

**Зоряна Пушкар**

*кандидат географічних наук,*

*доцент кафедри управління персоналом і регіональної економіки,  
м. Тернопіль, Тернопільський національний економічний університет*

**Галина Мацькова**

*студентка групи Дід – 41, м. Тернопіль,*

*Тернопільський національний економічний університет*

## **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.*

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Розвиток економіки вирішальною мірою залежить від кадрів. Стрижнем будь-якої організації є люди. Кваліфікований персонал дорогий, але його відсутність обходиться втричі дорожче, 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 росту, підбір, підготовку, оцінку і розстановку керівних кадрів, розробку системи заробітної плати, підвищення кваліфікації кадрів, розроблення перспективних програм соціально-економічного розвитку трудового колективу. Для вирішення цих задач, насамперед, потрібно чітко з'ясувати особливості кадрової політики. Оскільки, праця у сфері управління потребує спеціалістів високої кваліфікації й характеризується великою складністю, що залежить від багатьох чинників: характеру виконуваних функцій та ієрархічного рівня управління, чисельності

підлеглих, їх кваліфікації, рівня розвитку виробництва, ресурсної забезпеченості та ін.

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

**Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій у яких започатковано розв'язання проблеми.** Серед авторів, котрі внесли відчутний 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.С. Коропецький, А. Маслоу, В.Петюх, І.Попова, Ф.М.Русинов, М. Семикіна, В.С.Сухарський, Н.Тарнавська, С.Шекшня, Г. Щокін. Кожен з них знаходив свої визначення кадрового планування, кадрової політики, досліджував їх вплив на організацію та на суспільство в цілому. Вирішенню окремих завдань формування кадрової політики присвячені роботи таких авторів, як Н.Гавкалова, О. Громова, Г.Зайцев, Л. Карташова.

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

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Планування потреб у трудових ресурсах необхідно розглядати як складову частину системи стратегічного планування діяльності підприємства. Планування здійснюється спеціалістами чи спеціалізованими кадровими службами з участю керівництва всіх рівнів управління організацією. Сучасне комплектування підприємства кадрами і реалізація довгострокової, орієнтованої на майбутнє, кадрової політики є неможливим без чіткого кадрового планування.

На думку Хміль Ф.У., кадрове планування — це система комплексних рішень і заходів з реалізації цілей організації і кожного працівника, яка дозволяє [8,7] :

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

Необхідно відмітити, що кадрове планування є складовою частиною планування в організації, оскільки кожний вид діяльності повинен бути забезпечений персоналом і буде ефективним при умові інтеграції в загальний процес планування.

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

Попередньою умовою планування потреби в персоналі має бути аналіз і проектування робочих місць. Аналіз робочого місця дасть можливість визначити: час, необхідний для виконання основних виробничих операцій; операції, які необхідно включити 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.

Будь-які стандарти для опису робочих місць (процесів) відсутні, але, як правило, вони повинні охоплювати: найменування посади; короткий опис

посадових функцій; дії робітника під час виконання своїх посадових функцій; умови праці та виробниче середовище; соціальне оточення. Інформація про існуючі 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 і методів роботи, спрямованих на своєчасне і якісне компонування організацій персоналом, що створює необхідні умови для успішного виконання виробничої програми та соціального розвитку працюючих.

На думку Lloyd L., Byars, Leslil W., 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 вимагаються для досягнення даною організацією поставлених цілей);
- ✓ визначення додаткової потреби в персоналі при обліку наявних кадрів організації;
- ✓ розробка конкретного плану дії по 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;
- ✓ розробка програми по розвитку персоналу.

Кадрове планування — складова частина планування на підприємстві. Якщо розглядати кадрове планування ізольовано, то воно буде мало ефективним, 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, ведуть до небажаних наслідків. Тому кадрове планування має бути враховане в діяльності підприємства.

На *першому етапі* встановлюються головні завдання виходячи з цілей підприємства. Вони полягають у тому, щоб забезпечити необхідну кількісну і якісну трудову ефективність на кожному робочому місці й у потрібний час. Зрозуміло, кадрове планування включає й інші завдання. До них відноситься стимулювання ефективності праці працівників.

На *другому етапі* кадрового планування виробляється кадрова стратегія підприємства у зв'язку із загальними умовами його розвитку і відновлення, щоб створювати передумови посадового і професійного просування працівників підприємства, встановити необхідні умови праці з урахуванням її наукової організації та забезпечити реалізацію індивідуальних можливостей кожного працівника.

