

Базалійська Наталія Петрівна

викладач кафедри управління персоналом і економіка праці
Хмельницького національного університету

Фещенко Денис Юрійович

студент п'ятого курсу
Хмельницького національного університету

Базалийская Наталия Петровна

преподаватель кафедры управления персоналом и экономика труда
Хмельницкого национального университета

Фещенко Денис Юрьевич

студент пятого курса
Хмельницкого национального университета

Bazaliyska Natalia Petrivna

Lecturer, Department of Personnel Management and Labour Economics
Khmelnitsky National University

Feschenko Denis Yuriyovych

Fifth-year student
Khmelnitsky National University

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ
НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ КАДРОВОГО
ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ
IMPROVEMENT OF PERSONELL PLANNING
IN INDUSTRIAL ENTERPRISES**

Анотація. У статті визначено місце кадрового планування у системі управління персоналом промислового підприємства. Сформовано завдання кадрового планування на підприємстві. Встановлено послідовність дій

кадрового планування на підприємстві. Визначено головні шляхи удосконалення системи кадрового планування на промисловому підприємстві.

Ключові слова: персонал, управління, ефективність, кадрове планування, цілі кадрового планування, завдання кадрового планування, проблеми кадрового планування, удосконалення кадрового планування.

Анотація. В статті определено место кадрового планирования в системе управления персоналом промышленного предприятия. Сформированы задачи кадрового планирования на предприятии. Установлена последовательность действий кадрового планирования на предприятии. Определены главные пути совершенствования системы кадрового планирования на промышленном предприятии.

Ключевые слова: персонал, управление, эффективность, кадровое планирование, цели кадрового планирования, задача кадрового планирования, проблемы кадрового планирования, совершенствование кадрового планирования.

Summary. The location personnel planning in the management system of personnel of industrial enterprise is determined in the article. Objectives of personnel planning in the enterprise are formed. Procedure of personnel planning in the enterprise is established. The basic ways of improvement of personnel planning system in an industrial plant are determined.

Key words: personnel, management, efficiency, personnel planning, human resource planning objectives, objectives personnel planning, personnel planning problems, improving personnel planning.

Постановка проблеми. Проблема кадрового планування підприємств відноситься до числа найважливіших проблем сучасного менеджменту, є актуальною і потребує системного розгляду.

Сучасні умови господарювання потребують усвідомлення того факту, що людина стає одним з основних елементів суспільного виробництва. Успіх роботи будь-якого підприємства забезпечують його працівники. А саме

правильне планування персоналу відповідно до загальних цілей підприємства, його стратегії та ефективного його використання. Саме тому сучасна концепція управління організацією припускає виокремлення з великої кількості функціональних сфер управлінської діяльності тієї, яка пов'язана з управлінням кадровою складовою організації – персоналом. Тому необхідно особливу увагу приділити вирішенню проблем кадрового планування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед авторів, які зробили помітний внесок у розробку наукових основ кадрової політики, ефективного управління персоналом, слід відзначити дослідження таких науковців, як В. Г. Пасічник, В. Р. Веснин, Ф. У. Хміль, В. Г. Воронкова, З. Пушкар, Г. Мацькова, О. С.Новікова, О.В. Крушельницька та ін.[1-7]. Кожен із них аргументував свої визначення кадрового планування, кадрової політики, досліджував їх вплив на організацію та суспільство в цілому. Але незважаючи на великий обсяг наукових здобутків і досі є актуальним дослідження науково-методичних основ кадрового планування, тому що в сучасних умовах української економіки, тенденції розвитку якої співпадають з основними тенденціями світового господарства, роль персоналу стає все вагомішою.

