**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Західноукраїнський національний університет**

**Факультет економіки та управління**

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**Планування і прогнозування у роботі з персоналом**

спеціальність 073 «Менеджмент»

освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав ст.гр.

МЕНУП-41

**Попко Д.В.**

підпис

Науковий керівник:

д.ф., доцент

**Труш І.М.**

підпис

Кваліфікаційну роботу допущено до

захисту «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2024

**ЗМІСТ**

[ВСТУП 3](#_Toc166962555)

[РОЗДІЛ 1 6](#_Toc166962556)

[ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ І ПРОГНОЗУВАННЯ УРОБОТІ З ПЕРСОНАЛОМ 6](#_Toc166962557)

[1.1. Сутність планування і прогнозування у роботі з персоналом 6](#_Toc166962558)

[Висновки до розділу 1 19](#_Toc166962559)

[РОЗДІЛ 2 20](#_Toc166962560)

[АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ І ПРОГНОЗУВАННЯ У РОБОТІ З ПЕРСОНАЛОМ 20](#_Toc166962561)

[2.1. Аналіз стану кадрової роботи та його впливу на показники плинності персоналу 20](#_Toc166962562)

[Висновки до розділу 2 31](#_Toc166962563)

[РОЗДІЛ 3 33](#_Toc166962564)

[ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ І ПРОГНОЗУВАННЯ У РОБОТІ З ПЕРСОНАЛОМ 33](#_Toc166962565)

[Висновки до розділу 3 39](#_Toc166962566)

[ВИСНОВОК 41](#_Toc166962567)

[СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ 43](#_Toc166962568)

# ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасні умови діяльності підприємств надзвичайно динамічні і знаходяться під впливом конкурентної ситуації, змін попиту і пропозиції на ринку товарів та послуг, впровадження нових форм управління та технологій виробництва.

Усе це вимагає оперативного реагування з сторони системи планування і прогнозування персоналу (СППП) шляхом зміни чисельності, структури і кваліфікаційного складу персоналу, дієвого управління процесами формування та поточною діяльністю, що і покладається на підсистему планування, прогнозування та маркетингу. Вона покликана виконувати роль орієнтира та координатора в роботі з персоналом та керівництві ним.

З організаційно-технічного погляду серед функцій ПП розрізняють загальні та спеціальні (конкретні). Загальні виділяють з урахуванням фаз менеджменту або стадій управління. Вони детермінують і характеризують суть, послідовність змісту процесу ПП, виконуючи роль координатора управління та визначаючи послідовність їх розміщення та здійснення.

«Реалізація кожної загальної функції передбачає наявність замкнутого контуру, де циклічно повторюються процеси отримання і обробки інформації, аналізу і оцінки ситуації, підготовки управлінського рішення і доведення його до виконавців, Завадський Є. С., Андрушків Б. М. та Устенко А. О. розрізняють такі загальні функції як планування, організація, координація, регулювання, стимулювання і контроль» [6]. М. Мескон, М. Альберт та Ф.Хедоурі виділяють планування, організацію взаємодії, мотивацію і контроль.

Останній підхід, на нашу думку, виглядає більш привабливим, оскільки поняття «організації» включає координацію та регулювання як складові, а термін «мотивація» більш повно відображає процес спонукання працівників до виконання робіт, ніж термін «стимулювання».

**Мета кваліфікаційної роботи.** Полягає в обґрунтуванні теоретичних засад і розробці практичних пропозицій щодо планування і прогнозування персоналу у роботі підприємства.

Реалізація мети зумовила необхідність виконання таких **завдань:**

* вивчити теоретичні основи сутності планування і прогнозування персоналу підприємства;
* охарактеризувати зміст і методи планування та прогнозування персоналу підприємства;
* виявити організаційно-економічні особливості планування та прогнозування персоналу підприємства;
* розробити рекомендації щодо планування та прогнозування персоналу на підприємстві.

**Об’єктом дослідження** є процеси управління персоналом підприємства.

**Предмет дослідження** є теоретичні та практичні рекомендації планування і прогнозування у роботі з персоналом.

**Методи дослідження** полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо управління персоналом підприємства.

**Практична значимість.** Результати дослідження можуть бути використані для планування та прогнозування персоналу діяльності підприємства.

**Апробація результатів.** «За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему: «Стратегічний розвиток та оцінка кадрового потенціалу організації» у V Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, ЗУНУ, 16 травня 2024)» [25].

**Структура кваліфікаційної роботи.** «Кваліфікаційна робота, зміст якої викладено на 76 сторінках, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку літературних джерел із 65 найменувань та містить 8 таблиць і 7 рисунків» [12].

## РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ І ПРОГНОЗУВАННЯ У РОБОТІ З ПЕРСОНАЛОМ

# 1.1. Сутність планування і прогнозування у роботі з персоналом

Планування персоналу (ПП) включає реалізацію цілого комплексу видів діяльності в інтересах підприємства і забезпечення бажаних напрямків його розвитку. Здійснюваний менеджерами та спеціалістами кадрових служб процес управління складається з відособлених, але тісно взаємопов’язаних частин – функцій. В теорії управління розуміння функцій переважно зводиться до тлумачення їх як комплексу взаємопов’язаних у часі та просторі видів діяльності, що здійснюють суб’єкти при цілеспрямованому впливі на той чи інший об’єкт. Їх розподіл зумовлений кооперацією та поділом праці серед управлінського персоналу. Кожній функції властиве замкнуте коло робіт, що об’єднуються спільністю значення і виконують певну роль в загальному процесі управління. При цьому склад функцій управління має забезпечувати ефективну реакцію керуючої системи на будь-які зміни керованої системи.

Слід зазначити, що сутність виробництва та управління його персоналом є однаковою при створенні різних видів матеріальних благ, а зміст у кожному конкретному випадку матиме власні функціональні відмінності. Це означає, що суть ПП – категорія стала, а його зміст змінюється залежно від специфіки керованого об’єкта (підприємства, організації, установи, фірми тощо) та особливостей соціально-економічної системи макро- і мікрорівня.

«До недавнього часу у вітчизняній літературі був відсутнім виклад цілісної концепції і методології функціонального поділу праці в сфері ПП. В переважній більшості в їх основу було покладено файолівську концепцію розчленування управлінської діяльності щодо персоналу на окремі функції, які класифікуються з позицій об’єкта та суб’єкта управління [13].

Сухарський В. С. у соціальному плані «в управлінні виділяє дві об’єктивно-необхідні комплексні функції: організаційно-технічну (узгодження і координацію діяльності працівників у комбінованому процесі праці) та соціально-економічну (контроль за працею, доцільністю використання машин тощо)» [16]. Автор наголошує на їх нероздільності та пріоритетності другої.

Між загальними та спеціальними функціями ПП існує певний зв’язок, який за свою суттю є структурним, оскільки впливає на організацію структури служб по ПП. Окремими науковцями, які займались дослідженням проблем ПП, наводився різний перелік конкретних функцій та критерії їх групування.

Найбільш традиційно спеціальні функції виділяють за формою поділу процесу ПП на складові – визначення потреби в персоналі, забезпечення персоналом, розвиток і розстановка кадрів, використання персоналу тощо. Зважаючи на необхідність врахування таких факторів як ринкові відносини, приватна власність, швидка зміна законодавства та зміна ціннісних орієнтирів науковці наголошують на необхідності реалізації принципово нових функцій ПП – кадрового маркетингу, кадрового контролінгу, кадрового консалтингу, кадрового моніторингу, а також організації соціального партнерства та інших.