На *третьому етапі* визначаються конкретні цілі кожного співробітника й уточнюються принципи керівництва усередині підприємства.

В кадровому плануванні мають враховуватися загальна стратегія розвитку фірми чи компанії, політика розвитку їхніх відділень, диверсифікованість їхнього виробництва і характер міжнародної діяльності. Терміни навчання також впливають на тривалість планового періоду. Відповідно, в загальному плані можуть виділятися заходи, пов'язані з підготовкою різних професійних груп працівників.

Потреба і готовність підприємства до введення систематичного кадрового планування зростають зі збільшенням обсягів і складності підприємницької діяльності. Чим більше підприємство, тим суужніше врахувати різноманітні і складні виробничі зв'язки сьогоdnішнього дня 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 приводять до значних витрат. Кадрове планування має ефективно впливати на технічний розвиток підприємства, і навпаки, технологічні фактори впливають на зміст кадрового планування. Облік впливу технологічних факторів у кадровому плануванні здійснюється 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 випускається. Але як тільки впроваджується нова техніка, відповідно, відбуваються зміни й у технології. У цьому випадку наявна кваліфікація кадрів стає гальмом, вузьким місцем при проведенні технологічних змін, розтягується на час впровадження нових технологій. Отже, знову доводиться повертатися до кадрового планування з урахуванням зміни кадрового попиту.

У другому варіанті подібні прорахунки виключаються. Тут кадрове планування здійснюється на стадії аналізу інвестицій, за допомогою яких запроваджуються технологічні нововведення. У цьому випадку кадрове планування носить перспективний характер і орієнтоване на введення 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.

Однією з особливостей в оцінці кадрового попиту є формування потреби на заміщення, що визначається за допомогою прогнозування руху кадрів із різних причин. Тут можуть бути використані фіксовані типові випадки припливу і відтоку робітників і фахівців.

Крім завдань кадрового планування, усе більшого значення набуває завдання кадрового контролю. Щоб кадровик-плановик міг керувати і контролювати, він повинен мати у своєму розпорядженні планові і поточні дані, виробничі дані, зокрема, обіг, збут, результат, використаний час, здійснення інвестицій. Він має знати про коректування цілей у різних областях, 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:

- ✓ наймання, добір і прийом персоналу;
- ✓ ділова оцінка персоналу при прийомі, атестації, підборі;
- ✓ профорієнтація і трудова адаптація;
- ✓ мотивація трудової діяльності і персоналу і його використання;
- ✓ організація праці і дотримання етики ділових відносин;
- ✓ керування конфліктами і стресами;
- ✓ забезпечення безпеки персоналу;
- ✓ керування нововведеннями в кадровій роботі;
- ✓ навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовка кадрів;
- ✓ керування діловою кар'єрою і службово-професійним;
- ✓ просуванням; 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 і фірм усіх форм власності. Це давно зрозуміли на більшості фірм промислово розвинутих країн. Прийшов час для усвідомлення цього і в Україні.

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

1. Часом мінімальні вкладення в персонал і максимальне використання «людських ресурсів» дозволяють підприємству 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 і розвитку підприємства при ринкових взаєминах.

4. З розвитком особистості працівника доводиться все частіше погоджувати ринкові умови й інтереси співробітників підприємства. Розвиток виробництва все більше потребує планування його кадрового забезпечення. Ефективному використанню «людських ресурсів» передують добір і підбір персоналу підприємства.

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

#### **Джерела та 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: Навчальний посібник. – Київ: ЦУЛ, 2003. – 272 с.
4. Міщенко А. П. Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.
5. Сухарський В. С. Монографія. Управління зовнішньо - економічною діяльністю. – Тернопіль: Астон, 2001. – 285 с.
6. Сухарський В.С. Монографія. Менеджмент: теорія, методологія, практика. – 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. – 488с.

9. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. – К.: МАУП, 1999. – 288с.

10.Lloyd L. Byars, Leslil W. Rue. Human resource management. – 1991.

## **РЕЗЮМЕ**

*Пушкар Зоряна, Мацькова Галина*

*Кадровое планирование как элемент реализации кадровой политики*

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

## **RESUME**

*Pyshkar Zoryana, Matskova Galina*

*The personnel planning as element of realization of personnel policy*

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