

## ЛЕКЦІЯ 6. Планування та формування персоналу

1. Кадрова стратегія та політика управління персоналом.
2. Сутність, цілі та завдання кадрового планування. Стратегічний та оперативний план роботи з персоналом.
3. Види планування в управлінні персоналом.
4. Сутність та етапи формування персоналу організації.

### *1. Кадрова стратегія та політика управління персоналом*

*Управління персоналом як система має базуватися на кадровій політиці, яка виступає складовою системи стратегічного управління організацією. Під управлінською стратегією розуміють загальну концепцію того, яким чином досягаються цілі організації, вирішуються проблеми, які стоять перед нею, розподіляються необхідні для цього обмежені ресурси. На практиці стратегія являє собою систему управлінських і організаційних рішень, направлених на реалізацію місії, цілей і завдань організації, пов'язаних з її розвитком або перетворенням. Елементами управлінської стратегії є: система цілей (місія, загальнофірмові і специфічні цілі), пріоритети (головні принципи розподілу ресурсів), правила здійснення управлінських дій.*

Крім корпоративної стратегії, в організації існує цілий ряд функціональних стратегій в таких сферах, як фінанси, маркетинг, персонал, виробництво та інформаційні технології тощо. Всі вони відображають життєво важливі напрямки діяльності організації і формують функціональні стратегії організації. Оскільки головним виробничим ресурсом, який забезпечує поточну діяльність і розвиток підприємства, є її трудовий колектив, персонал, то стратегію управління персоналом *доцільно розглядати як центральну функціональну стратегію.*

**Стратегію управління персоналом (УП)** слід розуміти як перспективний (стратегічний) план забезпечення потреб підприємства в конкурентоспроможному персоналі, який базується на системі теоретичних поглядів, ідей, принципів та узгоджений з генеральною стратегією.

На підставі *стратегії УП* формується **політика УП (або кадрова політика)**, яка конкретизує напрями та принципи розвитку системи управління персоналом. Під *стратегією та політикою УП* організації розуміють систему теоретичних поглядів, ідей, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми й методи. Вони розробляються власниками підприємства, радою акціонерів, вищим керівництвом, кадровими службами разом з профспілковими та громадськими організаціями для визначення генерального напрямку й засад роботи з персоналом, загальних і специфічних вимог до працівників, а також для обґрунтування необхідності використання конкретних методів і форм набору, розстановки та використання персоналу організації.

### ***Основні фактори, що визначають стратегію управління персоналом***

1. Стратегія організації (Інноваційна стратегія. Стратегія мінімізації витрат. Стратегія поліпшення якості);
2. Життєвий цикл організації (Стадія становлення або формування. Зріст. Зрілість. Реорганізація, скорочення виробництва, або припинення діяльності);
3. Розмір організації (Великі. Середні. Малі);

4. Навколишнє середовище (Забезпеченість ресурсами. Динамічність: рухлива - стабільна. Ступінь складності: проста - складна).

*До ключових факторів, які забезпечують впровадження стратегії* в рамках компанії, відносяться організаційна структура, системи (інформаційна система, система обліку, бюджетування, вимірювання фінансових і виробничих показників, планування), люди (персонал організації) та культура організації.

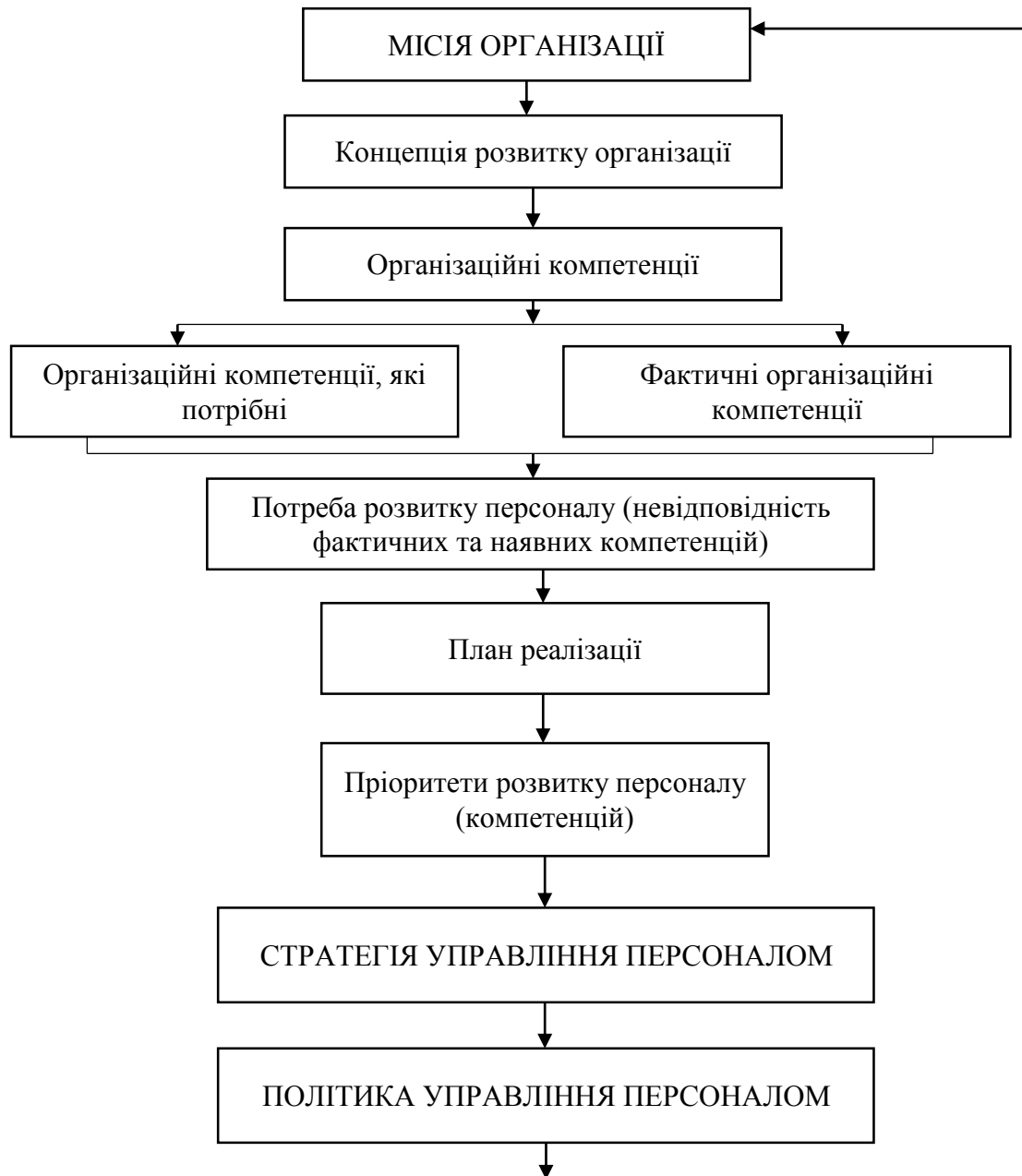


Рис 1. Схема процесу формування стратегії управління персоналом

Виділяють наступні **напрями кадрової стратегії в організації**:

- організація відносин та зв'язків з ринком праці і внутрішньофірмовими трудовими ресурсами;
- вибір і реалізація стилю управління персоналом, організація горизонтальної кооперації;
- організація робочого місця та умов праці;
- розробка політики визнання особистих успіхів у праці;
- вибір оптимальної системи оплати праці;
- розробка політики підготовки і підвищення кваліфікації персоналу;

- розробка комунікаційної політики.