Метою нашого дослідження є визначення шляхів удосконалення системи кадрового планування на промисловому підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Планування трудових ресурсів є одним із ключових елементів роботи будь-якої організації, тому що від якості персоналу залежить ефективність роботи організації та використання всіх інших ресурсів. Підприємці, особливо ті, які не мають спеціальної економічної освіти, вважають, що їх успіх не пов'язаний з формальним плануванням, а є наслідком особистого підприємницького таланту. Спостерігається зниження уваги до значення планової роботи, що пояснюється втратою планами своєї актуальності внаслідок постійної зміни кон'юнктури ринку. Але слід мати на увазі, що підприємницький успіх у майбутньому прийде до тих підприємців, які будуть добре розуміти ринкові процеси й обґрунтовано складати стратегічні плани.

Елементом загальної системи планування підприємства є кадрове планування, яке вирішує завдання, пов'язані із забезпеченням робочою силою необхідної кількості та якості, її ефективного використання, удосконалення соціальних відносин [1, с. 116].

Місце кадрового планування у системі управління персоналом в організації подано на рисунках 1.

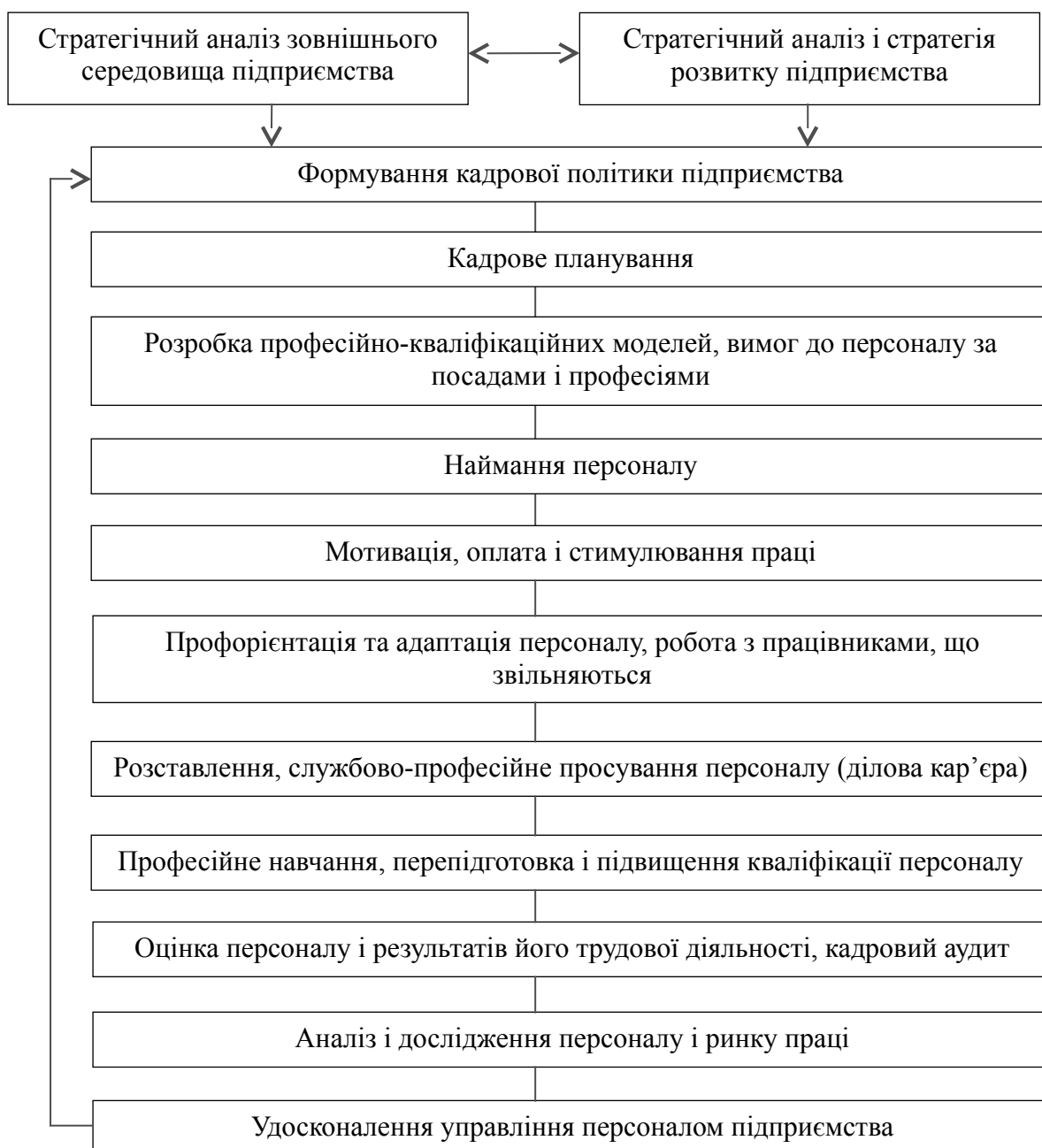


