

РОЗРОБКА МЕТОДИКИ ПЛАНУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Анотація. Розглянуто сутність планування персоналу, розроблено методику планування персоналу, виділено вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на процес планування.

Аннотация. Рассмотрена сущность планирования персонала, разработана методика планирования персонала, выделено влияние внешних и внутренних факторов на процесс планирования.

Annotation. Essence of planning of personnel is considered in the article, the method of planning of personnel is developed, influence of external and internal factors on the process of planning is selected.

Ключові слова: планування персоналу, методику планування персоналу, фактори планування персоналу, напрями планування персоналу.

В основі конкурентоспроможності вітчизняних підприємств знаходиться людський потенціал, який необхідно розвивати. Тому питання планування персоналу в сучасних умовах набувають важливості.

Ефективне планування людських ресурсів необхідно як засіб оптимізації використання персоналу, удосконалення процесу найму на роботу, організації професійного навчання, створення основи для розвитку інших програм управління персоналом, скорочення загальних витрат на персонал.

Метою даної статті є розробка методики планування персоналу з урахуванням існуючої ситуації на підприємстві та економіці в цілому, яка дозволить заздалегідь передбачувати і планувати різноманітні заходи стосовно її трудових ресурсів, а саме – планування чисельності, структури, навчання, мотивації, підбору, адаптації, управління кар'єрою та ін.

Серед авторів, які у своїх роботах займалися питаннями планування персоналу, можна виділити таких вітчизняних та зарубіжних науковців, як А. Колот, І. Корпецький, І. Попова, М. Семикіна, В. Сухарський, С. Шекшня, Г. Щьокін та ін.

Так, наочна схема запропонованої методики представлена на рис. 1.