Взаємозв'язок стратегії розвитку підприємства і стратегії управління персоналом подано у табл. 1.

Таблиця 2

Взаємозв'язок стратегії розвитку підприємства і стратегії управління персоналом підприємства

Тип стратегії підприємства	Стратегія управління персоналом	Складові стратегії управління персоналом
Підприємницька стратегія. Реалізуються проекти з високим ступенем ризику, мінімальною кількістю дій. Ресурсне задоволення всіх вимог замовника. В центрі уваги – швидке здійснення найближчих запланованих заходів	Пошук і залучення працівників – новаторів, ініціативних, контактних, відповідальних, з орієнтацією на ефективну працю, готових ризикувати	Відбір і розстановка кадрів: пошук робітників, здатних йти на виправданий ризик і доводити справу до кінця, яким властиві підприємливість, інноваційність, креативність. Винагороди: на конкурентній основі, неупереджені, які задовольняють потреби працівників. Оцінка: ґрунтується на досягнутих результатах; не дуже жорстка. Розвиток персоналу: неформальний, орієнтований на наставника. Планування переміщень: в центрі – інтерес персоналу, його професійні якості
Стратегія динамічного зростання. Ступінь ризику менший. Постійне зіставлення поточних цілей і створення фундаменту для майбутнього. Політика підприємства і процедури фіксуються письмово, оскільки вони тут необхідні і для більш строгого контролю, і як основа подальшого розвитку підприємства	Персонал має володіти гнучкістю в умовах, що змінюються, бути проблемноорієнтованим і працювати в тісній співпраці в команді	Відбір і розстановка кадрів: пошук персоналу, здатного ризикувати. Винагорода: справедлива і неупереджена. Оцінка: ґрунтується на чітко обумовлених критеріях. Розвиток персоналу: акцент на безперервному зростанні професійної компетентності. Планування переміщень: враховуються реальні можливості працівників, застосовуються різноманітні форми службового просування
Стратегія прибутковості. В центрі уваги – страхування існуючого рівня прибутків. Мінімальні фінансові витрати. Можливе припинення найму. Управлінська система добре розвинена, діє обширна система процедурних правил	Орієнтується на критерії ефективності управління персоналом: терміни – короткочасні; результати – досягаються при відносно низькому рівні ризику	Відбір і розстановка персоналу: відповідно до вимог підприємства та цілей його розвитку. Винагороди: ґрунтуються на заслугах, старшинстві і внутрішньоорганізаційних уявленнях про справедливість. Оцінка: вузька орієнтована і ретельно продумана. Розвиток персоналу: акцент на компетентність у сфері поставлених завдань
Ліквідаційна стратегія. Продаж активів, усунення можливостей збитків, передбачене у майбутньому скорочення працівників. Майже або зовсім не надається увага спробам	Орієнтація на короткострокову потребу в персоналі, вузька орієнтація без значної лояльності підприємству	Підбір персоналу – не здійснюється через скорочення штатів. Оплата – заснована на заслугах, без додаткових стимулів. Оцінка: формальна, заснована на управлінських критеріях. Розвиток і навчання персоналу: обмежені

антикризового управління, оскільки очікується подальше падіння прибутків		можливості навчання виходячи з кризового становища підприємства. Планування переміщень: не приділяється достатньої уваги
Стратегія круговороту (циклічна) Основне завдання – антикризове управління підприємством. Заходи зі скорочення витрат і персоналу здійснюються з метою вижити найближчим часом і знайти стабільність на довгострокову перспективу	Працівники має бути гнучкими в умовах змін, орієнтуватися на перспективу	Відбір і розстановка персоналу: потрібні різносторонньо розвинені працівники. Оплата: традиційна система стимулів. Оцінка: формальна, по кінцевому результату. Навчання: ретельний відбір претендентів. Просування: різноманітні традиційні форми

**Процес реалізації кадрової стратегії підприємства** раціонально організувати на рівні чотирьох основних напрямів управління персоналом:

1. аналіз поточної величини трудового потенціалу підприємства,
2. управління рухом персоналу,
3. реалізація професійних і творчих здібностей працівників підприємства,
4. розвиток персоналу.

Отже, *кадрова стратегія належить до розряду функціональних стратегій*, що підлягають завданню реалізації загальної стратегії.

**Кадрова політика підприємства** – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи. Кадрова політика *визначає* напрямок і основи роботи з персоналом, загальні і специфічні вимоги до працівників і *розробляється* власниками підприємства, вищим керівництвом, кадровою службою. Відоме поняття кадрової політики в широкому і вузькому розумінні. *В широкому розумінні* – це система усвідомлених та обґрунтованих правил і норм, які приводять людські ресурси у відповідність зі стратегією фірми. *У вузькому розумінні* – сукупність конкретних правил і побажань у взаємовідносинах працівників і організацій.

Викладене вище дає підстави визначити **політику управління персоналом як систему обґрунтованих засадничих рішень, на яких ґрунтується поточна діяльність з управління персоналом**. За суттю і цільовим призначенням політика управління персоналом відіграє роль потужного інструмента, що використовується для досягнення стратегічних цілей управління персоналом. *Політика управління персоналом як з'єднувальна ланка* між стратегією і практикою має диктувати, що, коли і як треба роботи, аби, з одного боку, забезпечувати ефективну діяльність працівників усіх підрозділів організації щодня, а з другого – наближати досягнення стратегічних цілей організації через поступове виконання стратегічних завдань управління персоналом.

**Основна мета кадрової політики:** створення згуртованого й відповідального високопродуктивного колективу для реалізації можливостей підприємства адекватно реагувати на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищах, відповідати вимогам діючого законодавства та стану ринку праці.

**Цілями кадрової політики** підприємства є:

- своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної якості у

необхідній чисельності;

- забезпечення умов реалізації прав і обов'язків працівників, що передбачені трудовим законодавством;

- раціональне використання кадрового потенціалу;

- формування і підтримка ефективної роботи трудових колективів.

Кадрова політика підприємства повинна ґрунтуватися на **наступних принципах**: справедливість, послідовність, дотримання трудового законодавства, рівність, відсутність дискримінації, науковість, системність, комплексність, ефективність.