Рис. 1.1 – Місце кадрового планування в системі управління персоналом підприємства*

*- сформовано автором на основі [1].

Кадрове планування – це система комплексних рішень і заходів щодо реалізації цілей організації та кожного працівника, яка дає змогу [2, с. 384]:

- забезпечити організацію персоналом відповідно до кількості та вимог робочих місць;
- дібрати таких людей, які могли б вирішувати певні завдання як у поточному, так і в майбутньому періодах;
- забезпечити високий рівень кваліфікації працівників;
- забезпечити активну участь працівників в управлінні організацією.

Завдання кадрового планування – з одного боку, забезпечити людей робочими місцями в потрібний момент часу відповідно до їх здібностей і вимог виробництва (рис. 2). Робочі місця, з точки зору продуктивності і мотивації, повинні давати можливість працюючим оптимальним способом розвивати свої здібності, підвищувати ефективність праці, відповідати вимогам людини щодо умов праці і забезпечення зайнятості. З іншого боку, – забезпечити реалізацію планів підприємства з точки зору людського фактора – персоналу, його кількості, кваліфікації, продуктивності та витрат на найм працівників [3, с. 132].

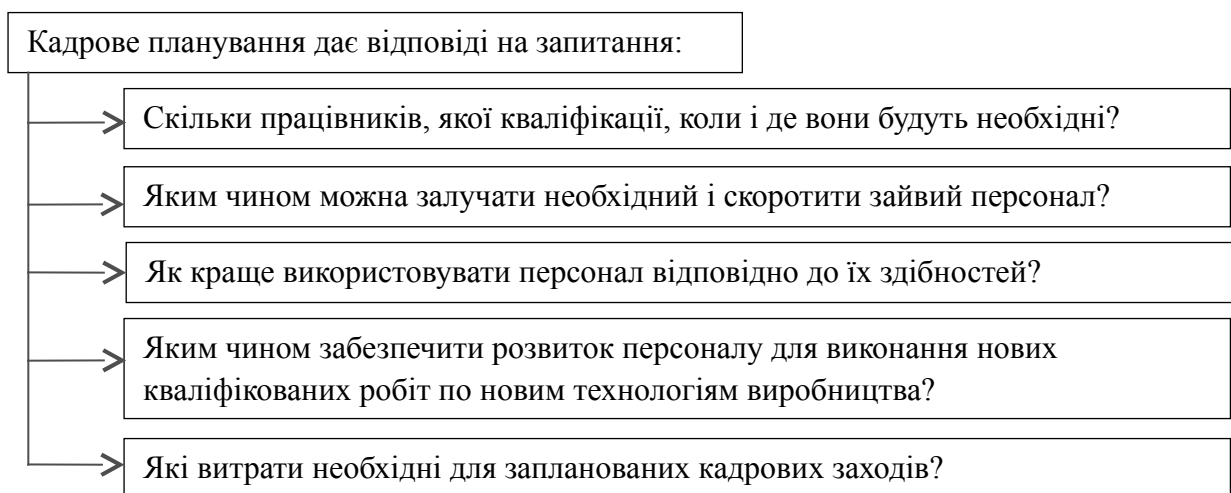


Рис. 2 - Завдання кадрового планування на промисловому підприємстві*

*- сформовано автором на основі [3].