В основі групування функцій ПП, запропонованого Качаном Є. П. також лежить зміст виконуваних робіт. На думку автора, спектр конкретних функцій є дуже широким, причому спостерігається нашаровування одних елементів на інші. В зв’язку з цим виникає потреба їх ранжування за ступенем важливості виконання залежно від характеристик і особливостей об’єкта управління. І Хентце, провідний німецький дослідник у даній сфері, об’єднав функції ПП, виділені за змістовою ознакою, у функціональні блоки і розглядав їх як основу структуризації кадрових служб. З його точки зору основним функціональними блоками ПП слід вважати визначення потреби в персоналі, забезпечення та розвиток персоналу, його використання, мотивація результатів праці і поведінки персоналу, правове і інформаційне забезпечення процесу ПП. Інші автори в складі СППП виділяють функціональні блоки формування, використання та стабілізації персоналу.

Брич В. Я. проводить класифікацію функцій за сферою ПП підприємства. Він виділяє три функціональні блоки, які характеризують різні сфери даного виду діяльності: «управління працею, управління кадрами та управління соціально-демографічними процесами» [25]. Крім того, конкретні функції класифікують за сферою охоплення об’єкта управління: ПП підприємства, відділу, цеху, управління окремими працівниками.

Підхід до класифікації функцій менеджменту зводиться до виділення чотирьох основних (планування, організація, мотивація і контроль) та п’ятої специфічної функції (формування кадрів) і 20 видів робіт управління.

Хміль Ф.І. та Хміль Л.М. класифікують функції ПП в залежності від суб’єкта управління і розрізняють такі, що реалізуються лінійним керівництвом персоналу та структурними підрозділами соціального характеру. При цьому частина видів діяльності по ПП, зокрема, управління соціальним розвитком, управління трудовими відносинами, інформаційне та правове забезпечення СППП, забезпечення нормальних умов праці тощо, реалізується одночасно обома суб’єктами. Дану точку зору поділяє Качан Є. П., який наголошує на необхідності розмежування функцій роботи з персоналом та функцій керівництва персоналом через суттєву відмінність у методах їх реалізації. Микитюк П. П., підсумовуючи думку зарубіжних спеціалістів, стверджує, що задачі, які реалізуються кадровими службами, є основними, тоді як ті, що потребують зовнішнього розпорядництва з сторони інших управлінських органів, є додатковими.

Норберт Том, розглядаючи тенденції і перспективи розвитку ПП у світовій практиці, виділяє процесуальні та профільні функції. Процесуальні функції відносяться до ключових і розглядаються як неперервні процеси, які розпочинаються з визначення кадрових потреб і завершуються вивільненням надлишкового персоналу. Характерна особливість профільних функцій полягає у здійсненні безпосереднього впливу на процесуальні. До них автор відносить контролінг, маркетинг, інформаційне обслуговування та організацію ПП.

«Аналіз ознак класифікації, що пропонуються у науковій літературі, призводить до думки, що найбільш перспективним у цьому відношенні є метод їх багатоаспектної класифікації»[18]. Недоліком сучасних класифікацій у менеджменті є спроба їх лінійної побудови (на основі однієї ознаки), тоді як в дійсності розподіл праці в управлінні і виділення функцій відбуваються з різних причин, і окремі з них по-різному стикаються одна з одною. В зв’язку з цим виникає необхідність створення об’ємної моделі класифікації, одночасно за декількома ознаками, оскільки кожен з її варіантів є правомірним.

Повний перелік функцій кадрових служб охоплює широкий діапазон і є відкритим для нових форм роботи. Традиційно кадрові служби виконували лише задачі обліку особистого складу і посередництва у відносинах адміністрації з профспілками. В умовах переходу до ринкових відносин кадрові підрозділи починають реалізовувати багато функцій, які раніше були зосереджені в економічній, виробничо-технічній та інших сферах управління. Їх інтеграція є свідченням пріоритету людських ресурсів в практиці керівництва всередині підприємства. Серед функцій ПП починають переважати не облікові, а змістові, аналітичні і організаційні аспекти діяльності. Для фахівців ПП все більш актуальним стає питання, які види робіт вони повинні реалізовувати самі, а які можуть бути виведені з сфери кадрового управління. При цьому чітко повинні бути визначені точки пересікання різних суб’єктів ПП в структурі підприємства, а склад функцій повинен бути переглянутим з врахуванням перспективи посилення орієнтації підприємств на споживача.

В процесі планування, прогнозування і маркетингу ПП постає можливість реалізувати комплекс функцій, що дозволить розробити кадрову політику підприємства; сформувати оперативні плани роботи з персоналом; прогнозувати зміни і структурні зрушення в професійно-кваліфікаційному, соціально-демографічному складі персоналу з врахуванням перспектив розвитку підприємства і впливу збурювальних факторів; забезпечити підприємство необхідним персоналом; забезпечити максимально можливу активну участь персоналу в діяльності підприємства тощо.

У складі підсистеми доцільно виділити три взаємозалежні функціональні блоки: блок маркетингу персоналу, блок кадрового прогнозування та блок кадрового планування.

«Маркетинг персоналу в широкому розумінні – це активна форма соціального обмінного процесу між підприємством та ринком робочої сили, у вузькому розумінні зазначений блок спрямований на визначення і покриття потреби в персоналі, який би відповідав потребам виробництва», реалізація функцій маркетингу персоналу повинна базуватись на методологічних принципах, що розроблені та науково обґрунтовані у межах продуктового та споживацького маркетингу: орієнтація на партнера та поведінкові фактори, активний вплив на ситуацію, диференційоване дослідження ринку, врахування динаміки соціальних цінностей» [21].

Головними складовими блоку маркетингу є: дослідження ринків, зокрема галузевого і регіонального ринку освітніх послуг та ринку праці, з метою визначення поточних та перспективних потреб підприємства у персоналі у професійному та кваліфікаційному розрізах; реклама персоналу, «вивчення перспектив розвитку виробництва та надання послуг споживачам для встановлення кількості введення в дію нових робочих місць і їхніх вимог до рівня професійної підготовки персоналу у навчальних закладах чи безпосередньо на виробництві; пошук та визначення витрат на залучення і використання необхідного персоналу» [9].

З огляду на об’єкт маркетингу доцільним є виділення функцій внутрішнього та зовнішнього маркетингу персоналу. Функції зовнішнього маркетингу повинні охоплювати аналіз ситуації на ринках праці та факторів впливу на них а внутрішнього – аналіз корпоративного ринку робочих місць та корпоративного ринку робочої сили. До факторів, які визначають склад та методи реалізації функцій зовнішнього маркетингу належать ситуація на ринках праці, розвиток техніки і технологій, особливості соціальних потреб населення, розвиток законодавчої та нормативної бази, кадрова політика підприємств-конкурентів. Визначальними внутрішніми факторами слід вважати цілі організації, фінансові ресурси, потенціал персоналу і джерела покриття потреби в персоналі. Реалізація функцій блоку маркетингу створює базу для прогнозування і планування роботи з персоналом.

Практикою доведено, що СППП є системою інерційного типу. Враховуючи ретроспективу та теперішню поведінку системи і її елементів, можна прогнозувати розвиток на майбутнє. Прогнозування забезпечує передбачення зміни структури і динаміки кадрової роботи в майбутньому на основі аналізу минулих та сучасних тенденцій. Інформаційною базою для кадрового прогнозування виступають результати маркетингу персоналу та дискретні дані підсистеми моніторингу, обліку та аналізу. Блок прогнозування роботи з персоналом охоплює функції прогнозування чисельності та структури персоналу, потреби в розвитку та додаткової потреби в персоналі в професійному та кваліфікаційному розрізі, прогнозування руху, змінності та плинності кадрів тощо.

Успішність реалізації функцій даним блоком базується на правильному виборі методу їх здійснення. В практиці ПП доцільним є використання фактографічних та експертних методів прогнозування. Серед найбільш поширених фактографічних методів слід виділити статистичне прогнозування, прогнозну екстраполяцію та інтерполяцію, а також випереджальний прогноз. Найбільш вживаним експертним методом прогнозування є метод експертних оцінок.

