

Пушкар З., Мацькова Г.

## КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

*Розглянуто основні цілі, завдання та етапи кадрового планування. Визначено головні шляхи підвищення ефективності управління персоналом у ринкових умовах.*

**Ключові слова:** *кадрове планування, організація, оцінка, управління.*

Розвиток економіки, як відомо, вирішальною мірою залежить від кадрів. Стрижнем будь-якої організації є люди. Кваліфікований персонал дорогий, але його відсутність обходиться дорожче втричі, а неправильне управління – в десять разів.

На багатьох українських підприємствах не проводять системної роботи з персоналом, яка передбачала б науково обґрунтоване вивчення його професійних здібностей, планування їхнього кар'єрного зростання, добір, підготовку, оцінку і розстановку керівних кадрів, розроблення системи заробітної плати, підвищення кваліфікації кадрів, формування перспективних програм соціально-економічного розвитку трудового колективу. Для вирішення цих завдань потрібно, насамперед, чітко з'ясувати особливості кадрової політики. Адже праця у сфері управління потребує спеціалістів високої кваліфікації й характерна великою складністю, що залежить від багатьох чинників: характеру виконуваних функцій та ієрархічного рівня управління, чисельності підлеглих, їхньої кваліфікації, рівня розвитку виробництва, ресурсної забезпеченості та ін.

Актуальність обраної теми дослідження полягає в необхідності забезпечення формування нової системи роботи з кадрами завдяки створенню і реалізації такої кадрової політики, яка б відповідала сучасним економічним реаліям.

Серед авторів, котрі внесли помітний вклад у розроблення наукових основ кадрової політики, ефективного управління персоналом, кадрового планування, слід відзначити дослідження таких вітчизняних і зарубіжних науковців, як А. Кібанов, А. Колот, І. Коропецький, А. Маслоу, В. Петюх, І. Попова, Ф. Русинов, М. Семикіна, В. Сухарський, Н. Тарнавська, С. Шекшня, Г. Щокін. Кожен із них аргументував свої визначення кадрового планування, кадрової політики, досліджував їх вплив на організацію і на суспільство в цілому. Вирішенню окремих завдань формування кадрової політики присвячені роботи Н. Гавкалової, О. Громової, Г. Зайцева, Л. Карташової.

Метою дослідження є спроба по-новому підійти до обґрунтування поняття «кадрове планування» та визначення головних шляхів підвищення ефективності управління.

Планування потреб у трудових ресурсах необхідно розглядати як складову частину системи стратегічного планування діяльності підприємства. Планування здійснюють спеціалісти чи спеціалізовані кадрові служби за участю керівництва всіх рівнів управління організацією. Сучасне комплектування підприємства кадрами і реалізація довготермінової, орієнтованої на майбутнє, кадрової політики неможливе без чіткого кадрового планування.

На думку Ф. Хміль, кадрове планування – це система комплексних рішень і заходів із реалізації цілей організації та кожного працівника, яка дає змогу [8, 7]:

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

Необхідно відзначити, що кадрове планування є складовою частиною планування в організації, оскільки кожний вид діяльності має бути забезпечений персоналом і стане ефективним за умови інтеграції в загальний процес планування.

Неможливо не погодитись із думкою В. Воронкової, що кадрове планування має відповісти на питання [1, 69]: якими специфічними знаннями, здібностями, навичками володіють працівники?; скільки працівників і якої кваліфікації, коли й де буде необхідно?; як можна залучити необхідний чи скоротити зайвий персонал без заподіяння соціального збитку?; як забезпечити розвиток кадрів для виконання нових кваліфікованих робіт та підтримку рівня їх знань відповідно до сучасних вимог?; наскільки цілі й напрямки діяльності організації збігаються з напрямками розвитку людських ресурсів?; як організаційна структура планує отримати необхідні людські ресурси?

