

4. Дон Гелрігел, Джон В. Слокум-молодший, Ричард В. Вудмен, Н. Сью Бренінг. Організаційна поведінка. / пер. з англ. І. Тарасюк, М. Зарицька, Н. Гайдукевич. Київ. 2001. - 726 с.
5. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации А. Я. Кибанов. Москва, 2003. - 512 с.
6. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации А. Я. Кибанов. Москва, 2008.- 638 с.
7. Лукашевич М. П. Соціологія праці М. П. Лукашевич. Київ, 2004.- 440 с.

***Summary.** The article analyzes the main goals of the adaptation of new employees in the organization and identifies elements of the process of adaptation. The structure of adaptation of employees according to the spheres of activity is generalized. Conditions of effective management of adaptation of employees and conditions of its realization are indicated.*

***Key words:** adaptation of staff, goals and elements of adaptation, adaptation of workers, adaptation management.*

**УДК 663.5:005.95**

**О.С. Олійник,**

кандидат економічних наук,

**В.В.Ткачук,**

кандидат економічних наук, доцент,

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

## **КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ, ЯК ЗАСІБ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

*В статті розкрита сутність кадрового планування підприємства та його особливості в сучасних умовах господарювання. Звернена увага на управління персоналом в умовах реформування економіки. Висвітлені основні задачі та складові кадрового планування.*

***Ключові слова:** персонал, кадрове планування, управління персоналом, розвиток персоналу, навчання персоналу, скорочення персоналу, вивільнення персоналу.*

**Постановка проблеми.** На різних підприємствах роботою з персоналом займаються різні посадові особи в різній кількості. В нашому дослідженні, ми характеризуємо підприємства на яких кадрами займається спеціаліст по персоналу. Таким чином, спеціаліст по персоналу виконує цілий ряд обов'язків не тільки по прийняттю, звільненню персоналу і складанню звітності, але і по комплектуванні підприємства кадрами, вивченню ринку праці, бере участь у проектних роботах по праці, аналізує стан трудової

дисципліни, приймає участь у розробці заходів по зниженню плинності і покращенню трудової дисципліни та іншу роботу, згідно посадової інструкції. Враховуючи численні обов'язки до спеціаліста по персоналу є цілий ряд вимог.

**Аналіз основних досліджень і публікацій.** Тема управління персоналом, а також кадрове планування персоналу підприємства є досить актуальною в період змін, розвитку та становлення всеосяжних інноваційних технологій діяльності підприємства. Дана тема досліджувалася великою кількістю вчених-економістів, зокрема Б.Г.Базилюком, О.А.Богуцьким, А.М.Виноградською, М.Д.Виноградським, О.О.Герасименком, Ю.М.Красновим, В.М.Петюхом, С.Ф.Покропивним, О.М.Шкановою та іншими. Але не зважаючи на це, питання є відкритим по-теперішній час.

**Виклад основного матеріалу.** Важним напрямком діяльності підприємства є проведення активної соціальної політики як потужного засобу підвищення ефективності виробництва і суспільно-політичної активності працівників. Збалансованість економічного і соціального розвитку дозволяє найбільш повно використовувати людський фактор у виробництві.

Наступною сходинкою роботи з персоналом являється кадрове планування. Б.Г.Базилюк, О.О.Герасименко та В.М.Петюх відмічають, що кадрове планування – складова частина системи управління персоналом, що припускає відстеження змін у її структурі, а також елемент роботи з персоналом, мета якої – забезпечення надання людям робочих місць у потрібний момент часу й у необхідній кількості й відповідно до їх здібностей, схильностей і вимог виробництва [5, с.293].

А.М. Виноградська, М.Д.Виноградський та О.М.Шканова стверджують, що кадрове планування – це складова частина планування на підприємстві. Зміст кадрового планування полягає в тому, щоб забезпечити людей робочими місцями у потрібний час і в необхідній кількості, у відповідності з їхніми здібностями, нахилами і вимогами виробництва [2, с.151].