## 1.2. Основи планування та прогнозування у роботі з персоналом

На основі узагальнення вище викладених положень та базуючись на результатах власних спостережень та досліджень було вироблено наступну багатоаспектну класифікацію функцій ПП (рис. 1.1):

1. За ознакою ролі в ПП слід виділяти загальні (планування, організація, мотивація та контроль), та конкретні або спеціальні функції (підбір, відбір, адаптація, маркетинг, оцінка персоналу тощо). Загальні або основні функції ПП носять базовий характер і реалізуються в межах кожної спеціальної функції. Так, процедура найму потребує попереднього планування, організації, мотивації та контролю виконання. Аналогічною є технологія реалізації будь-якої іншої конкретної функції.

**Функції управління працею**

***Залежно від ролі в ПП***

***Залежно від суб’єкта управління***

***Залежно від об’єкта управління***

***Залежно від змісту та ролі виконуваних робіт***

**Загальні або основні**

**Конкретні або спеціальні**

**Функції роботи з персоналом:**

* **облікові;**
* **аналітичні;**
* **організаційні;**
* **змістові.**

**Функції з керівництва персоналом:**

* **основні;**
* **адміністративні.**

**Функції з управління ТП працівника**

**Функції з управління ТП підрозділу або відділу**

**Функції по управлінню ТП колективу підприємства**

**Функції з управління кадровою службою підприємства**

**Функції з управління ТП галузі (регіону, країни…)**

**Штабні:**

* **планування , маркетинг і прогнозування;**
* **вплив і регулювання;**
* **формування, розвиток і удосконалення**

**Забезпечуючі:**

* **моніторинг;**
* **облік;**
* **аналіз**

***Залежно від сфери УП***

**Функції управління кадрами**

**Функції управління**

**соціально-демографічними процесами**

Рис. 1.1. Класифікація функцій управління персоналом

Примітка. Складено автором на основі [15]

1. «В залежності від сфери ПП, на нашу думку можна виділити функції управління працею, управління кадрами та управління соціально-демографічними процесами, функції управління працею включатимуть розподіл та кооперацію праці, проектування методів праці та організації робочих місць, вдосконалення виробничих процесів, контроль за трудовою дисципліною, поліпшення умов праці та її охорону, організацію оплати праці тощо» [22]. Функції управління кадрами передбачатимуть комплектування і підготовку кадрів, оцінку і розстановку, зниження плинності кадрів, організацію професійної адаптації тощо.
2. В залежності від суб’єкта управління є доцільним виділення функцій роботи з персоналом, які реалізуються кадровими службами, та функцій з керівництва персоналом, виконуваних керівниками різних рівнів.

В свою чергу, в межах функцій роботи з персоналом вирізняємо:

* + облікові функції (ведення особових справ, трудових книжок, облік найму, звільнення, реєстрація переміщень, затрат на персонал);
  + аналітичні функції (розрахунок потреби в персоналі, рівня використання робочого часу, плинності кадрів, ефективності використання персоналу...);
  + організаційні функції (регламентація посадових прав і обов’язків, формування посадових інструкцій, положень про структурні підрозділи, штатного розкладу тощо);
  + змістові функції (підбір і відбір персоналу, пристосування персоналу до потреб підприємства, нарахування заробітної плати, проведення атестації...).

Функції з керівництва персоналом включають основні функції менеджменту (планування, організація, мотивація і контроль) та адміністративні функції (призначення на посаду, надання повноважень, формування робочих груп тощо).

1. В залежності від об’єкта управління необхідно розрізняти:
   * функції з управління трудовим персоналом (ТП) працівника (навчання персоналу, підвищення кваліфікації, регулювання рівня зайнятості...);
   * функції з управління ТП окремого структурного підрозділу (регулювання кількісного і якісного складу персоналу, розподіл обов’язків та повноважень, стимулювання праці...);
   * функції з управління ТП колективу підприємства (приведення у відповідність фактичних і необхідних характеристик ТП, мотивація праці, організація та нормування праці...).
   * функції з управління кадровою службою підприємства (формування складу і структури, визначення статусу та інформаційного забезпечення);
   * функції з управління ТП галузі (регіону, країни тощо).
2. Залежно від змісту та ролі виконуваних робіт вважаємо за необхідне виділяти штабні та забезпечуючі функції ПП. До штабних відносимо функції планування, прогнозування, формування, розвитку, удосконалення, впливу і регулювання, забезпечуючими є функції моніторингу, обліку та аналізу.

На нашу думку, кожна з вищенаведених класифікаційних ознак є актуальною і має право на існування. Проте для обґрунтування структури і складу підсистем СППП найбільше значення має поділ функцій відповідно до змісту і ролі виконуваних робіт з подальшою їх структуризацією залежно від об’єкта управління. Незважаючи на те, що СППП може нагромаджувати досвід і самовдосконалюватися в процесі роботи, для неї характерне дискретне регулювання, що вимагає створення підсистем, які б безперервно акумулювали, систематизували інформацію про стан системи, її відхилення від намічених параметрів і ступінь сприйняття регульованого впливу, стимулювали її розвиток і підтримували у життєздатному стані. Оскільки підсистеми, на нашу думку, – це виділені за функціональними елементами частини системи, то залежно від виконуваної ролі в їх межах доцільним є виділення власне функціональних (штабних) та забезпечуючих підсистем.

Зміст та вагомість функцій ПП залежать, насамперед, від розміру підприємства, виду діяльності, форми власності, традицій, фінансового стану, стадії життєвого циклу підприємства та обраного варіанту кадрової політики.

Найбільш традиційно вважають, що пріоритетним фактором, який зумовлює рівень розвитку функцій ПП та структурування кадрових служб, є розмір підприємства. На малих підприємствах всі функції ПП реалізуються лінійним керівництвом, а кадрові служби або взагалі відсутні, або їх функції є обмеженими. В умовах збільшення чисельності персоналу підприємства спостерігається тенденція до росту та розширення повноважень кадрових підрозділів, більш чіткого розмежування функцій між різними суб’єктами ПП.

Інші науковці наголошують на взаємозв’язку функцій ПП з стадіями розвитку підприємства. Виділяють п’ять основних стадій, проходження яких зумовлює зміну функцій ПП: зародження, функціональний ріст, контрольований ріст, функціональна інтеграція і стратегічна інтеграція.

Більшість дослідників у сфері ПП розглядають виділення функцій як основу структуризації кадрових служб або підсистем СППП, оскільки саме кадрова служба та керівники різних рівнів управління виступають суб’єктами їх реалізації.

В практиці управління існували різні галузеві положення про відділи кадрів, стандарти підприємств по координації і виконанню різних функцій по ПП. В даному розмаїтті положень про функції кадрових та суміжних з ними служб можна виділити декілька підходів:

Підхід 1. Роль служби кадрів в реалізації функцій ПП носить допоміжний характер і зводиться, в основному, до виконання інформаційно-облікових операцій, а основне навантаження по реалізації кадрової політики лягає на керівників та інші структурні підрозділи.

Підхід 2 полягає в розширенні повноважень кадрових служб і підпорядкування їм функцій відділу заробітної плати, технічного навчання, наукової організації праці. В структуру кадрового підрозділу підприємства пропонується також включити науково-дослідні лабораторії по соціальним та психологічним дослідженням.

Підхід 3 займає проміжне місце між першими двома. В цьому випадку суттєво зростає роль відділу кадрів, розширюються його функції з збереженням в цілому допоміжної ролі цієї служби в прийнятті рішень.