**Кадрова політика на підприємстві майбутнього, на думку західних фахівців, повинна ґрунтуватися на наступних принципах:**

- повна довіра до працівника і надання йому максимальної самостійності;
- у центрі економічного управління повинні бути не фінанси, а людина і його ініціатива;

- результат діяльності підприємства визначається ступенем згуртованості колективу;

- максимальне делегування функцій управління працівникам;

- необхідність розвитку мотивації працівників.

Вибираючи певну стратегію та політику управління персоналом, роботодавець має враховувати чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають також і на зміст програм і заходів з кадрової роботи. Чинники формування кадрової політики сучасної організації наведені в табл. 2.

Таблиця 2

Зовнішні та внутрішні фактори кадрової політики

Зовнішні	Внутрішні
Вимоги національного трудового законодавства	Ієрархічна структура підприємства
Взаємовідносини з профспілками, впливовість профспілок, твердість у відстоюванні інтересів працівників	Технології, що використовуються
Територіальне розміщення підприємства	Вимоги виробництва, стратегії та цілі розвитку підприємства
Стан економічної кон'юнктури	Стиль керівництва
Ситуація та перспективи розвитку ринку праці (кількісні та якісні характеристики пропозиції робочої сили, умови пропозиції)	Фінансові можливості підприємства
	Виробнича й управлінська культура, тобто цінності, соціальні норми, настанови поведінки
Попит на робочу силу з боку конкурентів, що впливає на рівень заробітної плати	Умови праці
	Кількісні та якісні характеристики трудового колективу
	Модель системи менеджменту персоналу

**Головні напрямки кадрової політики підприємства належать:**

1) визначення основних вимог до персоналу, виходячи із внутрішньої і зовнішньої ситуації, перспектив розвитку підприємства;

2) формування нових кадрових структур і розробка процедур, механізмів управління персоналом;

3) формулювання концепції оплати праці, матеріального і морального стимулювання працівників;

4) вибір шляхів залучення, використання, збереження і вивільнення кадрів;

5) розвиток соціальних відносин;

6) визначення шляхів розвитку кадрів, навчання, перенавчання, підвищення

їхньої кваліфікації;

7) поліпшення морально-психологічного клімату в колективі;

8) залучення рядових працівників до участі в управлінні підприємством тощо.

**Основними складовими кадрової політики вважаються:**

- політика набору кадрів,
- політика навчання,
- політика оплати праці,
- політика формування кадрових процедур,
- політика соціальних відносин.

У великих підприємствах кадрова політика, як правило, *офіційно декларується і докладно фіксується у загальних корпоративних документах*: меморандумах, інструкціях, що регламентують найважливіші аспекти управління людськими ресурсами. У невеликих підприємствах вона, як правило, спеціально не розробляється, а існує як *система неофіційних установок власників*.

**Механізм реалізації кадрової політики підприємства** являє собою систему планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних, соціальних, економічних і інших заходів, спрямованих на рішення кадрових проблем і задоволення потреб підприємства в персоналі.

У залежності від рівня усвідомленості правил і норм, що лежать в основі кадрових заходів, і рівня впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію у підприємстві виділяють такі **типи кадрової політики**:

- **пасивна кадрова політика** (керівництво підприємства не має програми дій по відношенню до персоналу, а кадрова робота полягає у ліквідації негативних наслідків),
- **реактивна кадрова політика** (керівництво підприємства здійснює контроль за негативними аспектами роботи з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризи, а також застосовує заходи щодо локалізації кризи),
- **превентивна кадрова політика** (у програмах розвитку підприємства містяться короткостроковий і середньостроковий прогнози потреби в кадрах, сформульовані задачі щодо розвитку персоналу),
- **активна кадрова політика** (керівництво підприємства має не тільки прогноз, але і засоби впливу на ситуацію; кадрова служба здатна розробити анти кризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації і корегувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища).

Виділяють два **підвиди активної кадрової політики**:

- **раціональна кадрова політика**: керівництво підприємства має як якісний діагноз, так і обґрунтований прогноз розвитку ситуації і має у своєму розпорядженні засоби для впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє не тільки засобами діагностики персоналу, але і прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий і довгостроковий періоди. У програмах розвитку підприємства містяться короткостроковий, середньостроковий і довгостроковий прогнози потреби в кадрах (якісної і кількісної). Крім того, складовою частиною плану є програма кадрової роботи з варіантами її реалізації;

- **авантюристична кадрова політика**: керівництво підприємства не має якісного діагнозу, обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але прагне впливати на неї. Кадрова служба підприємства, як правило, не має у своєму розпорядженні засоби прогнозування кадрової ситуації і діагностики персоналу, однак у програми розвитку підприємства включені плани кадрової роботи, найчастіше орієнтовані на досягнення цілей, важливих для розвитку підприємства, але не проаналізованих з погляду зміни ситуації. План роботи з персоналом у такому випадку будується на досить емоційному, мало аргументованому, але, може бути, і вірному уявленні про цілі роботи з персоналом.

У залежності від ступеня відкритості стосовно зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу виділяють такі **типи кадрової політики**:

- **відкрита кадрова політика** (підприємство готове прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, без урахування досвіду роботи у цьому або

спорідненому йому підприємстві),

- **закрита кадрова політика** (підприємство орієнтується на включення нового персоналу тільки нижчого посадового рівня, а заміщення відбувається з числа працівників підприємства).

Таблиця 3

Відкрита та закрита кадрова політика

Кадрові процеси	Відкрита політика	Закрита політика
Набір персоналу	Ситуація високої конкуренції на ринку праці	Ситуація дефіциту робочої сили, відсутність припливу нових працівників
Адаптація персоналу	Можливість швидкого включення в конкурентні відносини, упровадження нових для організації підходів, запропонованих новачками	Ефективна адаптація за рахунок інституту наставників, високої згуртованості колективу. Приєднання до традиційних підходів
Навчання та розвиток персоналу	Частіше здійснюється в зовнішніх центрах, сприяє запозиченню нового	Частіше проводиться у внутрішньокорпоративних центрах, сприяє формуванню єдиного погляду, загальних технологій, адаптовано до діяльності організації
Просування персоналу	Обмежена можливість кар'єрного зростання, тому що переважає тенденція набору персоналу ззовні	Перевага під час призначення на вищі посади завжди віддається співробітникам організації, здійснюється планування кар'єри
Мотивація та стимулювання праці	Перевага віддається стимулюванню (зовнішня мотивація)	Перевага віддається мотивації (задоволення потреби в стабільності, безпеці, соціальному сприйнятті)
Упровадження інновацій	Постійний інноваційний вплив з боку нових співробітників. Основний механізм інновацій — контракт, визначення відповідальності співробітників організації	Необхідність спеціально ініціювати процес розроблення інновацій, високе почуття причетності та відповідальності за зміни ситуації на краще за рахунок усвідомлення єдності цілей працівника та організації

Ще одна типологія кадрової політики заснована на *визначенні цінностей, які лежать в її основі*. Так, Д. МакГрегор сформулював ознаки **автократичного стилю управління** у вигляді теорії "Х", та **демократичного** – теорії "У". Перша передбачає, що людина – істота від природи безвідповідальна, намагається працювати якомога менше. Тому управління персоналом, або кадрова політика, повинна будуватися на зовнішньому спонуканні, прямому регулюванні та контролі. Теорія "У" передбачає, що людина працелюбна, схильна до успіху, прагне до відповідальності, внутрішньо мотивована до праці. Тому управління персоналом повинно будуватися на принципі розподілу відповідальності і довірчих відносин. З цих позицій кадрова політика може мати як демократичну, так і авторитарну орієнтацію.