Базою кадрового планування є аналіз потреб у персоналі і вивчення інформації про продуктивність працюючих і витратах на їх утримання. Закордонні джерела інформації концентрують увагу головним чином на плануванні потреби організації в кадрах, тоді як вітчизняні приймають це лише як один з видів кадрового планування. Найперша задача планування персоналу - це "перевести" наявні цілі і плани організації в конкретні потреби в кваліфікованих службовцях, тобто вивести невідому величину необхідних працівників з наявного рівняння планів організації і визначити час, у який вони будуть викликані. І як тільки ці невідомі величини будуть знайдені, у рамках кадрового планування необхідно вивести, скласти плани досягнення виконання цих потреб.

Основні задачі кадрового планування: розробка процедури кадрового планування, узгодженої з іншими його видами; пов'язування кадрового планування з плануванням організації в цілому; організація ефективної взаємодії між плановою групою кадрової служби і плановим відділом

організації; проведення в життя рішень, що сприяють успішному здійсненню стратегії організації; сприяння організації у виявленні головних кадрових проблем і потреб при стратегічному плануванні; поліпшення обміну інформацією з персоналу між усіма підрозділами організації.

Кадрове планування містить у собі: прогнозування перспективних потреб організації в персоналі (по окремих його категоріях); вивчення ринку праці (ринку кваліфікованої робочої сили) і програми заходів щодо його “освоєння”; аналіз системи робочих місць організації; розробка програм і заходів щодо розвитку персоналу.

При здійсненні кадрового планування організація переслідує наступні цілі: отримати та втримати людей потрібної якості й у потрібній кількості; щонайкраще використовувати потенціал свого персоналу; бути здатної передбачати проблеми, що виникають через можливий надлишок чи нестач персоналу.

Процес кадрового планування складається з чотирьох базисних кроків: визначення впливу організаційних цілей на підрозділи підприємства; визначення майбутніх потреб; визначення додаткової потреби в персоналі при обліку наявних кадрів організації; розробка конкретного плану дії по ліквідації потреб у персоналі.

Все кадрове планування можна поділити на наступні його види: планування потреб у персоналі; залучення (набору) персоналу; використання і скорочення персоналу; навчання персоналу; збереження кадрового складу; витрат на утримання персоналу; продуктивності. Зрозуміло, усі види кадрового планування тісно зв'язані один з одним, взаємно доповнюють і коректують заходи, що передбачені в тому чи іншому плані.

Планування використання кадрів здійснюється за допомогою розробки плану заміщення штатних посад. Його ціль - по можливості доцільна, тобто економічне і справедливе стосовно людини розподіл потенціалу робочої сили між вакантними робітниками місцями. Реалізація планування використання кадрів повинна забезпечити оптимальний ступінь задоволеності роботодавцями своїми робітниками місцями в тому випадку, якщо були враховані їхні здібності, уміння, вимоги і мотивація.

Планування навчання персоналу покликане використовувати власні виробничі ресурси працюючих без пошуку нових висококваліфікованих кадрів на зовнішньому ринку праці. Крім того, таке планування створює умови для мобільності і саморегуляції працівника, прискорює процес адаптації до умов виробництва, що змінюються.

Планування скорочення чи звільнення персоналу покликане показати: кого варто скоротити, де і коли; кроки, які необхідно почати, щоб допомогти скороченим працівникам знайти нову роботу; політику оголошення про скорочення і виплати вихідних допомог; програму консультування з профспілками чи асоціаціями працівників.

Причинами вивільнення кадрів можуть бути явища організаційного, економічного чи технологічного плану. Штати можуть скорочуватися, якщо

працівників більше, ніж це необхідно для нової ринкової ситуації. Причиною скорочення штатів може бути також невідповідність працівників займаним посадам, технічний прогрес, що зменшує витрати праці.

Планування вивільнення персоналу дозволяє уникнути передачі на зовнішній ринок праці кваліфікованих кадрів і створення для цього персоналу соціальних труднощів. Даний напрямок діяльності по керуванню персоналом до останнього часу практично не одержало розвитку у вітчизняних організаціях.

Набір, відбір кадрів та облік трудових книжок є наступною сходинкою роботи з персоналом. А.М. Виноградська, М.Д.Виноградський та О.М.Шканова вважають, що набір, або приймання на роботу – це виконання дій служби персоналу для залучення кандидатів на посаду, яку мають якості, необхідні для роботи на підприємстві. Приймання на роботу це складний і багатогранний процес [2, с.168].