Крім завдань кадрового планування, все більшого значення набуває завдання кадрового контролю. Щоб кадровик-плановик міг керувати і

контролювати, йому необхідно мати у своєму розпорядженні планові та поточні дані, виробничі дані, зокрема про обіг, збут, результат, використаний час, здійснення інвестицій. Він має знати про коригування цілей на різних ділянках, що викликає певні кадрові наслідки.

Невід'ємним завданням кадрового планування є визначення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованою робочою силою, а також витрати на його поповнення і навчання. Технологія керування персоналом організації охоплює широкий спектр функцій, такі як: добір персоналу і приймання на роботу, профоорієнтація і трудова адаптація, мотивація трудової діяльності, керування конфліктами і стресами, керування соціальним розвитком кадрів та інші.

М.Д. Виноградський [4, с.152] виділяє наступні етапи кадрового планування на промисловому підприємстві (рис. 3).



Рис.3 – Послідовність дій кадрового планування на промисловому підприємстві

*- сформовано автором на основі [4].

Говорити про планування персоналу можна тільки після того, як керівництво компанії чітко визначило, як воно планує діяльність компанії.

Мінімум, який необхідний для планування персоналу визначитися, як зміняться наші завдання кількісно і якісно: чи планує підприємство збільшити обсяг виробництва, чи з'являться нові технології, нові види продукції, що буде вироблятися на підприємстві? Саме ці відповіді разом з аналізом наявного персоналу і є плануванням.

На нашу думку, кадрове планування повинно мати наступні етапи:

1-й етап: Оцінка наявного персоналу і його потенціалу.

2-й етап: Оцінка майбутніх потреб.

3-й етап: Розроблення програми розвитку персоналу.

На першому етапі встановлюють головні завдання, при цьому, зрозуміло, враховують цілі підприємства. Ці завдання полягають у тому, щоб забезпечити необхідну кількісну та якісну трудову ефективність на кожному робочому місці й у потрубний час. Зрозуміло, кадрове планування охоплює й інші завдання. До них належить окрема, стимулювання ефективності праці працівників.

На другому етапі кадрового планування виробляють кадрову стратегію підприємства у зв'язку із загальними умовами його розвитку та відновлення, щоб створювати передумови посадового і професійного просування працівників підприємства, встановити необхідні умови праці й забезпечити реалізацію індивідуальних можливостей кожного працівника.

На третьому етапі визначають конкретні цілі кожного співробітника й уточнюють принципи керівництва всередині підприємства.

У кадровому плануванні треба враховувати загальну стратегію розвитку підприємства, політику розвитку його відділень, диверсифікованість виробництва і характер діяльності. Терміни навчання також впливають на тривалість планового періоду. Відповідно, в загальному плані можна виділяти заходи, пов'язані з підготовкою різних професійних груп працівників.

Помилки в плануванні кадрових структур і кадрового складу призводять до значних витрат. Кадрове планування має ефективно впливати на технічний розвиток підприємства і, навпаки, технологічні фактори впливають на зміст

кадрового планування. Вплив технологічних факторів у кадровому планування обліковують подвійно.

Одним із важливих елементів планування кадрового попиту є прив'язка потреби в додатковій робочій силі до розвитку виробництва, тобто визначення перспективи розвитку кадрового потенціалу підприємства. Також розповсюджена помилка при кадровому плануванні зосередитися на короткострокових потребах і не скоординувати їх з довгостроковими планами організації.

Слід розглянути проблеми кадрового планування. Новікова О. С. [5, с. 68] виділяє наступні проблеми кадрового планування, які пов'язані із:

1. Труднощами процесу планування кадрів, обумовленими складністю прогнозування трудової поведінки, можливістю виникнення конфліктів тощо. Можливості використання кадрів у майбутньому і майбутнє ставлення їх до роботи прогнозується, якщо це взагалі можливо, з високим ступенем невизначеності.

2. Подвійністю системи економічних цілей у кадровій політиці. Якщо при плануванні в галузі маркетингу, інвестицій тощо цілі планування зачіпають економічні аспекти, то при плануванні кадрів сюди додаються компоненти соціальної ефективності.