Виділяють наступні **етапи проектування кадрової політики** підприємства: нормування, програмування, моніторинг персоналу.

#### 1. Нормування

Мета даного етапу – узгодження принципів і цілей роботи з персоналом із принципами і

цілями підприємства в цілому, стратегією та етапом його розвитку. Необхідно провести аналіз корпоративної культури, стратегії та етапу розвитку підприємства, прогнозувати можливі зміни, конкретизувати образ бажаного працівника, шляхи його формування і цілі роботи з персоналом. Наприклад, доцільно описати вимоги до працівника підприємства, принципи його роботи у підприємстві, можливості зростання, вимоги до розвитку певних здібностей і т.д.

## **2. Програмування**

Мета даного етапу – розробка програм, шляхів досягнення цілей кадрової роботи, конкретизованих з урахуванням умов теперішніх і можливих змін ситуації. Необхідно побудувати систему процедур і заходів щодо досягнення цілей з урахуванням як теперішнього стану, так і можливостей змін.

Важливий параметр, що впливає на розробку таких програм, – представлення про прийнятні інструменти і способи впливу, їхнє узгодження з цінностями підприємства. Наприклад, у ситуації закритої кадрової політики нелогічно розробляти і використовувати програми інтенсивного набору персоналу через кадрові агентства, засоби масової інформації. У цьому випадку при наборі важливо звертати увагу на знайомих своїх працівників, учнів корпоративних навчальних закладів. Для корпоративної культури з елементами органічної організаційної культури, що культивує дух "єдиної родини", недоцільно при наборі використовувати строгі і жорстокі психологічні тести, більше уваги варто приділяти процедурам співбесід, груповим заходам, моделюванню реальних виробничих ситуацій і т.д.

## **3. Моніторинг персоналу**

Мета даного етапу – розробка процедур діагностики і прогнозування кадрової ситуації. Необхідно виділити індикатори стану кадрового потенціалу, розробити програму постійної діагностики і механізм вироблення конкретних заходів для розвитку і використання знань, умінь і навичок персоналу.

При цьому є доцільною оцінка ефективності кадрових програм і розробка методики їхньої оцінки. Для підприємств, що проводять постійний моніторинг персоналу, безліч окремих програм кадрової роботи (оцінка і атестація, планування кар'єри, підтримка ефективного робочого клімату, планування і т.д.) включаються в єдину систему внутрішньо пов'язаних задач, способів діагностики і впливу, способів прийняття і реалізації рішень. У такому випадку можна говорити про існування кадрової політики як інструменту управління підприємством.

### **Критерії оцінки кадрової політики:**

1. Кількісний та якісний склад персоналу. Кількісний склад організації для зручності аналізу звичайно підрозділяється на три категорії: керівництву, менеджерське ланка і обслуговуючий, на чоловіків і жінок, пенсіонерів та осіб які не досягли 18-річного віку, що працює і знаходиться у відпустках (напр. по догляду за дитиною, без змісту і тощо), а також на працюючий в центральному відділенні або філії тощо. Якісний склад у свою чергу організації звичайно підрозділяється на співробітників з вищому, середньою спеціальною, середньою та ін освітою, а також включає в себе досвід роботи, підвищення кваліфікації співробітниками тощо чинники.

2. Рівень плинності кадрів — одне з найпоказовіших критеріїв кадрової політики підприємства. Звичайно, плинність кадрів можна розглядати і як позитивне явище, і як негативне. По-перше, розширюються можливості працівника, і збільшується його здатність до адаптації. По-друге, колектив підприємства «освіжається», відбувається приплив нових людей, а, отже, нових ідей.

3. Гнучкість проведеної політики, оцінюється виходячи з її характеристик: стабільності чи динамічності. Кадрова політика має динамічно перебудовуватися під впливом мінливих умов та обставин.

4. Ступінь врахування інтересів працівника / виробництва і т. д. Ступінь врахування інтересів працівника розглядається в порівнянні зі ступенем врахування інтересів виробництва. Досліджується наявність або відсутність індивідуального підходу до працівників підприємства.

5. Результативність праці.

6. Дотримання законодавства.

7. Рівень задоволеністю працею, наявність прогулів та скарг.

8. Наявність трудових конфліктів.

9. Частота виробничого травмування тощо.



## ***2. Сутність, цілі та завдання кадрового планування. Стратегічний та оперативний план роботи з персоналом.***

Кадрове планування є найважливішим елементом кадрової політики, допомагає при визначенні її завдань, стратегії і цілей, сприяє їх виконанню через відповідні заходи.

*Кадрове планування* – це складова частина планування на підприємстві. Зміст кадрового планування полягає у тому, щоб забезпечити людей робочими місцями у потрібний час і в необхідній кількості, у відповідності з їхніми здібностями, нахилами і вимогами виробництва. **Планування персоналу** як одна із важливих функцій управління персоналом полягає в кількісному, якісному, часовому і просторовому визначенні потреби в персоналі, необхідному для досягнення цілей організації.

*Кадрове планування повинно дати відповіді на наступні питання:*

- скільки працівників, рівень кваліфікації, коли і де будуть необхідні (планування потреби в персоналі)?
- яким чином можна залучити необхідний і скоротити зайвий персонал, з огляду на соціальні аспекти (планування залучення чи скорочення штатів)?
- яким чином можна використовувати працівників відповідно до їх здібностей (планування використання кадрів)?
- яким чином можна цілеспрямовано сприяти підвищенню кваліфікації кадрів і пристосовувати їх знання до вимог, які змінюються (планування кадрового розвитку)?
- яких витрат потребують плановані кадрові заходи (витрати по утриманню персоналу)?

Кадрове планування містить у собі:

1. прогнозування перспективних потреб організації в персоналі (по окремих його категоріях);
2. вивчення ринку праці (ринку кваліфікованої робочої сили) і програми заходів щодо його “освоєння”;
3. аналіз системи робочих місць організації;
4. розробка програм і заходів щодо розвитку персоналу.

**Основні задачі кадрового планування:**

- розробка процедури кадрового планування, узгодженої з іншими його видами;
- пов'язування кадрового планування з плануванням організації в цілому;
- організація ефективної взаємодії між плановою групою кадрової служби і плановим відділом організації;
- проведення в життя рішень, що сприяють успішному здійсненню стратегії організації;
- сприяння у виявленні головних кадрових проблем і потреб при стратегічному плануванні;
- поліпшення обміну інформацією з персоналу між усіма підрозділами організації.