Виникнення першого підходу є наслідком екстенсивного способу господарювання, коли в якості відділу ПП виступали бюро найму і звільнення, які виконували канцелярські функції. Другий підхід до реструктуризації кадрових підрозділів в умовах розвинутого соціалізму був явно ідеалізованим, оскільки надмірна централізація управлінських функцій у вищих ешелонах влади - міністерствах, відомствах – щодо організації оплати праці, наукової організації праці унеможливлювали поєднання цих видів робіт в рамках окремого структурного підрозділу підприємства. Цей підхід піддавався значній критиці. Неможливість його застосування на практиці випливає з самого поняття функції управління як частини регулярної організаційної діяльності по переробці інформації і прийняттю рішень, яка характеризується однорідністю цілей, дій або об'єктів прикладання цих дій. Ефективно здійснювати загальне керівництво такими різнорідними за своєю діяльністю структурними одиницями буде дуже важко. Третій підхід є найбільш прогресивним. Однак розгляд ролі кадрових служб як допоміжної в загальному процесі управління виробництвом є не зовсім вірним в умовах зростання ролі людського чинника у функціонуванні виробничого підприємства на етапі трансформування соціалістичних відносин у ринкові. В умовах ринку дана служба перетворюється на організатора та координатора роботи з персоналом на підприємстві. Вона покликана виконувати функцію контролю за реалізацією кадрової політики в структурних підрозділах, забезпечувати всі ділянки виробництва робочою силою, займатися прогнозуванням майбутньої потреби в персоналі, створенням системи мотивації до високопродуктивної праці, управлінням дисциплінарними відносинами, оцінкою та проведенням необхідних перестановок кадрів, медичним обслуговуванням працівників, створенням нормального соціально-психологічного клімату в колективі.

Сукупність функцій, які реалізуються кадровою службою підприємства, визначають її структуру, статус та місце в організаційній структурі управління підприємством.

В теорії та практиці ПП відсутній єдиний підхід до визначення місця та ролі відділів по ПП в діяльності підприємства. Виділяють декілька варіантів місцезнаходження кадрової служби в загальній структурі управління:

1. Структурне підпорядкування СППП керівнику по адмініструванню.

2. Структурне підпорядкування СППП в якості штабного відділу загальному керівництву організації.

3. Структурне підпорядкування кадрової служби в якості штабного підрозділу вищому керівництву. Цей варіант є пріоритетним на початкових, стадіях функціонування підприємства, коли керівник хоче підняти статус відділу кадрів .

4. Організаційне включення СППП в керівництво організацією. Даний варіант є найбільш типовим для розвинутих виробничих підприємств, коли СППП виділяють як рівнозначну підсистему серед інших підсистем управління.

Конкретне місце знаходження служби ПП в загальній організаційній структурі підприємства визначається розміром підприємства, видом діяльності, кадровою стратегією тощо.

Формування внутрішньої організаційної структури СППП передбачає структуризацію цілей СППП, визначення складу її основних функцій, формування складу підсистем СППП, встановлення взаємозв’язку між підсистемами, розрахунок трудомісткості функцій та чисельності персоналу підсистем та побудову конфігурації служби ПП

Таким чином, правильне визначення складу основних функцій ПП, нормативне обґрунтування чисельності персоналу, який би забезпечував реалізацію заданих функцій і досягнення соціальної та організаційної ефективності ПП, визначення місця і ролі служби ПП в загальній організаційній структурі управління залишається актуальною проблемою, яка потребує вирішення з сторони науковців. Використання функціонального підходу при формуванні СППП, на нашу думку, дозволить визначити пріоритетні функції ПП, об’єднати їх у функціональні підсистеми, які ляжуть в основу структури кадрової служби, та обґрунтувати кадрове забезпечення їх функціонування.

## РОЗДІЛ 2

## АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ І ПРОГНОЗУВАННЯ У РОБОТІ З ПЕРСОНАЛОМ

# 2.1. Аналіз стану кадрової роботи та його впливу на показники плинності персоналу

«У період розширення масштабів і частоти технологічних, організаційних і інших нововведень, динамічних змін у обсягах виробництва і асортименті продукції перевагу мають ті підприємства, кадрові служби яких здатні швидко критично оцінити наявні зміни, відійти від стереотипів ефективного управління в минулому та обрати оптимальний варіант реагування системи з метою приведення її у відповідність з вимогами середовища» [12].

Реагування системи виражається через встановлення пріоритету визначених функцій ПП, що на практиці відображається через ступінь уваги, який їм приділяється. Сукупність функцій ПП, для яких встановлюється пріоритетна увага, разом з обраними методами і способами їх реалізації формують кадрову політику підприємства. Загальний стан ПП залежить від спектру визначених пріоритетних функцій і спектру функцій, реалізації яких не приділяється належної уваги. Кількісна оцінка ступеня уваги окремим функціям на різних підприємствах дає можливість виділити ті з них, які представляють особливу значимість для підприємств в сучасних умовах. Проте така оцінка не створює системної уяви про рівень кадрової роботи певної соціально-економічної системи. Саме тому з методологічної точки зору актуальною залишається проблема розрахунку інтегрального показника стану кадрової роботи в рамках окремого суб’єкта господарювання. Періодичний експертний розрахунок відповідного показника з ініціативи підприємства, відомчих чи державних органів управління сприятиме, по-перше, своєчасному виявленню проблем в роботі з персоналом та причин їх виникнення, по-друге, даватиме можливість здійснювати порівняльний аналіз стану СППП в динаміці чи у порівнянні з іншими аналогічними системами, по-третє, сприятиме розширенню використовуваних функцій ПП і розробці заходів по удосконаленню технології їх реалізації.

Для здійснення інтегральної оцінки ПП підприємства виникає необхідність поєднання та зіставлення між собою якісно відмінних функцій, які утворюють процес ПП. Це завдання може бути реалізоване лише при наявності єдиних критеріїв оцінки в цілому для СППП. Такими критеріями можуть виступати відносні величини значимості функцій, або в межах системи, або в складі окремої підсистеми СППП. Вони дозволяють з найбільшою повнотою характеризувати відмінності у значимості функцій і при тому мінімально дублювати значення кожної з них. Взагалі з теоретичної та практичної точки зору неможливо вважати певну функцію ПП вагомішою за інші. Кожна з них є важливою і бажаною для реалізації, оскільки вони по різному впливають на об’єкт управління. Так, функція мотивації сприяє створенню умов та мотивів, які спонукають персонал проявляти старанність при виконанні обов’язків та сприяти досягненню кінцевих цілей підприємства. Реалізація функції організації праці також стимулює трудову поведінку, створюючи можливості для реалізації трудового потенціалу. Проте не можна категорично ствердити, що мотивація є важливішою за організацію праці: наявність мотивації при відсутності умов праці призведе до плинності кадрів; аналогічним буде результат при наявності умов та відсутності матеріальних винагород за виконану роботу. Таким чином, на нашу думку, значимість функцій ПП, принаймні в межах однієї підсистеми, повинна бути однаковою.

Основою для визначення значимості функції планування є її віднесення до певної підсистеми СППП. Абсолютна величина значимості залежить від числа функцій, які входять до даної підсистеми. Повний перелік задач кадрових служб охоплює широкий діапазон і відкритий для нових форм роботи. Для розробки підходу до оцінки стану кадрової роботи за основу взято елементи методики, яка використовувалась для комплексної оцінки складності і якості праці спеціалістів. Ґрунтуючись на обраній методиці, прийнятих засадах проведення соціологічного обстеження і елімінуючи значимість функцій ПП, по яких не проводився аналіз, можна встановити наступні відносні величини значимості підсистем і функцій у складі СППП (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

**Відносні величини значимості підсистем планування у складі СППП**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Назви підсистем С**П**ПП** | **Частка одиниці, що характеризує відносну значимість підсистеми в С**П**ПП (Sj)** | **Частка одиниці, що характеризує відносну значимість функції у підсистемі (хij)** |
| Підсистема планування, прогнозування і маркетингу | 0,2 | 0,04 |
| Підсистема формування і розвитку персоналу | 0,2 | 0,04 |
| Підсистема використання і контролю за діяльністю персоналу | 0,2 | 0,04 |
| Підсистема мотивації і стимулювання трудової поведінки | 0,2 | 0,04 |
| Підсистема моніторингу, обліку і аналізу | 0,2 | 0,04 |

Примітка. Складено автором на основі даних [14]

Максимальне значення суми часткових відносних величин значимості функцій ПП складає 1. Величина значимості функції ПП визначається шляхом ділення відносної значимості підсистеми на кількість функцій, які входять до її складу і підлягають аналізу. Тобто

, (2.1)

де хij – відносна значимість і-ї функції у j-й підсистемі СППП;

Sj – відносна значимість j-ї підсистеми у складі СППП;

nj – кількість функцій ПП j-ї підсистеми, які підлягають аналізу.