За умови ретельного планування системи стимулювання з'являється можливість виробити політику стимулювання праці та набір стимулів, спрямованих на залучення кандидатів, що відповідають усім необхідним вимогам, а також сприяє збереженню вже найнятих працівників. Організаційна культура втілюється в порядках, нормах поведінки і трудових цінностях, які культивуються в організації, враховуються за умови визначення критеріїв, використовуваних у пошуку і доборі нових працівників.

Укомплектувати організацію працівниками, здатними прийняти діючі в ній норми, цінності, правила, що діють у ній, не менш важливо, ніж знайти професіоналів, які мають необхідні знання, досвід, навички і ділові якості. Для ще більш плідної та ефективної роботи співробітників рекомендується щорічно

проводити роботу з розвитку корпоративної культури, оскільки вона спрямована на виховання у кожного співробітника підприємства усвідомленої особистої відповідальності за загальний результат діяльності підприємства.

Для вдосконалення кадрового планування персоналу ми рекомендуємо підприємствам інтенсифікувати власні зусилля в напрямках роботи з персоналом, які наглядно подані на рисунку 4.



Рис. 4. Напрямки роботи з персоналом для вдосконалення кадрового планування на підприємстві*

*- сформовано автором на основі [1-7].

Аналіз роботи, нормування праці й оцінка виконання дозволить розробити вимоги та критерії, відповідно до яких будуть добиратися кандидати на конкретні вакантні посади. З іншого боку, оцінка робочих показників нових працівників після деякого періоду їх роботи в організації дозволяє визначити ефективність самого процесу добору.

Система заходів для адаптації нових працівників до роботи в організації та трудового колективу є прямим продовженням процесу пошуку й добору кадрів. Важливо не тільки дібрати кращих працівників, але і забезпечити їх м'яке входження в організацію та швидкий вихід на необхідний рівень робочих

показників. Навчання – це продовження процесу добору й адаптації нових працівників. Воно має бути направлене як на панування новачками необхідних для успішної роботи знань і навичок, так і на передачу їм установок і пріоритетів, що складають ядро організаційної культури.

Треба зауважити, що ринок праці, який існує на сьогоднішній день, потерпає від жахливої ситуації, що склалася на ньому – досить низьким є відсоток кваліфікованої робочої сили. В більшості випадків ця проблема зумовлена низькою якістю освіти та браком практичного досвіду у кандидатів. Мала кількість або навіть відсутність висококваліфікованих працівників спричиняє дисбаланс на ринку людських ресурсів [6, с. 195]. Тому процес формування кадрів на підприємствах дещо ускладнився. Для вирішення браку кадрів пропонуємо створити центр навчання при підприємстві. У ньому будуть навчати працювати з новим обладнанням, використовувати нові технології.

Для удосконалення кадрового планування ми пропонуємо також розробляти та втілювати в життя підприємства оперативні плани роботи з персоналом. Оперативний план роботи з персоналом – комплекс взаємозалежних кадрових заходів, спрямованих на реалізацію конкретних цілей організації й кожного працівника й всі види, що охоплюють планування, роботи з персоналом в організації. Складається, як правило, на рік. Для розробки типового оперативного плану роботи з персоналом необхідно за допомогою спеціально складених анкет зібрати наступну інформацію: відомості про постійний склад персоналу (ім'я, по батькові, прізвище, місце проживання, вік, час надходження на роботу й ін.); про структуру персоналу (кваліфікаційна, статевовікова, національна структура; питома вага інвалідів, питома вага робітників, службовців, кваліфікованих робітників і т.д.); про плінність кадрів; про втрати часу в результаті простоїв, через хворобу; про тривалість робочого дня (повністю або частково зайняті, працюючі в одну, трохи або нічну зміну, тривалість відпусток); про заробітну плату робітників та службовців (її структура, додаткова заробітна плата, надбавки, оплата по тарифі й понад тариф); про послуги соціального характеру, надаваних державою

(витрати на соціальні потреби, виділювані відповідно до законів, тарифними договорами, добровільно). Анкети варто становити таким чином, щоб поряд з виробничими цілями вони могли служити й кадровому плануванню. Відомості про персонал можна систематизувати. Планування потреби в персоналі є початковим шаблоном процесу кадрового планування й базується на даних про наявні й заплановані робочі місця, план проведення організаційно-технічних заходів, штатному розкладі й плані заміщення вакантних посад. При визначенні потреби в персоналі в кожному конкретному випадку рекомендується участь керівників відповідних підрозділів.