При здійсненні кадрового планування організація переслідує наступні **цілі**:

- отримати та втримати людей потрібної якості й у потрібній кількості;
- щонайкраще використовувати потенціал свого персоналу;

•бути здатною передбачати проблеми, що виникають через можливий надлишок чи дефіцит персоналу.

Кадрове планування на підприємстві має такі **розділи**:

- планування потреби в персоналі;
- планування джерел залучення кадрів;
- планування підвищення кваліфікації;
- планування кар'єри;
- планування використання працівників;
- планування звільнень працівників (вихід на пенсію, вступ до навчальних закладів, до збройних сил і таке інше);
- планування витрат на реалізацію всього комплексу кадрових завдань.

*В процесі кадрового планування необхідно враховувати наступні фактори:*

*I. Внутрішньо-організаційні:*

1. Цілі організації.
2. Рух персоналу (тобто звільнення, вихід на пенсію, декретні відпустки, тимчасова непрацездатність).
3. Фінансовий стан організації.
4. Корпоративна культура.

*II. Зовнішні:*

1. Стан економіки.
2. Розвиток техніки та технологій.
3. Державна політика в сфері зайнятості.
4. Конкуренція і ринкова динаміка.

Процес планування має своє логічне завершення в плані. **План** – це документ, в якому сконцентрована система взаємопов'язаних показників прогнозу розвитку організації для досягнення поставленої мети. В рамках планів визначають поточну та довгострокову потребу в кадрах.

*Поточна потреба* – це потреба в кадрах на даний час, що пов'язана з рухом персоналу, звільненням за своїм бажанням, інвалідністю, відпустками по нагляду за дитиною.

*Довгострокова потреба* – це потреба в персоналі на майбутні періоди. Це потреба визначається за даними прогнозу, який ґрунтується на аналізі вікової структури, коефіцієнті плинності кадрів, розвитку підприємства, зміни виробничої програми.

**Кадрове планування поділяється на (рис. 2):**

1. Стратегічне (глобальне, довготермінове, інноваційне).
2. Оперативне (адміністративне, короткотермінове).

**В основі стратегічного планування** персоналу підприємства лежить організаційно-кадровий аудит, що являє собою оцінку відповідності структурного і кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії розвитку. Його необхідно провести з метою підготовки до прийняття стратегічних рішень про розвиток бізнесу, розробки програми реформування організації. Необхідно провести оцінку трьох основних аспектів організаційної діяльності:

- кадрових процесів – напрямки діяльності організації стосовно персоналу;
- структури організації – співвідношення і співвідпорядкованість основних елементів, ступінь жорсткості/гнучкості організаційної конфігурації;
- якісних і кількісних характеристик персоналу.

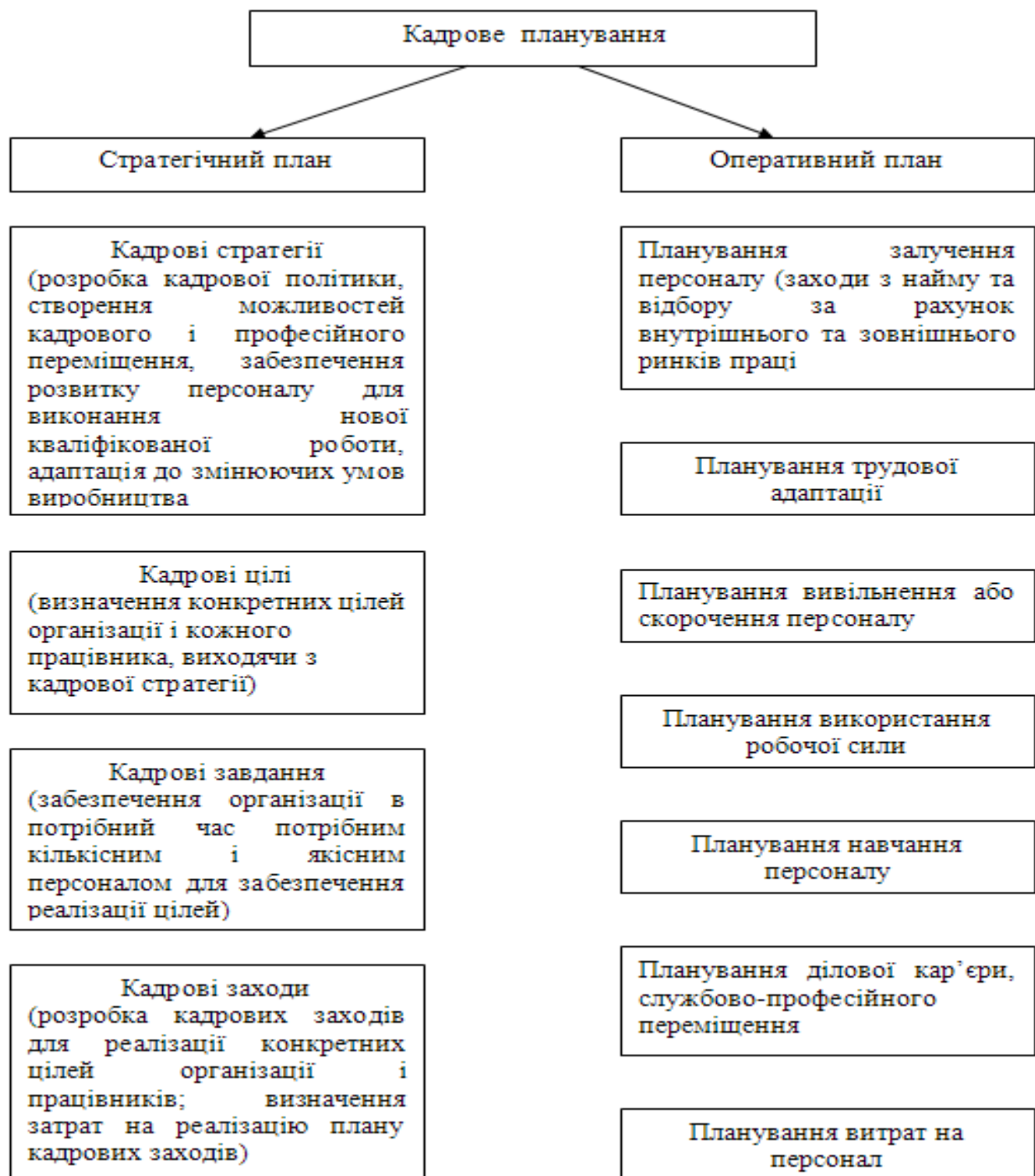


Рис. 2 Складові оперативного та стратегічного планів

На стратегічному рівні визначають довгострокові, розраховані на 10-15 років цілі підприємства, напрямки його розвитку, враховуючи загальну ситуацію на ринку праці, тенденції розвитку внутрішньої і зовнішньої торгівлі, концепції і напрямки розвитку народного господарства в цілому. До того ж, визначаються трудові, фінансові, матеріальні ресурси, необхідні для досягнення цілей підприємства; обирається метод (стратегія) досягнення цих цілей. *Оформлюють результати стратегічного планування у вигляді концепцій і програм розвитку, протоколів намірів.*