Для визначення якісних відмінностей у ступені уваги, приділеній функції fij необхідно встановити для різних рівнів ступеня уваги умовну кількісну міру, або бальну оцінку. При проведенні дослідження аналізувались чотири рівні ступеня уваги. «Якщо вважати, що функція реалізовує свою значимість лише при високому ступені уваги з сторони кадрових служб та керівництва до її реалізації, то максимальна кількісна частка ступеня уваги співпадатиме з відносною величиною її значимості» [7]. Приймаючи умовно, що кількість балів від ступеня до ступеня спадає рівномірно, бальні оцінки ступенів уваги визначаються діленням попередньої часткової значимості ознаки на два, тобто кількісна міра меншого ступеня уваги дорівнює половині кількісної міри ступеня, що є попереднім до даного. Наприклад оцінка високого ступеня уваги функції ПП, яка належить до підсистеми формування і розвитку дорівнює 0,04. Оцінка середнього ступеня дорівнюватиме 0,02 (0,04/2) і т.д. Шкала бальних оцінок ступеня уваги відображена в таблиці 2.2.

*Таблиця 2.2*

**Бальні оцінки різних ступенів уваги функції ПП fij з сторони підприємства**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Назви функції ПП** | **Часткова значимість функції у складі підсистеми Sj (хij)** | **Бальна оцінка ступеня уваги, приділеної функції fij з врахуванням їх часткової значимості (аij)** | | | |
| **Високий ступінь уваги** | **Середній ступінь уваги** | **Низький ступінь уваги** | **Відсутність уваги** |
| **fij** | **0,04** | **0,04** | **0,02** | **0,01** | **0,005** |

Примітка. Складено автором на основі даних [11]

Після того, як встановлені рівні ступенів уваги, прийнята їх умовна кількісна міра, можна розрахувати оцінку рівня розвитку підсистеми або інтегрального ступеня уваги підсистемі СППП в межах певної соціально-економічної системи за формулою:

, (2.2)

де ALSj – (attention level) показник оцінки рівня розвитку j- ї підсистеми СППП;

aij– бальна оцінка ступеня уваги, приділеної функції fij з врахуванням їх часткової значимості;

n – кількість функцій ПП j- ї підсистеми СППП, які підлягають аналізу.

Після визначення рівня розвитку всіх виділених підсистем СППП можна розрахувати інтегральну оцінку ступеня уваги реалізації функцій ПП на конкретному підприємстві:

, (2.3)

де ALintegrated – інтегральна оцінка ступеня уваги реалізації функцій ПП на підприємстві.

Значення інтегральної оцінки коливається в межах від 0 до 1. Чим отримане в результаті розрахунків значення ALintegrated є ближчим до одиниці, тим вищий рівень розвитку СППП на підприємстві і тим більша увага приділяється управлінню його трудовим потенціалом. При отриманні значення ALintegrated≤ 0,5 можна з упевненістю говорити про недостатній рівень розвитку СУПП і низьку якість реалізації переважної більшості функцій ПП.

Результати розрахунків, здійснені за даним методологічним підходом щодо сукупної вибірки обстежених будівельних підприємств.

Оскільки інтегральний ступінь уваги СППП безпосередньо залежить від отриманого значення інтегральної оцінки її складових, то важливим завданням є встановлення підсистем з вищим та нижчим ступенем розвитку. Найбільш розвинутою виявляється підсистема використання і контролю за діяльністю персоналу. При її максимальній відносній значимості 0,2, 72,2% підприємств демонструють значення від 0,14 до 0,18. При цьому питома вага даної підсистеми в сукупній оцінці коливається від 26 до 39%. Отримані показники відносної значимості дозволяють стверджувати, що суб’єкти ПП в сучасних умовах спрямовують максимум зусиль на реалізацію функцій, що належать до даної підсистеми, що є логічним з огляду на її функціональне призначення.

На другому місці за рівнем розвитку у 55,6% обстежених підприємств знаходиться підсистема мотивації та стимулювання трудової поведінки, а у 44,4% – підсистема формування і розвитку персоналу. Відмінності у оцінці зумовлені, на нашу думку, відмінностями в пріоритетах кадрової політики. На підприємствах, де більш розвинуті функції підсистеми мотивації та стимулювання трудової поведінки, віддають перевагу підвищенню рівня використання персоналу за рахунок стимулюючих заходів (винагороди, пільги, умови праці, заохочення творчості тощо), тоді як на інших – результативність роботи персоналу збільшують за рахунок удосконалення процесів добору персоналу та розвитку його трудового потенціалу.

Негативним фактором у формуванні персоналу є низькі показники відносної значимості підсистеми планування, прогнозування і маркетингу та підсистеми моніторингу, обліку і аналізу. Їх максимальні значення у більшості обстежених підприємств не перевищують 0,1 (тобто 50% від максимальної оцінки підсистеми).

Значення інтегральної оцінки стану кадрової роботи на підприємствах є порівняно низькими і коливаються в межах від 0,345 до 0,605. Така оцінка підтверджує наші особисті спостереження щодо незадовільної роботи кадрових служб і накладання відповідальності за реалізацію функцій ПП на осіб, які є не дуже компетентними у даній сфері (працівників інших функціональних підрозділів та менеджерів різних рівнів).

«Розрахунок показника стану кадрової роботи повинен носити систематичний характер і бути спрямованим на виявлення недоліків в організації СППП та на встановлення якості реалізації функцій ПП як у порівнянні з попередніми періодами, так і з діяльністю кадрових служб інших суб’єктів господарювання, результати оцінки виступають підсумовуючими індикаторами, що фокусують увагу на недостатності розвитку певної підсистеми СППП, відсутності механізмів, засобів чи знань для реалізації визначених функцій ПП» [28].

Незадовільний стан кадрової роботи справляє негативний вплив на ефективність ПП і ефективність функціонування підприємства. Він може проявлятись через погіршення показників результативності діяльності (прибуток, обсяги виробництва, якість продукції), через зниження продуктивності праці, ріст непродуктивних витрат робочого часу та інтенсивності руху кадрів.

**2.2. Оцінка системи планування і прогнозування у роботі з персоналом**

Функціональний блок планування є основним в підсистемі планування, прогнозування та маркетингу, хоча якісна реалізація функцій, які входять у його склад є неможливою без наявності та достатності розвитку блоків прогнозування та маркетингу. Функціональне призначення кадрового планування полягає в наданні людям робочих місць та адекватної оплати праці в необхідний момент в необхідній кількості відповідно до їхніх здібностей і вимог здійснення господарської діяльності підприємств. Важливо мати на увазі, що кадрове планування ефективне тільки тоді, коли воно інтегроване в загальний процес планування діяльності підприємства.

Система кадрового планування на підприємстві включає в себе розробку довгострокових (стратегічних), поточних та оперативних планів. Результати обстеження промислових підприємств засвідчують прерогативу оперативного планування, яка обумовлена не тільки невизначеністю основних чинників (обсяги виробництва, зміни в номенклатурі продукції тощо), але й таким важливим феноменом: з одного боку, кількість нових професій та посад зростає, а з іншого – час їх життя скорочується. Вимоги, які ставляться до окремих професій, є все більш спеціалізованими та менш стандартизованими. Це зумовлює необхідність постійного перегляду опису робочих місць і посад, структури персоналу, а також потребу безперервного професійного навчання та перепідготовки персоналу.

Блок планування персоналу включає планування потреби, залучення, адаптації та вивільнення персоналу, планування використання, навчання, оцінки персоналу; планування ділової кар’єри та службово-професійного просування. планування витрат на персонал тощо.