Попередньою умовою планування потреби в персоналі мають бути аналіз і проектування робочих місць. Аналіз робочого місця дасть змогу визначити: час, необхідний для виконання основних виробничих операцій; операції, які необхідно ввести до виробничого процесу; організацію робочого місця; доцільний режим роботи; особисті характеристики, необхідні робітникам для виконання виробничої операції; використання інформації, отриманої в результаті аналізу робочого місця, для розроблення програми управління персоналом.

Жодних стандартів для опису робочих місць (процесів) нема, але, як правило, вони мають охоплювати: найменування посади; короткий опис посадових функцій; дії робітника під час виконання посадових функцій; умови праці та виробниче середовище; соціальне середовище. Інформація про наявні робочі місця може бути використана для вибору оптимального поєднання робочих елементів, обов'язків і завдань працівників. Трудомісткість окремих видів робіт є вихідною базою для планування потреби в персоналі.

Ми вважаємо, що планування персоналу – це система різноманітних форм та методів роботи, спрямованих на своєчасне і високоякісне компонування організацій персоналом, що створює необхідні умови для успішного виконання виробничої програми та соціального розвитку працівників.

На думку Lloyd L. Byars, Leslil W. Rue процес кадрового планування складається з чотирьох базисних кроків [10]:

- ✓ визначення впливу організаційних цілей на підрозділи організації;
- ✓ визначення майбутніх потреб (необхідних кваліфікацій майбутнього персоналу і загального числа службовців, що необхідно для досягнення даною організацією намічених цілей);
- ✓ визначення додаткової потреби в персоналі при обліку наявних кадрів організації;
- ✓ розроблення конкретного плану дії щодо ліквідації потреб у персоналі.

Вітчизняні вчені, на відміну від закордонних, виділяють три етапи кадрового планування [8]:

- ✓ оцінка наявного персоналу і його потенціалу;
- ✓ оцінка майбутніх потреб;
- ✓ розроблення програми розвитку персоналу.

Кадрове планування – складова частина планування на підприємстві. Якщо при кадровому плануванні не враховувати інших видів планування, то воно буде малоефективним, оскільки на рішення з кадрових питань впливають інші плани підприємства: виробничий план, план науково-дослідних робіт, план обігу, фінансовий план. Інші плани підприємства, якщо вони не враховують кадрові рішення, призводять до небажаних наслідків. Тому кадрове планування має бути враховане в діяльності підприємства.

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 потрібний час. Зрозуміло, кадрове планування охоплює й інші завдання. До них належить, зокрема, 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 з урахуванням її наукової організації 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 фірми чи компанії, політику розвитку їхніх відділень, диверсифікованість виробництва і характер міжнародної діяльності. Терміни навчання також впливають на тривалість планового періоду. Відповідно, в загальному плані можна виділяти заходи, пов'язані з підготовкою різних професійних груп працівників.

Потреба та готовність підприємства до введення систематичного кадрового планування зростають зі збільшенням обсягів і складності підприємницької діяльності. Чим більше підприємство, тим суужніше врахувати різноманітні й складні виробничі зв'язки сьогодення і ще суужніше – дня майбутнього. Крім масштабів виробництва, на розвиток і стан кадрового планування впливає міжнародна діяльність підприємства.

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 плануванні обліковують подвійно.

У першому варіанті кадрове планування впливає зі сформованих виробничо-технологічних процесів і спрямоване на задану технологію виробництва. Тут кадровий попит, а також кваліфікація кадрів відповідають тому, що й у якому обсязі випускають. А коли впроваджують нову техніку, відбуваються зміни й у технології. У цьому випадку кваліфікація кадрів стає гальмом, «вузьким місцем» при технологічних змінах, розтягується період упровадження нових технологій. Отже, знову доводиться повертатися до кадрового планування з урахуванням зміни кадрового попиту.

У другому варіанті подібні прорахунки унеможливлені. Тут кадрове планування здійснюють на стадії аналізу інвестицій, за допомогою яких запроваджують технологічні нововведення. У цьому випадку кадрове планування є перспективним і орієнтоване на впровадження нових технологій.

Одним із важливих елементів планування кадрового попиту є прив'язка потреби в додатковій робочій силі до розвитку виробництва, тобто визначення перспективи розвитку кадрового потенціалу чи фірми підприємства.