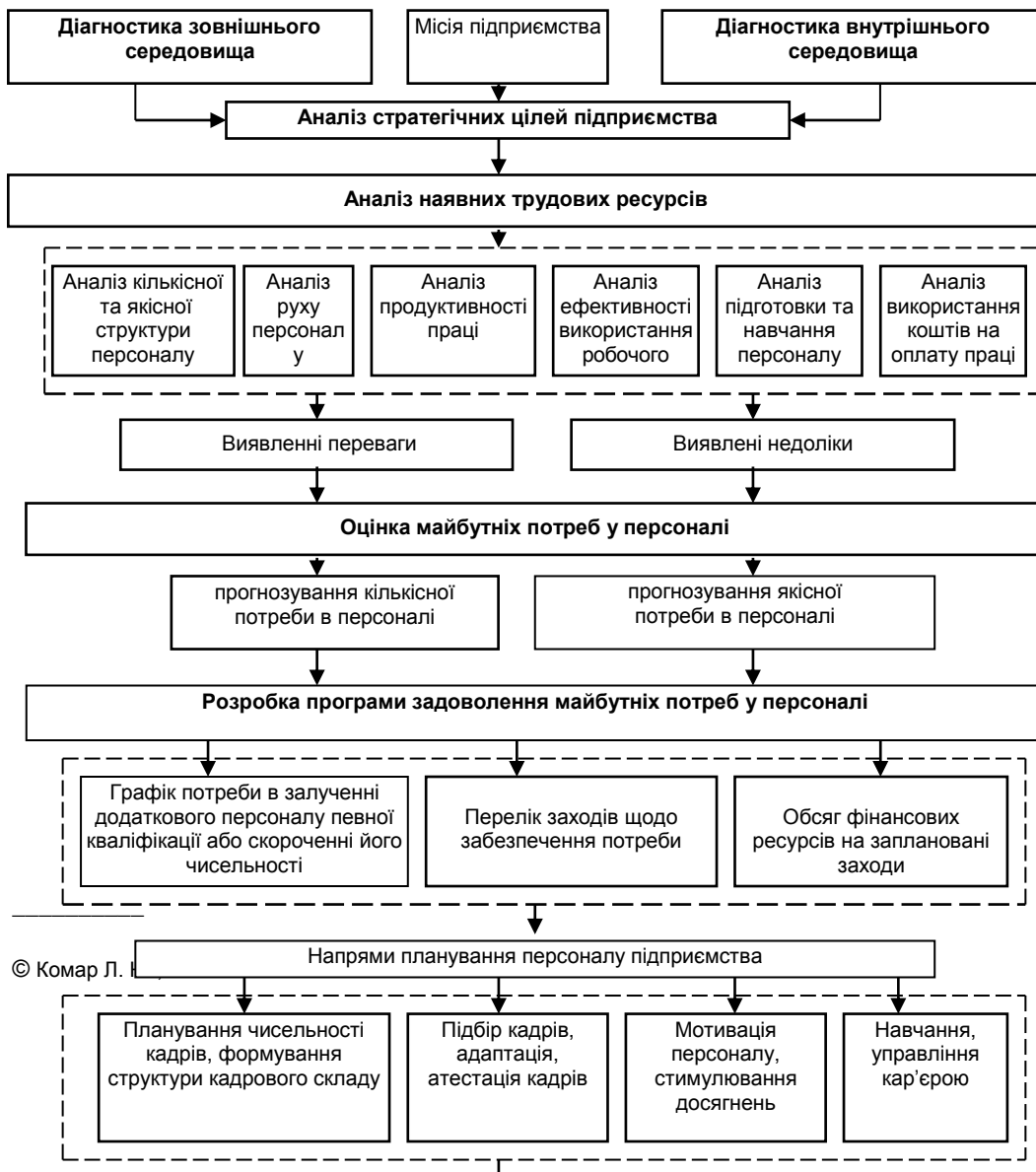


Рис. 1. **Методика планування персоналу на підприємстві**

Перший етап – аналіз стратегічних цілей підприємства.

Процес планування праці є складовою частиною плану підприємства. На відміну від планування матеріально-речових факторів виробництва планування персоналу є найбільш складним. Це обумовлено тим, що кожний член трудового колективу має свої індивідуальні особливості, риси характеру, свої потенційні трудові можливості. Трудовий колектив як об'єкт планування не можна розглядати як визначену кількість працівників, що мають певні якісні характеристики, тому трудовий колектив у цілому оцінити дуже проблематично.

Основою для планування персоналу підприємства є визначені обсяги виробництва товарів, робіт, послуг за номенклатурою, асортиментом (і в першу чергу, стосовно нової продукції, для виробництва якої можуть бути потрібні працівники з професіями і рівнем кваліфікації, відсутні на підприємстві чи існуючі в обмеженій кількості); інвестиційний план та ін.

Тому в першу чергу планування персоналу залежить від стратегічних цілей і завдань підприємства, для реалізації яких необхідні людські ресурси.

Цілі підприємства представляються у вигляді довгострокового стратегічного завдання, складається бізнес-план. Чим конкретніше організаційна мета, тим легше визначити потреби в робочій силі, необхідній їй для її реалізації.

Специфічні вихідні вимоги у вигляді набору характеристик, якими повинні володіти службовці, повинні бути визначені виходячи з цілей підприємства в цілому.

Процес установа цілей починається з твердження глобального стратегічного завдання або місії, яка визначає майбутнє підприємства. Усі інші цілі формулюються на її основі. Вона використовуються, щоб встановити короткострокові (поточні) цілі. Короткострокові цілі в основному мають часовий графік і можуть бути виражені в кількісних характеристиках. Дивізійні та відомчі цілі є похідними з короткострокових цілей підприємства. Цей спосіб називається каскадним підходом до встановлення цілей [1].

У результаті, на даному етапі, перш за все, вищим керівництвом за пропозиціями лінійних керівників установаються головні завдання, які стоять перед підприємством. Служба управління персоналом також бере в цьому участь і на ранніх стадіях може впливати на їх корегування.

Так, після встановлення цілей та завдань підприємства підприємства в цілому службою управління персоналом (СУП) здійснюються такі заходи:

- установлюються цілі кадрового планування;
- виявляється обсяг та об'єм кадрового планування;
- установлюються строки кадрового планування;
- визначаються організаційні підрозділи;
- обираються групи співробітників;
- плануються кадрові витрати.

СУП пропонує, узгоджує, підтверджує стратегічні плани по роботі з персоналом і несе відповідальність за їх реалізацію. Лінійні керівники беруть участь в узгодженні планів по роботі з персоналом і їх виконанні після погодження.

Кожне підприємство є відкритою соціальною системою на управління персоналом, у тому числі і його планування впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники. На цьому етапі здійснюється аналіз існуючих факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства та їх вплив на персонал підприємства. Це потрібно для того, щоб під час планування були максимально враховані існуючі загрози та можливості.

Фактори внутрішнього середовища, які так чи інакше впливають на процес планування персоналу, наведені на рис. 2.