**Оперативний план роботи з персоналом** – це комплекс взаємопов'язаних кадрових заходів, спрямованих на реалізацію конкретних цілей підприємства та кожного працівника окремо, що охоплює планування усіх видів робіт з персоналом і складається, як правило, на рік. *Оперативний план роботи з персоналом охоплює наступне:*

а) **планування залучення персоналу** – планування заходів щодо наймання і прийому персоналу з метою задоволення в перспективі потреби організації в кадрах за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел;

б) **планування звільнення** або скорочення персоналу має істотне значення в процесі кадрового планування і дозволяє уникнути передачі на зовнішній ринок праці кваліфікованих кадрів і створення для цього персоналу соціальних труднощів;

в) **планування використання персоналу** здійснюється за допомогою розробки плану заміщення штатних посад;

г) **планування навчання персоналу** охоплює заходи щодо навчання усередині і поза організаціями і самопідготовки;

д) **планування ділової кар'єри, службово-фахового просування** складається в тому, що починаючи з моменту прийняття робітника в організацію і закінчуючи можливим звільненням з роботи, необхідно організувати планомірне горизонтальне і вертикальне його кар'єрне просування;

е) **планування витрат на персонал** складається в тому, що в першу чергу варто мати на увазі такі статті витрат як основна і додаткова заробітна плата, відрахована на соціальне страхування, витрати на відрядження; витрати на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації та інші кадрові заходи.

**На оперативному рівні** вирішуються поточні завдання, які обумовлені кон'юктурою ринку, і, відповідно, плани розробляються у межах року. В річних планах завдання тактичного планування конкретизуються, уточнюються на основі вивчення руху персоналу, потреб виробництва. Планові розрахунки проводяться, як правило, у кварталному розрізі.

Послідовність дій оперативного кадрового планування (рис.3):



Для розробки оперативного плану роботи з персоналом потрібно за допомогою спеціально розроблених анкет зібрати таку інформацію:

- відомості про постійний склад персоналу (прізвище, ім'я, по батькові, місце проживання, вік, час вступу на роботу тощо);

- дані про структуру персоналу (кваліфікація, статеві-вікова структура, питома вага інвалідів, питома вага працівників, службовців, управлінців);
- плинність кадрів;
- втрати часу через простої, хвороби;
- дані про тривалість робочого дня (повністю чи частково зайняті, працюючі в одну, декілька змін, у нічну зміну, тривалість відпустки);
- заробітна плата працівників і службовців (її структура, додаткова заробітна плата, надбавки, оплата за тарифами і вище тарифів). Анкети складають так, щоб одержати основні дані для кадрового планування.

Структура типового оперативного плану роботи з персоналом підприємства наведена на рис. 4.

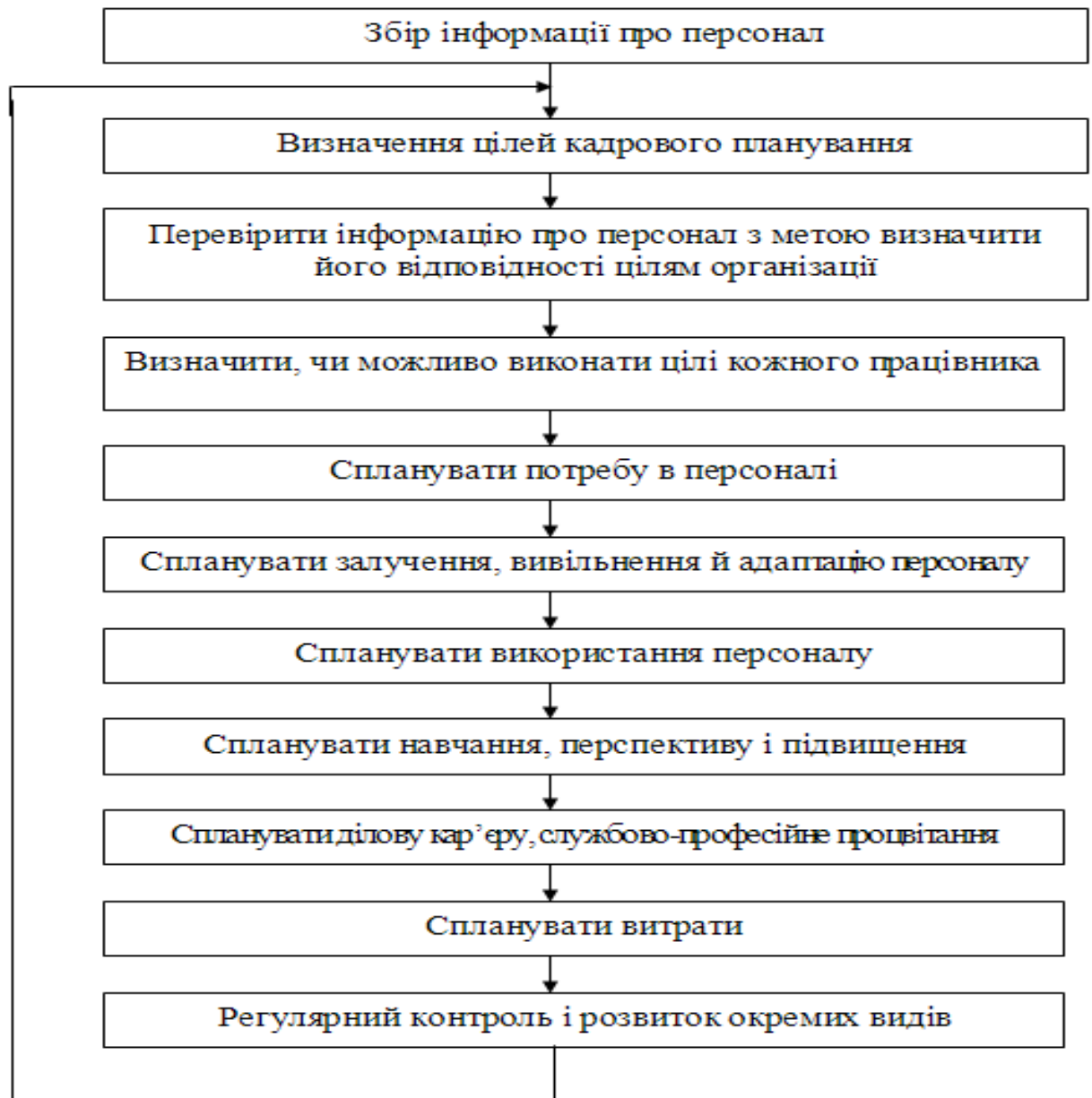


Рис. 4 Структура типового оперативного плану роботи з персоналом

Окремі науковці виділяють *тактичний рівень кадрового планування* – загальні цілі конкретизуються на період 2-5 років, і відповідно до поставлених завдань залучаються необхідні ресурси. Строк у 2-5 років зумовлений тим, що він співвідноситься із тривалістю проектування і освоєння нової техніки, технології, реконструкції і технічного переозброєння, вирішення масштабних задач по соціальному розвитку підприємства. *Результати тактичного планування оформлюють*, як правило, документом економічного і соціального розвитку підприємства. Плани реалізації конкретних підприємницьких проектів на тактичному рівні (плани

реконструкції, впровадження нових технологій, створення підприємств і т.п.), які вимагають залучення до цих процесів інвестицій, розробляють у формі бізнес-планів.