Результатом реалізації функцій підсистемою планування, прогнозування та моніторингу виступають плани, показники яких визначають методи та форми реалізації функцій іншими підсистемами СППП.

Достатність розвитку підсистеми може бути визначена через відповідність між наявним та необхідним персоналом за кількісними та якісними характеристиками; своєчасність реакції СППП на зміни у середовищі господарювання; наявність системи кадрових планів як оперативного, так і стратегічного характеру; активність кадрової політики, яка базується на наявності комплексних кадрових програм на тривалу перспективу.

«Основна мета підсистеми формування і розвитку персоналу полягає у цілеспрямованому і систематичному впливі на ТП за допомогою профорієнтації, добору та професійного навчання з метою досягнення високої ефективності виробництва чи надання послуг, забезпечення виконання персоналом поставлених завдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей та потенційних можливостей» [23].

Дана підсистема включає три взаємопов’язані функціональні блоки: блок профорієнтаційної роботи, блок комплектування підприємства персоналом і блок розвитку персоналу.

Трудовий потенціал формується шляхом підбору працівників, які за своїми якісними та кількісними характеристиками задовольняють потреби підприємства. Процес комплектування визначає також масштаби необхідного розвитку персоналу як в період трудової адаптації, так і в період поточної діяльності. Підбір працівників з високим ТП та потенційною здатністю до саморозвитку знижує потребу в професійному навчанні, вивільненні некваліфікованих кадрів і, як наслідок, сприяє зменшенню витрат на персонал.

Блок профорієнтаційної роботи включає функції профінформації, профпропаганди, профконсультації, профпідбору та профвідбору персоналу. Функціональне призначення даного блоку полягає у визначенні придатності працівника займати певну посаду або виконувати роботу, виходячи з його психофізіологічних і моральних якостей, рівня освіти, спеціальних знань, навичок і вмінь. Ряд науковців розглядають профорієнтаційну роботу як складову процесу комплектування персоналу. Проте організаційно реалізація даних функцій передує найму та забезпечує успішність його проведення, що виступає основою їхнього виділення в окремий блок. За даними обстеження будівельних підприємств профорієнтаційна робота, незважаючи на її доцільність, не досягла задовільного рівня розвитку в умовах становлення ринкових відносин, що є негативним фактом, результатом якого є, зокрема, висока плинність кадрів.

Блок комплектування підприємства персоналом охоплює функції набору, відбору та найму персоналу. Метою даного блоку є активне покриття потреби у робочій силі. Успішна реалізація блоком свого функціонального призначення передбачає узгодження форм і методів реалізації функцій з загальною стратегією розвитку підприємства. Способи та джерела залучення персоналу, методи його відбору залежать від характеристик вакансій і вимог до кандидатів, фінансового стану і кадрової політики підприємства. Обрана форма найму персоналу (контрактна, договірна) сприяє, з однієї сторони, закріпленню працівника за підприємством, а з іншої, стимулює або дестимулює його подальший розвиток.

«Під системою розвитку персоналу найчастіше розуміють комплекс організаційно-економічних заходів служби УП, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників даного підприємства відповідно до завдань розвитку самого підприємства і потенціалу та нахилів співробітників, функціональне призначення блоку розвитку полягає у забезпеченні безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих завдань, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу» [16]. Функціональний блок розвитку персоналу включає функції первинної професійної підготовки працівників, перепідготовки персоналу, підвищення кваліфікації персоналу, професійно-кваліфікаційного просування персоналу. Реалізація функцій даного блоку веде до підвищення соціальної та професійної мобільності, є засобом профілактики плинності кадрів, відіграє провідну роль у підготовці працівників для здійснення структурної та технологічної перебудови підприємства.

Достатність розвитку підсистеми формування і розвитку персоналу виражається через оперативність заповнення вакансій, мінімізацію витрат на комплектування персоналу, своєчасність і рівень його професійного розвитку.

Підсистема використання і контролю за діяльністю персоналу займає центральне місце у складі СППП. Вона включає комплекс завдань, спрямованих на забезпечення умов для ефективної реалізації ТП персоналу і досягнення організаційних цілей. Дана підсистема повинна забезпечувати оптимальну зайнятість персоналу і його стабільне та рівномірне завантаження протягом робочого періоду; відповідність ТП працівника вимогам робочого місця або посади; періодичну зміну одного робочого місця на інше з метою урізноманітнення роботи; підвищення гнучкості робочої сили; максимальну можливість реалізації персоналу в процесі праці. У складі підсистеми доцільно виділити наступні функціональні блоки: блок управління балансом робочої сили і робочих місць, блок оцінки використання персоналу, блок нормування праці, блок трудової дисципліни.

Баланс робочої сили та робочих місць означає встановлення відповідності між наявним та необхідним ТП підприємства за допомогою реалізації таких функцій ПП:

1) функції розстановки і розміщення кадрів, які передбачають раціональний розподіл складу кадрів у структурних підрозділах і здійснюються з врахуванням специфіки виконуваної роботи та якісних характеристик ТП персоналу;

2) функції трудової адаптації до робочого місця – сукупність процедур, метою яких є прискорити процес професійного, психофізіологічного, соціально-психологічного, організаційно-адміністративного, економічного та санітарно-гігієнічного пристосування до нового робочого місця, полегшити входження в систему трудових відносин і соціальних зв’язків;

3) функції управління рухом кадрів, які охоплюють управління різними формами трудових переміщень (ротацією, міжпрофесійною, міжпосадовою мобільністю) всередині підприємства, необхідним та надлишковим оборотом персоналу;

4) функції управління режимом праці, які передбачають можливість застосування гнучких режимів зайнятості (неповний робочий день або тиждень, гнучкий та ковзаючий графік роботи), вертикального і горизонтального збагачення праці, делегування повноважень та ін.

Використання персоналу визначається значною мірою станом нормування праці. Наукове обґрунтування кількості та якості затрат праці виступає базовою функцією ПП. Обґрунтовані норми праці виконують функції міри її оплати, забезпечення рівня використання персоналу, достатнього для підприємства, функції еталону рівня продуктивності праці. Функціональний блок нормування праці є основою раціонального використання персоналу, базою обліку витрат та результатів виробництва, базою для планування кадрових показників. Даний блок включає функції вивчення змісту робіт, визначення трудомісткості виконання окремих завдань, розробку різних видів норм праці (норм часу, виробітку, обслуговування, чисельності тощо).

Функціональний блок трудової дисципліни охоплює функції по сприянню відносин взаємної відповідальності працівників, яка базується на усвідомленому і добровільному виконанню ними передбачених законодавчими та нормативними актами по праці у відповідності до правил поведінки з їх трудовими функціями та обов’язками. До його складу входять функції аналізу і оцінки стану трудової дисципліни на підприємстві та його структурних підрозділах; обліку порушень трудової дисципліни, планування і організації заходів, спрямованих на зміцнення трудової дисципліни.

Функціональним призначенням блоку оцінки використання персоналу є визначення міри реалізації персоналу в процесі праці, ступеня виконання поставлених перед ним завдань, та визначення рівня відповідності якісних характеристик персоналу вимогам виконуваної роботи. Цей блок включає функції оцінки ступеня виконання посадових обов’язків, оцінки робочого часу та ділової оцінки персоналу. Оцінка робочого часу реалізується шляхом обліку і аналізу структури фонду робочого часу, рівня його використання, виявлення втрат та резервів їх скорочення. Оцінка персоналу є необхідним засобом пізнання якісного стану ТП колективу, його сильних і слабких сторін. Критеріями оцінки виступає кількість та якість праці, старанність, ставлення до роботи, а також готовність до співробітництва.

За своїм змістом функціональні блоки трудової дисципліни та оцінки використання персоналу є контролюючими. Результатом їхньої реалізації виступає інформація, яка використовується для прийняття рішень щодо удосконалення функціонування інших блоків підсистеми та при визначенні пріоритетів у роботі інших підсистем СППП.