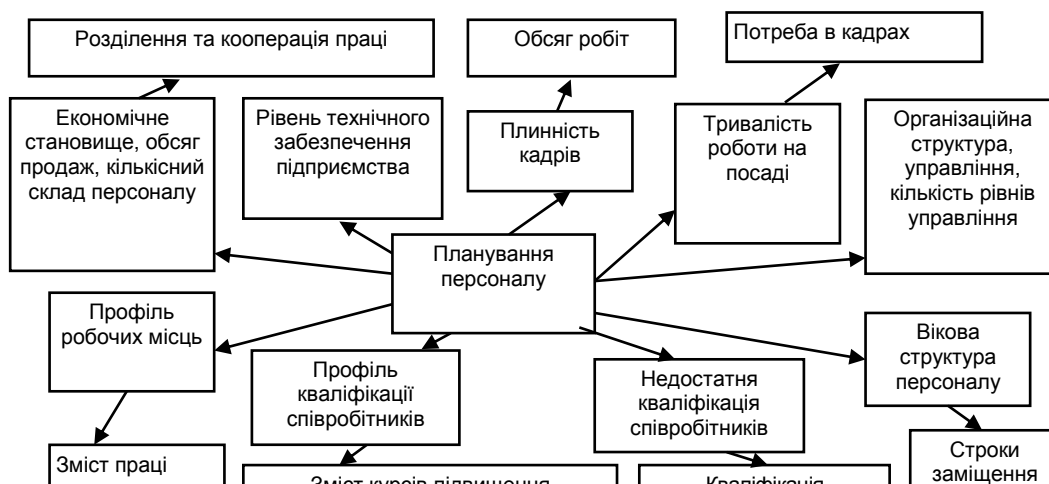


Рис. 2. Вплив факторів внутрішнього середовища

Окрім внутрішніх чинників, які впливають на процес планування на підприємстві, на цьому етапі також аналізуються існуючі зовнішні чинники, які визначають питання господарського і фінансового становища підприємства, конкуренцію на ринках, державне регулювання, вплив довкілля і т. д. Приклад діючих взаємозв'язків підприємства і шляхів впливу на персонал показаний на рис. 3.

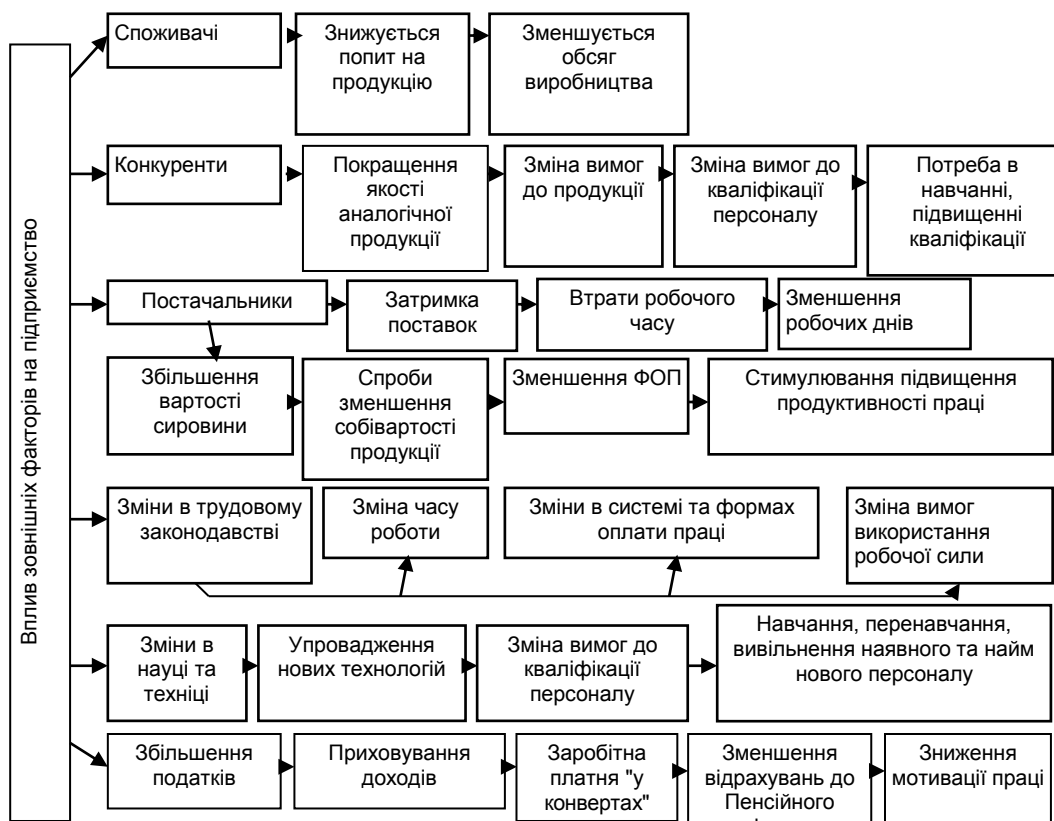


Рис. 3. Вплив зовнішніх факторів на планування персоналу підприємства

Для здійснення ефективного планування персоналу необхідно постійно відслідковувати зміни, які відбуваються як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищах, щоб у керівництва підприємства була своєчасна нагода використати можливості та попередити чи повернути на свою користь загрози.

