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 еконо­мічних 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 арґументував 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 інтеґрації 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 робітникові 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]:

S визначення впливу організаційних цілей на підрозділи організації;

S визначення майбутніх потреб (необхідних кваліфікацій майбут­нього персоналу і загального числа службовців, що необхідно для досягнення даною організацією намічених цілей);

S визначення додаткової потреби в персоналі при обліку наявних кадрів організації;

S розроблення конкретного плану дії щодо ліквідації потреб у пер­соналі.

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

S оцінка наявного персоналу і його потенціалу;

S оцінка майбутніх потреб;

S 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, диверсифіко- ваність 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 сутужніше вра­хувати різноманітні й складні виробничі зв’язки сьогоднішнього дня і ще сутужніше - 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 випливає 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 поводженням 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 ґарантує 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 рынковых 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.

1. Міщенко А. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. - К.: ЦУЛ, 2004. - 336 с.
2. Сухарський В. С. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Монографія. - Терно­піль: Астон, 2001. - 285 с.
3. Сухарський B. C. Менеджмент: теорія, методологія, практика: Монографія. - Тернопіль: Астон, 2001. - 285 с.
4. Тарнавська Н. П. Пушкар P. М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. - Тернопіль, 1997. - 456 с.
5. Хміль Ф. У. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. - К.: Академвидав, 2006. - 488 с.
6. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. - К.: МАУП, 1999. - 288 с.
7. Lloyd L. Byars, Leslil W. Rue. Human resource management. - 1991.