### 3. Види планування в управлінні персоналом

Ефективне управління персоналом має базуватися на таких планах:

- виробництва продукції загалом і для кожного виробничого підрозділу;
- трудомісткості кожного виробу і виробничої програми;
- чисельності персоналу;
- продуктивності праці;
- витрат на утримання персоналу;
- поповнення (наймання) працівників;
- адаптації та розвитку персоналу;
- поліпшення умов праці;
- соціального розвитку підприємства.

*Планування чисельності працівників є однією з найбільш важливих складових планування всієї діяльності організації.* Головне завдання полягає в забезпеченні реалізації планів організації щодо елементів людського фактора: чисельності працівників, їхньої кваліфікації, продуктивності праці тощо. Недосконале планування чисельності працівників призводить до збільшення затрат і, зрештою, до втрати матеріальних ресурсів.

Планування чисельності персоналу полягає у визначенні на плановий період кількості працівників різних категорій, потрібних для реалізації виробничої програми і досягнення стратегічних цілей організації. Щоб розрахувати потрібну чисельність персоналу на плановий період  $Ч_{пл}$ , треба знати наявну кількість людей на початок планового періоду  $К_n$ , скільки людей звільниться за плановий період за різними мотивами та причинами  $Ч_з$  і скільки людей треба додатково найняти  $Ч_д$ :

$$Ч_{пл} = К_n - Ч_з + Ч_д$$

Кількість працівників, які будуть звільнені у плановому періоді, можна визначати з прийнятною похибкою на основі екстраполяції фактичних даних за попередні три роки, якщо не передбачаються докорінні зміни в організації та на ринку праці.

За відомої кількості працівників на початок планового періоду і розрахункової кількості тих, що будуть звільнені, проблематичним залишається встановлення загальної потреби в працівниках різних категорій, після чого можна досить просто визначити за наведеними рівняннями потреби додаткового найму.

**Потреба підприємства в персоналі** поділяється на:

- загальну;
- додаткову.

**Загальна потреба** в персоналі дорівнює кількості працівників, необхідних для рішення задач, поставлених в інвестиційних, виробничих, фінансових, маркетингових і інших планах і програмах, і прогнозується на основі їхнього аналізу. Загальна потреба підприємства в персоналі ( $Ч$ ) визначається відношенням запланованого обсягу товарообігу ( $Т_з$ ) до запланованої продуктивності праці (ППЗ):

$$Ч = \frac{T_z}{ППЗ}$$

Диференціюється в розрізі професій, спеціальностей, профілів і рівнів підготовки.

Крім загальної виділяють *додаткову потребу в персоналі*, що являє собою різницю між загальною потребою і фактичною наявністю персоналу на початок планового періоду. *Баланс додаткової потреби* в персоналі являє собою комплексний, науково обґрунтований документ, що визначає на конкретний період:

- потребу в персоналі як у цілому, так і в розрізі окремих категорій і професій;
- джерела задоволення цієї потреби;
- форми і методи необхідної професійної підготовки.

Кожна з цих складових має свою специфіку розрахунку.

Залежно від масштабів і типу виробництва, категорій працівників, наявної нормативної бази та інших обставин застосовуються різні методи і прийоми виконання планових розрахунків. Основними серед них є *балансові*, які умовно можна поділити на дві групи: *нормативно-балансові*, засновані на використанні норм і нормативів праці; *балансові досвідно-статистичні*, засновані на статистичних даних підприємства за минулі періоди. Крім зазначених, застосовуються й інші – *спеціальні методи* планування чисельності працівників певних категорій: *бюджетно-балансовий*, *економетричне* та *евристичне моделювання*, *економіко-математичне моделювання*, *оптимізаційне моделювання* чисельності персоналу та ін..

Для визначення кількісного складу персоналу частіше використовують методи – від найпростішого методу порівняння до більш складних комп'ютерних моделей. До основних методів належать:

1. *Економетричний метод*, за допомогою якого потреба в персоналі виводиться із передбачуваних рівнів кінцевого попиту на товари та послуги на певний рік у майбутньому.

2. *Екстраполяція* – найпростіший метод, який часто використовується та полягає у перенесенні минулих тенденцій, змін у величині сукупної робочої сили та її структури на майбутнє.

3. *Метод експертних оцінок* – це метод, що ґрунтується на використанні думки спеціалістів (керівників підрозділів) для визначення потреб у персоналі. Відділ управління персоналом займається збором і обробкою оцінок.

4. *Балансовий метод* планування полягає у встановленні динамічної рівноваги між трудовими ресурсами, з одного боку, і їхнім розподілом відповідно до потреб підприємства – з іншого.

5. *Економіко-математичні методи*, які полягають в оптимізації розрахунків на основі різного роду моделей, до яких належать кореляційні, що відображають взаємозв'язок двох змінних величин. Наприклад, визначивши середній показник плинності кадрів, можна розрахувати їх кількість на певну дату.

6. *Методи лінійного програмування* дозволяють шляхом вирішення системи рівнянь та нерівностей, що зв'язують ряд змінних показників, визначити їх оптимальні величини у взаємозв'язку. Це допомагає за заданим критерієм обрати оптимальний варіант розвитку об'єкту управління, напрямку розставлення працівників, який дозволить ефективно обслуговувати робочі місця і зробити це при мінімальних витратах.

7. *Комп'ютерні моделі* – це набір математичних формул, які дозволяють одночасно використовувати методи екстраполяції, нормативів, експертних оцінок та інформацію про зміну чинників, що впливають на кількісний і якісний склад персоналу. Моделі надають можливість мати найбільш точний прогноз потреб у робочій силі, але це досить дорогий метод, що вимагає спеціальних знань, вміння для використання, тому його доцільно застосовувати у великих підприємствах.

8. *Нормативний метод* являє собою спосіб застосування системи нормативів, які визначають кількість працівників у функціональному розрізі, витрати на виробництво

одиниці продукції (робочий час, фонд заробітної плати). Даний метод планування використовується як самостійний і як допоміжний до балансового методу.



Рис. 5. Схема планування потреби в персоналі

### ***Фактори, що впливають на визначення потреби в персоналі.***

Для визначення потреби підприємства в персоналі потрібно з'ясувати, під впливом яких чинників вона формується. Потреби в персоналі *обумовлюються стратегією розвитку підприємства*, на яку впливає велика кількість як внутрішніх, так і зовнішніх чинників.

