови їх досягнення і вплив на розвиток організації, а також наукові підходи до розуміння цього процесу, можемо сформулювати більш широке визначення цього поняття. Отже, комплектування штату – це складний процес взаємопов'язаних заходів, що включають планування, набір, відбір, розташування, адаптацію, оцінку та розвиток персоналу, а також забезпечення стабільності складу трудового колективу як умови подальшого ефективного розвитку підприємства. У вузькому розумінні, комплектування штату – це забезпечення підприємства необхідною кількістю кваліфікованих працівників.

Підбиваючи підсумки, зазначимо, що комплектування штату є складним процесом, що потребує здійснення великого обсягу робіт з боку працівників кадрових служб. Роль комплектування штату в системі управління персоналом підприємства визначається цілями ефективного управління цим процесом, що тісно переплітаються з цілями підприємства. Тому перспективами подальших досліджень є формування чіткого механізму ефективного управління комплектуванням штату підприємств.

#### Література:

1. Кодекс законів про працю України: станом на 22.02.2012 р. / Верховна Рада України : [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
2. Білорус Т. В. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень в системі кадрового менеджменту / Т. В. Білорус // Актуальні проблеми економіки. – № 4 (34). – 2004. – С. 170–175.
3. Брич В. Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу / В. Я. Брич, О. Я. Гугул // Вісник Хмельницького національного університету. – № 5. – Т. 2. – 2009. – С. 13–16.
4. Грибник І. І. Проблеми розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах / І. І. Грибник, Г. Р. Копець // Вісник національного університету «Львівська політехніка»: [збірник] / [М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Львівська політехніка»]. – Львів : Львівська політехніка, 2009. – Вип. 640 : Проблеми економіки та управління. – С. 258–265.
5. Даль В. И. Большой иллюстрированный толковый словарь русского языка. – М.: Астрель, Транзиткнига, 2006. – 352 с.

6. Єганов О. Ю. Законодавчо-нормативне регулювання трудових відносин як складова організаційного механізму матеріального стимулювання / О. Ю. Єганов, Н. М. Ришняк // Наукові праці. – Том 133. – Випуск 120. – С. 125–129.
7. Захарчин Г. М. Роль мотиваторів у процесі адаптації персоналу підприємства / Г. М. Захарчин, С. Я. Андрусів // Науковий вісник НЛТУ України. – Вип. 22.2. – 2012. – С. 389–394.
8. Кириченко В. Прогнозування поведінки персоналу в період змін на підприємстві / В. Кириченко // Соціальна психологія. – № 2 (4). – 2004 – С. 122–133.
9. Крушельницька О. В. Вдосконалення системи формування й використання персоналу підприємства / О. В. Крушельницька, В. Н. Коваленко // Вісник ЖДТУ. – № 4 (54). – 2012. – С. 242–244.
10. Мажник Н. А. Теоретичні основи управління розвитком персоналу підприємства / Н. А. Мажник, Д. А. Костін // БізнесІнформ. – № 1. – 2011. – С. 103–110.
11. Маслак О. О. Стратегічні аспекти управління персоналом / О. О. Маслак, А. В. Колодійчук // Науковий вісник НЛТУ України. – Вип. 20.6. – 2010. – С. 307–312.
12. Мороз М. Інформаційне забезпечення як основна складова ефективного управління / М. Мороз // Розвиток країн в умовах глобалізації: технологічні, економічні, соціальні та екологічні проблеми: матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (15-16 березня 2012 р.). – Тернопіль: Крок, 2012. – С. 132–134.
13. Роббинз Ст. П. Основы организационного поведения / Ст. П. Роббинз. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2006. – 448 с.
14. Словник української мови Академічний тлумачний словник. – Т. 11. – К.: Наукова думка, 1970-1980. – С. 534.
15. Словник іншомовних слів / за ред. О.С. Мельничука. – К. : Укр. енцикл., 1985. – 966 с.
16. Соляник Т. Г. Інституціональні аспекти управління продуктивністю праці / Т. Г. Соляник // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2011. – № 16 (170).
17. Харчишина О. В. Формування організаційної культури як інструмент управління персоналом підприємства / О. В. Харчишина // Інноваційна економіка. – 2010. – № 5 (19). – С. 147–150.
18. Хміль Ф. І. Управління персоналу : [підручник для студентів вищих навчальних закладів]. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.
19. Шаперенков А. В. Методологічні засади ефективного управління персоналом банку / А. В. Шаперенков // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : [зб. наукових праць]. – Суми : ВВП «Мрія-1» ЛТД, УАБС, 2004. – Т. 9. – С. 333–340.
20. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика : [монографія] / Л. М. Шимановська-Діанич. – Полтава : ПУЕТ, 2012. – 462 с.
21. Шульженко І. В. Сучасні підходи до мотивації персоналу в менеджменті / І. В. Шульженко, Т. О. Сазонова // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – № 2 (41). – 2012. – С. 79–83.