Для підвищення оперативності кадрового планування необхідно вести постійний моніторинг і прогноз як змін у потребі в персоналі, так і показників ефективності його праці. Основне завдання моніторингу – виявлення проблемних груп робітників, за якими-небудь умовами не відповідним існуючим або планованим вимогам, що дозволяє вирішувати питання кадрового планування більш «адресно»[7, с. 154].

Таким чином, вирішення перерахованих вище завдань та реалізація запропонованих заходів щодо удосконалення кадрового планування на підприємстві істотно підвищить ефективність роботи підприємства і його конкурентоспроможність без значного збільшення витрат на утримання персоналу.

Завдання працівників служб управління персоналом – донести до керівників підприємства необхідність проведення цих заходів і можливість отримання практичних результатів в обмежені терміни. Тільки в цьому випадку реальна підтримка керівництвом забезпечить узгоджену участь великого числа співробітників у вирішенні кадрової проблеми.

В свою чергу, ефективне кадрове планування позитивно вплине на результати діяльності підприємства завдяки:

- оптимізації використання персоналу: детальне планування дозволяє виявити та ефективно використати персонал шляхом створення робочих місць;

переведення працівників на інші робочі місця; реорганізації виробничих процесів;

- удосконалення процесу наймання працівників;
- організації професійного навчання: детальна розробка плану професійного навчання дозволяє забезпечити потрібну кваліфікацію працівників і досягти реалізації цілей підприємства з меншими витратами;
- скорочення загальних витрат на робочу силу за рахунок послідовної та активної політики на ринку праці.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, треба відзначити, що саме персонал нині є однією з найголовніших запорук успіху будь-якого підприємства, і для того, щоб повністю використовувати потенціал наявних трудових ресурсів, необхідно оволодіти та використовувати систему кадрового планування.

У подальшому для ефективного планування та використання необхідно удосконалити планування персоналу. Для цього рекомендується підприємствам інтенсифікувати власні зусилля в таких напрямках роботи з персоналом:

- здійснення аналізу роботи та нормування праці й оцінка виконання;
- розробка системи стимулювання праці;
- покращання організаційної культури на підприємстві;
- система заходів до адаптації нових працівників до роботи в організації та трудового колективу;
- програми навчання та підвищення кваліфікації;
- удосконалення соціально-психологічного клімату.

Перспективним напрямом подальших досліджень є визначення основних аспектів упровадження системи кадрового планування та закріплення його в системі управління підприємством як одного з основних елементів; розробка ефективних методів реалізації та функціонування системи кадрового планування.

Література:

1. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – Г.: Юность, 1998. – 496 с.
2. Хміль Ф. У. Управління персоналом: підручник / Ф. У. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.
3. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навчальний посібник / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. - “Кондор” - 2005. - 311 с.
4. Виноградський М.Д. Управління персоналом [Текст]: навч. посібник / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – 2-ге вид.– К.: ЦУЛ, 2009. – 502 с.
5. Новікова О. С. Проблеми планування та формування персоналу на підприємствах / О. С. Новікова, Є. Г. Галкін // Вісник ХНУ. – 2010. – № 5. – С. 68-70.
6. Пушкар З. Кадрове планування як елемент реалізації кадрової політики / З. Пушкар, Г. Мацькова // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. – 2010. – № 14-15. – С. 193-198.
7. Пасічник В. Г. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. / В. Г. Пасічник, О. В. Акіліна. – К.: Центр навч. л-ри, 2005. – 256 с.