Достатність розвитку підсистеми використання та контролю за діяльністю персоналу може бути визначена через рівень використання кількісних і якісних характеристик персоналу, раціональність витрат робочого часу, відповідність наявних характеристик ТП необхідним, масштаби плинності кадрів та ін.

## РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ І ПРОГНОЗУВАННЯ У РОБОТІ З ПЕРСОНАЛОМ

Результат економічної діяльності залежить від наявних ресурсів та ефективності їх використання, яка багато в чому визначається відношенням людей до праці. В свою чергу, відношення людей до праці залежить від ступеня задоволення їх особистих потреб і отримання бажаних цінностей, тобто від складеної системи мотивації і стимулювання трудової поведінки.

У широкому розумінні мотивацію розглядають як детермінацію поведінки людини, яка ґрунтується на мотивах і стимулах. «Мотив є суб’єктивним явищем, усвідомленням вчинків, які у кінцевому підсумку перетворюються у постановку цілі, що спонукає людину до дії внаслідок трансформації зовнішнього спонукального фактору (стимулу) і його усвідомлення індивідом» [11].

Підсистема мотивації та стимулювання трудової поведінки має на меті забезпечити необхідний рівень трудової активності персоналу. «У процесі формування складу функціональних блоків підсистеми слід брати до уваги об’єктивні фактори (які створюють незалежні від суб’єкта передумови його діяльності) і суб’єктивні (котрі пов’язані з ідеальним перетворенням зовнішніх умов у свідомості і психіці людей), фактори об’єктивного характеру розглядаються як сфера зовнішніх спонукань до діяльності (стимули), а суб’єктивні – як основа внутрішніх спонукань (мотивів)» [26].

Функціональне призначення підсистеми полягає у закріпленні на підприємстві стабільного контингенту персоналу, підвищенні ефективності використання кадрів, створенні можливостей для отримання працівником в перспективі роботи, яка відповідає його запитам та здібностям, забезпеченні персоналом робочих місць з мало привабливою та некваліфікованою працею.

У складі підсистеми мотивації та стимулювання трудової поведінки доцільним є виділення функціональних блоків мотивації, управління кар’єрою і організації праці. Блок мотивації охоплює комплекс функцій, виконання яких забезпечує спрямування дій персоналу у бажаному для підприємства напрямку, реалізацію необхідної кількості та якості праці за рахунок задоволення потреб та інтересів персоналу через економічну і неекономічну мотивацію. Відповідно функціональний блок мотивації включає функцію оцінки праці, функцію економічної мотивації та функцію неекономічної мотивації.

Оцінка праці передбачає визначення ціни одиниці праці виходячи з об’єктивних (ринок праці, вимоги трудового законодавства) та суб’єктивних чинників (кваліфікація, стаж, складність виконуваних робіт). Економічна мотивація включає вибір застосовуваних способів прямої та непрямої економічної мотивації, визначення розмірів винагород, порядку їх нарахування, способів і періодичності виплат. В сучасних умовах функції нарахування та виплати матеріальних винагород часто закріплені не за службами ПП, а за економічними і обліковими службами, що є негативним фактом, оскільки мотивація є однією з базових задач з ПП. Реалізація функції неекономічної мотивації забезпечує використання організаційних та моральних способів стимулювання трудової поведінки.

Блок трудової кар’єри також виступає засобом активізації дій персоналу і внутрішнього регулятора узгодженості інтересів підприємства і конкретного працівника. Він представляє собою сукупність форм, методів і засобів планомірного, послідовного переміщення працівників від простої до складної праці, від нижчих до вищих рівнів управління і ступенів професійної кваліфікації. Даний блок включає функції планування трудової кар’єри, організації професійно-кваліфікаційного просування робітників і службово-професійного просування спеціалістів та службовців. Блок трудової кар’єри безпосередньо пов’язаний з блоком мотивації, оскільки мотивом і наслідком просування по кар’єрі є матеріальне і моральне стимулювання.

Наявність високого рівня винагороди без забезпечення відповідних умов праці дестимулює працівника, знижує його інтерес до джерела доходу та веде до розриву трудових відносин з підприємством з ініціативи працівника. Таким чином, ще одним засобом стимулювання персоналу є високий рівень організації його праці. Функціональний блок організації праці включає такі складові: поділ та кооперація праці, організація робочого місця та його обслуговування, створення умов праці, стимулювання творчої активності і ініціативи. В широкому розумінні організація праці включає також функцію нормування праці. Проте, на нашу думку, нормування більшою мірою визначає використання персоналу, ніж служить мотивацією його дій, а отже більш обґрунтованим буде його закріплення за підсистемою використання і контролю за діяльністю персоналу.

Достатність розвитку підсистеми мотивації і стимулювання трудової поведінки може бути виражена через рівень задоволення потреб, інтересів та запитів персоналу; через взаємозв’язок системи оплати праці з індивідуальними результатами та результатами роботи підприємства.

Моніторинг персоналу представляє собою процес безперервних спостережень, вимірювань, збору, обробки, передачі, зберігання та аналізу визначених параметрів, які впливають на СППП або характеризують її стан та динаміку, з метою виявлення їх відхилення від встановлених норм або зміни за певний період для розробки науково-обґрунтованих рекомендацій для прийняття рішень щодо запобігання негативним тенденціям розвитку системи у майбутньому. На необхідності здійснення моніторингу кадрових процесів наголошують ряд науковців. Підсистема моніторингу, обліку та аналізу (ПМОА) спрямована на підвищення рівня знань про СППП та сприяння раціональному використанню ТП окремих працівників та підприємства в цілому. Ключовими властивостями ПМОА, які визначають його суть та відрізняють від інших форм управлінського контролю, є постійне відстеження стану об’єктів або процесів в СППП, яке може бути побудоване як безперервне або дискретне отримання даних з постійною періодичністю та епізодичні спостереження за виконанням деяких умов або сигналів.

Створення підсистеми кадрового моніторингу має на меті:

1) забезпечувати СППП динамічною змінною інформацією про фактори зовнішнього середовища та внутрішньофірмові процеси, які відповідають цілям та задачам розвитку персоналу підприємства;

2) збирати, накопичувати, систематизувати зібрану інформацію шляхом створення відповідного інформаційного банку даних;

3) будувати на інформаційних масивах моделі, які б забезпечували часткове або повне структурування проблемних ситуацій;

4) зберігати, модифікувати, доповнювати, скорочувати та багатократно використовувати моделі, тобто реалізовувати функції системи управління базою даних;

5) інформувати інші підсистеми СППП про результати спостережень для своєчасного реагування на них.

Дана підсистема виступає в якості складової частини загальної інформаційної системи підприємства, органічно доповнюючи її та сприяючи підвищенню ефективності господарської діяльності. Вона не може існувати поза зв’язком з іншими структурними та функціональними елементами виробничо-економічної системи, яку представляє собою підприємство, та іншими підсистемами СППП.

У складі функціонально-забезпечувальної підсистеми виділяють три основні блоки: блок моніторингу, блок обліку та блок аналізу.

Інформація, акумульована в інформаційній базі даних СППП, є "предметом праці" для суб’єктів ПМОА. В залежності від джерела отриманої інформації розрізняють моніторинг зовнішнього, посередницького і внутрішнього середовища. ПМОА повинна надавати інформацію про спостережувані характеристики СППП з необхідною точністю, яка визначається точністю первинного вимірювання та залежить від багатьох чинників: датчиків, системи зв’язку або документальних джерел, вимірювальної системи і можливих ушкоджень при зберіганні, передачі та обробці інформації в самій ПМОА і у каналах передачі.

Представлення інформації про стан та динаміку окремих параметрів СППП здійснюється з періодичністю s. Навіть якщо певна інформація (наприклад, кількісний склад персоналу) відстежується безперервно, то її аналіз та використання відбувається у дискретні моменти часу. Крім того, на проходження та обробку інформації від датчика, тобто особи або пристрою, який здійснює спостереження, до органу аналізу витрачається час t і виконується умова s < t.