Одна з особливостей оцінки кадрового попиту – формування потреби на заміщення, що визначають за допомогою прогнозування руху кадрів із різних причин. Тут можуть бути використані фіксовані типові випадки припливу та відтоку робітників і фахівців.

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:

- ✓ добір персоналу і приймання на роботу;
- ✓ ділова оцінка персоналу при прийманні, атестації, доборі;
- ✓ профорієнтація і трудова адаптація;
- ✓ мотивація трудової діяльності персоналу і його використання;
- ✓ організація праці та дотримання етики ділових відносин;
- ✓ керування конфліктами і стресами;
- ✓ гарантування безпеки персоналу;
- ✓ керування нововведеннями у кадровій роботі;
- ✓ навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовка кадрів;
- ✓ керування діловою кар’єрою і службово-професійним зростанням;
- ✓ керування поведінням персоналу в організації;
- ✓ керування соціальним розвитком кадрів;
- ✓ вивільнення персоналу.

Керування персоналом організації передбачає: інформаційне, технічне, нормативно-методичне, правове та діловодне забезпечення системи керування персоналом. Якісно новий рівень розвитку економіки не може бути досягнутим без ефективного використання персоналу підприємств та фірм усіх форм власності. Це давно зрозуміли на більшості фірм промислово розвинутих країн. Настав час для усвідомлення цього і в Україні.

Шляхи підвищення ефективності керування персоналом полягають у розумінні та виконанні наступного:

1. Інколи мінімальні вкладення в персонал і максимальне використання «людських ресурсів» дають підприємству змогу виграти в конкурентній боротьбі.

2. Центри керування персоналом необхідні на кожному більш-менш великому підприємстві, а роль керівника цієї служби зростає. Він стає одним із основних керівників сучасного підприємства чи фірми.

3. Кадрове планування як інструмент цілеспрямованої й ефективної роботи з персоналом є складовою частиною стратегії і тактики виживання та розвитку підприємства при ринкових відносинах.

4. Із розвитком особистості працівника доводиться дедалі частіше погоджувати ринкові умови та інтереси співробітників підприємства. Розвиток виробництва постійно потребує планування його кадрового забезпечення. Ефективному використанню «людських ресурсів» передує добір персоналу підприємства.

Отже, кадрове планування сьогодні стає важливим елементом кадрової політики, допомагає при визначенні її завдань, стратегій та цілей, орієнтованих на майбутнє, сприяє їхньому виконанню через відповідні заходи. Управління плануванням та розвитком кар'єри в організаційній структурі є складним процесом, який потребує значних ресурсів і не гарантує всім співробітникам реалізацію їхніх професійних амбіцій. Однак його відсутність викликає невдоволення працівників, підвищену плинність кадрів, обмежує можливості ефективно заповнювати вакантні посади.

*Main aims, tasks and stages of personnel planning are looked out. The basic ways of efficiency of personnel management in market conditions are outlined.*

**Keywords:** *personnel planning, organization, evaluation, management.*

*Россмотрены основные цели, задания и этапы кадрового планирования. Определены главные пути повышения эффективности управления персоналом в рыночных условиях.*

**Ключевые слова:** *кадровое планирование, организация, оценка, управление.*

## Література

1. Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент. – К.: ВД «Професіонал», 2004. – 192 с.
2. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.
3. Крамаренко В. І., Холода Б. І. Управління персоналом фірми: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2003. – 272 с.
4. Міщенко А. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2004. – 336 с.
5. Сухарський В. С. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Монографія. – Тернопіль: Астон, 2001. – 285 с.
6. Сухарський В. С. Менеджмент: теорія, методологія, практика: Монографія. – Тернопіль: Астон, 2001. – 285 с.
7. Тарнавська Н. П. Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. – Тернопіль, 1997. – 456 с.
8. Хміль Ф. У. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.
9. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. – К.: МАУП, 1999. – 288 с.
10. Lloyd L. Byars, Leslil W. Rue. Human resource management. – 1991.