Наступний крок – це аналіз наявного персоналу.

Оцінка наявного персоналу будується на основі інформації про наявність трудових ресурсів, який міститься в базі даних підприємства.

Аналіз наявних трудових ресурсів ведеться на момент оцінки в кількісному і якісному аспектах. Кількісний аналіз чисельності персоналу здійснюється в розрізі підрозділів та окремих посад.

Якісний аналіз ведеться з урахуванням розроблених на підприємстві професіограм, а також характеристик працівників, які обіймають ці посади (кваліфікація, звички, найбільш важливі особові характеристики і т. д.).

На цьому етапі лінійні керівники здійснюють аналіз кількісного і якісного складу працівників і подають цю інформацію разом з пропозиціями до служби управління персоналом. СУП детально вивчає цю інформацію і робить висновки щодо наявного персоналу, виявляє його переваги та недоліки.

Наступним етапом є оцінка майбутніх потреб у персоналі – прогнозуваннями чисельності персоналу, необхідного для реалізації стратегії розвитку підприємства.

Планова потреба в трудових ресурсах визначається на запланований об'єм діяльності, обумовлений вибраною стратегією розвитку (з урахуванням розширення або скорочення об'ємів діяльності, його структурної перебудови, змін у вмісті роботи і так далі). Джерелами інформації є бізнес-план, плани стратегічного розвитку підприємства. Якісна потреба в персоналі на запланований об'єм діяльності визначається за категоріями, професіями, спеціалізаціями, рівнем кваліфікації, індивідуальним вимогам, висунутим до працівника кожною посадою [2].

Параметри виробничої програми і організаційна структура (які повинні забезпечити реалізацію господарської стратегії) визначають необхідну кількість робочої сили (на основі розрахунку об'єму трудових витрат за кожним видом діяльності, соціальних зобов'язань і т. д.) і її якість (рівень знань, досвіду, навичок). Вимоги до

конкретних робітників місцям постійно уточнюються на основі аналізу робіт, функцій, посадових інструкцій. Розробляється як загальна потреба в робочій силі, так і потреба за окремими ключовими посадами і спеціальностями.

Планування персоналу ґрунтується на інформації, яка міститься у планах матеріально-технічного постачання, фінансовому, інвестиційному, виробничому, збутовому та організаційному планах, а також штатному розписі.

У штатному розписі формулюється потреба підприємства у людських ресурсах з урахуванням бюджетних обмежень, адже кадрове планування тісно пов'язане із плануванням витрат на структуру та потенціал персоналу, а отже, воно тісно пов'язане із загальною системою фінансування підприємства.

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 для 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.

На цьому етапі розробляється прогноз чисельності персоналу відповідно до стратегічних і короткострокових планів підприємства. При цьому визначається попит на робочу силу на даному підприємстві.

Після того як ситуація стосовно наявного персоналу і майбутньої потреби повністю проаналізована, слід переходити до наступного кроку, а саме до планування заходів щодо підтримки, посилення сильних сторін та усунення слабких місць. Для цього розробляється програма задоволення майбутніх потреб у персоналі.

У програму забезпечення трудовими ресурсами доцільно включити три розділи. Перший розділ є графіком потреби в залученні додаткового персоналу певної кваліфікації або скороченні його чисельності. Другий розділ включає перелік заходів щодо забезпечення потреби. Третій розділ відображає об'єм фінансових ресурсів, необхідний для реалізації запланованих заходів, а також обґрунтування ефективності цих витрат [3].

Кінцевим результатом процесу планування персоналу підприємства буде виявлення його основних напрямів, а саме:

- планування чисельності кадрів, формування структури кадрового складу;
- підбір кадрів, адаптація, атестація кадрів;
- навчання, управління діловою кар'єрою;
- мотивація персоналу, стимулювання спонукає співробітника ефективно працювати на підприємстві, прагнути до максимальної самовіддачі на роботі.

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.

Наук. керівн. Іванова О. Ю.

Література: 1. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 450 с. 2. Шекшня С. В. Управління персоналом сучасної організації : управлін.-практ. посібн. / С. В. Шекшня. – М. : Інтел-Синтез, 2006. – 352 с. 3. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр навчальної літератури, 2011. – 468 с. 4. Сухарський В. С. Менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія / В. С. Сухарський. – Тернопіль : Астон, 2002. – 416 с. 5. Щокін Г. В. Теорія кадрової політики : монографія / Г. В. Щокін. – К. : МАУП, 1997. – 162 с.