Період дискретності t є найважливішою характеристикою ПМОА, який визначає ефективність його функціонування. Збільшення t веде до втрати точності спостереження, а його скорочення – до надмірного навантаження на первинні датчики, систему передачі та обробки інформації. Величина t в першу чергу залежить від розмірів об’єкту управління та динамічності процесів в СППП, які можна проаналізувати шляхом екстраполяції минулих тенденцій.

Зважаючи на динамічність зміни основних характеристик персоналу в якості періоду дискретності основних параметрів СППП доцільно використовувати тиждень, декаду або місяць.

Процедура здійснення моніторингу включає в себе ряд взаємопов’язаних етапів, серед яких як основні виділяють наступні:

1) збір зовнішньої та внутрішньої інформації;

2) систематизація інформаційних даних та формування баз даних;

3) розрахунок показників;

4) аналіз отриманих показників;

5) побудова моделей управління проблемними ситуаціями;

6) вибір оптимального методу управління проблемною ситуацією;

7) вплив на конкретний об’єкт або процес СППП.

Форма подання моніторингової інформації може бути дискретною або аналоговою, що визначається способом її видачі первинним датчиком. Проте принципових відмінностей між даними формами немає, і вони легко можуть бути перетворені одна в одну. В СППП інформація надходить переважно у вигляді показників та різних документів. Реквізити-ознаки подаються в дискретній формі, а реквізити-основи можуть бути як у дискретній, так і у аналоговій формі. Для проведення аналізу інформація частіше за все задається у вигляді векторних або матричних моделей, представлених у формі звітів у графічному, табличному або описовому вигляді, що значно спрощує її сприйняття, забезпечує наочність та уникнення ігнорування даних. Методика обробки інформації, отриманої аналітиками ПМОА, залежить від кінцевої мети, поставленої перед підсистемою, та терміновості її досягнення. В зв’язку з цим розрізняють стратегічні, тактичні та оперативні задачі ПМОА.

Стратегічний моніторинг і аналіз орієнтований на визначення безпосередньої сфери дій, сфери впливу та сфери інтересів СППП. Сфера дій включає обсяги та види робіт, технології, обладнання, організацію праці та інші фактори, які безпосередньо впливають на абсолютну величину та ступінь використання ТП. Сфера впливу передбачає аналіз факторів, які можуть здійснювати вплив на якість процесів у сфері дій – ситуація на ринку праці, економічні зміни, рівень конкуренції тощо. Сфера інтересів пов’язана з потенційно можливою діяльністю, яка може здійснювати вплив на СППП – майбутні технології, життєвий цикл товарів та організації. Результати стратегічного моніторингу лягають в основу програми розвитку та використання персоналу на тривалу перспективу.

Бази тактичного моніторингу і аналізу орієнтовані на деталізацію вищеназваних факторів та їх впливу на підсистеми і елементи СППП на більш короткотерміновий період. Оперативний моніторинг і аналіз покликаний виявити сприятливі можливості для СППП та шляхи уникнення або зменшення негативного впливу певних факторів на стан та перспективу системи в кожен конкретний момент часу.

Результатом функціонування ПМОА є первинна інформація, отримана в результаті спостережень, систематизовані та узагальнені дані, що стосуються певного проміжку часу, індекси та узагальнені показники, отримані в результаті проведеного аналізу, оцінка стану СППП в цілому або її окремих елементів та визначення чинників негативного або позитивного впливу, прогнози стану системи на майбутнє та розробка рекомендацій, необхідних для прийняття рішень щодо об’єкту аналізу.

В якості основних критеріїв оцінки кадрової підсистеми моніторингу слід розглядати точність представлення даних, дискретність та форму їх подання, наявність та характеристику функцій обробки інформації, а також вартість побудови і забезпечення функціонування даної підсистеми. В останній показник може включатися оцінка чисельності та кваліфікації персоналу, залученого спеціально для ПМОА, затрати на його утримання, на формування і підтримку на належному рівні методичного, технічного, організаційного забезпечення інформаційної системи моніторингу, обліку і аналізу.

Таким чином, створення ПМОА в складі СППП є об’єктивною необхідністю, зумовленою невизначеністю та динамічністю середовища функціонування. Правильна організація їх роботи дозволить зменшити негативний вплив на систему, яка виступає в якості об’єкту контролю та регулювання.

# ВИСНОВКИ

1. Аналіз наукових джерел дозволяє зробити висновок про наявність різноманітних поглядів на зміст, склад і методи формування та аналізу СППП. З огляду на це актуальною залишається проблема обґрунтування структури СППП для забезпечення оптимального виконання нею свого функціонального призначення.
2. Зміст ПП розкривається через його функції. Склад функцій повинен забезпечувати ефективну реакцію керуючої системи на будь-які зміни керованої системи. Для характеристики функцій ПП доцільним вважаємо застосування методу багатоаспектної класифікації.
3. Актуальною проблемою, яка потребує вирішення з сторони науковців, залишається правильне визначення складу основних функцій ПП, нормативне обґрунтування чисельності персоналу, який би забезпечував реалізацію заданих функцій і досягнення соціальної та організаційної ефективності ПП, визначення місця і ролі служби ПП в загальній організаційній структурі управління.
4. З методологічної точки зору актуальною є проблема інтегральної оцінки стану кадрової роботи підприємства. У дисертаційній роботі запропоновано і обґрунтовано методику оцінки ПП, яка може бути застосована для аналізу стану СППП як у динаміці, так і у порівнянні з іншими аналогічними системами. Інтегральна оцінка може бути здійснена на основі даних про рівень розвитку окремих функцій (підсистем) СППП, визначених на основі уваги, яка приділяється їх реалізації, та із врахуванням їх відносної значимості у складі СППП. Згідно з результатами дослідження кадрова робота аналізованих виробничих одиниць знаходиться на низькому рівні розвитку і потребує подальшого удосконалення шляхом підвищення якості реалізації функцій ПП.
5. Результати нашого дослідження переконливо доводять, що рівень розвитку СППП справляє безпосередній вплив на ефективність ПП, зокрема, на показники плинності кадрів. Висока інтенсивність флуктуаційних процесів на підприємствах галузі відповідно до проведеного дисперсійного та кореляційного аналізу, визначених коефіцієнту Фехнера і рангового коефіцієнту кореляції Спірмана викликана, в першу чергу, незадовільним станом кадрової роботи.
6. «Раціональність СППП залежить від обґрунтованості виділення підсистем, ступеня реалізації закріплених за ними функцій, міри інтегрованості між собою і здатності підтримки організаційної стійкості системи» [21]. Базуючись на логіці процесу ПП та погоджуючись з думкою ряду науковців, розглядаємо як основу для виділення підсистем СППП зміст виконуваних робіт.
7. Основними підсистемами СППП слід вважати підсистему планування, прогнозування і маркетингу персоналу, підсистему формування і розвитку персоналу, підсистему мотивації і стимулювання трудової поведінки, підсистему використання і контролю за діяльністю персоналу. Підсистема моніторингу та аналізу створює інформаційну базу для формування планових кадрових показників і прогнозування динаміки кадрової роботи на тривалу перспективу.
8. «Складені плани та прогнози, з однієї сторони, є інструментами впливу на процес формування персоналу та визначення напрямків його розвитку в межах обраної загальної стратегії підприємства, а з іншої – визначають ступінь та напрямки використання персоналу і виступають базою для оцінки і контролю за діяльністю працівників, результати проведеного контролю впливають на вибір методів мотивації персоналу та стимулювання його трудової поведінки» [8].
9. Кожна підсистема СППП характеризується функціональним призначенням в межах СППП, наявністю структури (сукупністю функцій, згрупованих у блоки), впливом на об’єкт управління, зв’язками з іншими підсистемами СППП та впливом на них, достатністю розвитку.

# СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