#### ***Внутрішньоорганізаційні чинники:***

- цілі підприємства, для реалізації яких потрібен персонал;
- внутрішньоорганізаційна динаміка робочої сили;
- звільнення за власним бажанням;
- вихід на пенсію;
- декретні відпустки і т.д.

Служби управління персоналом повинні відслідковувати цю динаміку і прогнозувати зміни.

Серед великої кількості **зовнішніх чинників** існує декілька найбільш важливих, що безпосередньо впливають на стан ринку праці, зокрема:

- джерела робочої сили;
- темпи зростання і рівень інфляції та безробіття;
- структурні зміни в економіці;



- розвиток техніки і технологій;
- політичні зміни;
- конкуренція;
- стан ринку збуту та ін.

Відслідковування і знання динаміки чинників, які впливають на потребу в персоналі, є основою її планування.

#### **4. Сутність та етапи формування персоналу організації**

Формування особового складу працівників підприємства включає: *наймання і звільнення працівників, оцінку їх можливостей і результатів діяльності, підвищення їх якісного рівня*. Своєчасне і раціональне комплектування штатних виробничих і управлінських структур (робочих місць) є необхідною умовою і найважливішою гарантією ефективної діяльності підприємства.

Робота з формування кадрового складу передбачає системний підхід до реалізації декількох етапів, здійснюваних в рамках формування персоналу організації.

##### **Етапи професійного добору персоналу:**

- I. Визначення потреби в нових працівниках.
- II. Розроблення вимог до кандидатів на вакантну посаду.
- III. Пошук і залучення кандидатів на вакантну посаду з використанням різних джерел.
- IV. Збирання інформації про кандидатів на вакантну посаду.
- V. Оцінювання кандидатів на вакантну посаду з використанням різних методів і процедур.
- VI. Ухвалення рішення про заповнення вакансії (робочого місця).
- VII. Адаптація персоналу.

##### **Складові етапів добору персоналу в організацію:**

1. *Планування потреби в персоналі.*
2. *Набір (залучення) кандидатів на вакантні посади:*
  - 2.1. Розробка стратегії залучення персоналу.
  - 2.2. Аналіз змісту роботи (посади).
  - 2.3. Встановлення вимог до кандидатів на вакантну посаду.
  - 2.4. Забезпечення привабливості пропонуваних вакансій (прийняття рішення щодо мотивації і перспектив кар'єрного зростання).
  - 2.5. Залучення персоналу:
    - визначення джерел залучення персоналу (внутрішні та зовнішні);
    - вибір методів залучення персоналу (активні та пасивні);
    - здійснення практичних дій щодо пошуку і залучення кандидатів на вакантні посади (робочі місця);
3. *Відбір персоналу:*
  - попередній відбір претендентів (працівники служби УП);
  - проведення первинної співбесіди;
  - створення кадрової комісії з вибору кандидатури на вакантну посаду;
  - комплексне оцінювання кандидатів за рейтингом і формування кінцевого списку;

- перевірка документів, збір і перевірка рекомендацій;
- медичний огляд (за потреби);
- проведення підсумкової співбесіди щодо наймання;
- прийняття остаточного рішення про наймання.

#### *4. Підбір і розстановка персоналу:*

4.1. Процедура найму працівника в організацію (оформлення трудового договору, наказ).

4.2. Зіставлення ділових і особистісних якостей працівника з якостями, що їх вимагає дане робоче місце або посада (можливий випробний термін).

4.3. Формування трудових колективів з урахуванням соціально-психологічних аспектів сумісності співробітників.

5. *Трудова адаптація персоналу* (– введення у підприємство – введення у підрозділ – введення у посаду):

- 5.1. Аналіз цілей, потреб, очікувань нових працівників;
- 5.2. Прийом і прогноз стабільності поведінки нових працівників;
- 5.3. Введення нових працівників у колектив;
- 5.4. Контроль адаптації;
- 5.5. Ліквідація причин конфліктних ситуацій або незадоволеності працівників;
- 5.6. Узагальнення матеріалів про хід адаптації.

#### *6. Професійна орієнтація персоналу:*

- Профпропаганда (професійна інформація);
- Профконсультації;
- Професійний підбір (добір);
- Профвідбір.

Кожен з цих етапів містить безліч дій, в результаті яких повинен з'явитись необхідний контингент працівників з оптимальними професіональними можливостями і особистісними якостями, необхідними для того, щоб допомогти організації досягти її цілей з урахуванням особистих побажань працівників і їх планової кар'єри.

Професійний добір на різних підприємствах можуть здійснювати різні посадові особи залежно від:

- специфіки та розмірів підприємства;
- наявності служби персоналу;
- категорій персоналу, специфіки професій чи посад, їх місця в організаційній структурі;
- терміновості заповнення вакансії;
- наявності кадрового резерву на заповнення вакантних посад керівників, готовності резервістів обійняти керівні посади та ін.

На малих підприємствах питання добору працівників на вакантні посади вирішує перший керівник. За наявності відокремлених структурних підрозділів повноваження щодо професійного добору можуть бути делеговані лінійним керівникам. Право на ухвалення остаточного рішення на заповнення вакансії певним кандидатом може залишити за собою перший керівник.

На середніх підприємствах обов'язки з професійного добору поділяються між керівниками структурних підрозділів і фахівцями з управління персоналом.

Фахівці з управління персоналом зазвичай виконують такі завдання з професійного добору:

- організаційне і документаційне забезпечення;
- розроблення загальних правил, методів і процедур;
- розроблення компетенцій і формування кваліфікаційних вимог до кандидатів на

вакантну посаду;

- визначення джерел залучення і методів оцінювання кандидатів залежно від вакансії, коштів, кон'юнктури ринку праці тощо;
- пошук кандидатів на вакантну посаду;
- збирання інформації про кандидатів: аналіз резюме, організація анкетування, аналіз документів, перевірка рекомендацій тощо;
- організація і проведення інтерв'ю з кандидатами;
- організація і проведення тестування, використання інших методів оцінювання кандидатів;
- аналіз ефективності використання різних джерел і процедур добору персоналу та ін.

Функції лінійних керівників:

- розроблення професійних компетенцій, якими мають володіти кандидати на вакантну посаду: вимог до знань, навиків, особистісних якостей;
- складання заявок на добір кандидатів на вакантні посади для служби персоналу;
- вивчення і аналіз інформації про кандидатів на вакантну посаду, наданої фахівцями з управління персоналом;
- проведення інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду;
- остаточний вибір кандидата на посаду.

Схвалює (або відхиляє) рішення про призначення особи на вакантну посаду та підписує відповідний наказ перший керівник організації.

На великих підприємствах у штаті служби персоналу є фахівці чи підрозділ (відділ, група тощо), які опікуються професійним добором працівників.

*Процес добору персоналу вимагає величезних затрат, а помилки при призначеннях на посаду роблять їх ще більшими. В той же час, вибір успішних співробітників підвищує прибутковість роботи і престиж організації, знижує плинність кадрів.*