Відбір являє собою демократичну, звільнену від суб'єктивізму конкурсна процедура, яка передбачає всебічне та об'єктивне вивчення індивідуальних якостей кожного претендента на посаду і відбір кращих із них, відмічають А.М. Виноградська, М.Д.Виноградський та О.М.Шканова [2, с.182]. Крім відбору, ще на деяких підприємствах проводять первинний відбір, що обумовлено виробничою необхідністю. Первинний відбір – це процес селекції кандидатів, що володіють мінімальними вимогами для зайняття певної посади. Він здійснюється відділом людських ресурсів і є основою відбору персоналу на індивідуальній основі [5, с.298].

Процес приймання та звільнення з роботи обов'язково відображається в трудових книжках працівників, які зберігаються на підприємствах де працюють працівники. Трудова книжка – основний документ про трудову діяльність робітників та службовців. Трудові книжки ведуться на всіх робітників та службовців державних, кооперативних і суспільних підприємств, установ і організацій, що пропрацювали понад п'ять днів, у тому числі на сезонний і тимчасових працівників, а також позаштатних працівників за умови, якщо вони підлягають державному соціальному страхуванню. При призначенні пенсії трудова книжка трудова книжка є основним документом, що підтверджує виробничий стаж [5, с.305].

Відповідно до статті 48 КЗпП України та пп. 1.1, 2.20 і 2.20-1 Інструкції про порядок ведення трудових книжок працівників, затвердженої наказом Міністерства праці та соціальної політики, Міністерства юстиції, Міністерства соціального захисту населення України від 29 липня 1993 р. № 58 (далі – Інструкція), трудові книжки ведуться на всіх працівників, які працюють за трудовими договорами на підприємствах, у тому числі в іноземних представництвах, у іноземних кореспондентів, співпрацівників міжнародних організацій та інших прирівняних до них іноземців на території України, фізичних осіб понад п'ять днів, у тому числі осіб, які є співвласниками (власниками) підприємств, селянських (фермерських) господарств, сезонних і тимчасових працівників, а також позаштатних

працівників за умови, якщо вони підлягають державному соціальному страхуванню. На осіб, які працюють за сумісництвом та цивільно-правовими договорами, трудові книжки на підприємстві не ведуться. Трудові книжки зберігаються на підприємствах як документи суворої звітності, видаються працівникам лише при звільненні під розписку. Бланки трудових книжок (вкладишів до них) зберігаються в бухгалтерії підприємства як документи суворої звітності і видаються за заявкою в підзвіт посадовій особі, яка відповідає за видачу трудових книжок. Облік бланків трудових книжок і вкладишів до них ведеться бухгалтерією. Облік руху трудових книжок і вкладишів до них ведеться кадровою службою або спеціально уповноваженою посадовою особою у книзі обліку руху трудових книжок і вкладишів до них. Книга обліку руху трудових книжок і вкладишів до них має бути пронумерована, прошнурована та скріплена підписом керівника підприємства і печаткою. Щомісяця посадова особа, яка відповідає за ведення трудових книжок, подає бухгалтерії звіт про наявність бланків трудових книжок і вкладишів до них (які вона брала раніше) та про суми, одержані за видані трудові книжки і вкладиші до них з додатком прибуткового ордера каси підприємства. На зіпсовані під час заповнення бланки трудових книжок і вкладишів до них складається акт за встановленою формою.

Однією з важливих сходинок в управління персоналом займає оцінювання та атестація персоналу. Маючи законодавче підґрунтя для дослідження персоналу суспільства, підприємства, а також опис його з різних позицій (кількісної і якісної) ми маємо можливість оцінити даний персонал. Персонал спиртового підприємства описуємо за допомогою ряду кількісних та якісних характеристик, які сформовані в систему показників. Після дослідження та аналізу даних характеристик фахівці визначають різні фактори впливу на персонал.

Отже, оцінка персоналу це складний процес, який можна поділити на декілька процесів, а саме: обчислення системи показників, що характеризують персонал підприємства; порівняння певних характеристик працівників з відповідними параметрами, вимогами, еталонами; визначення впливу факторів, що впливають на рівень персоналу. А тому, система показників, що характеризують весь персонал спиртового підприємства загалом і по категоріям (робітники, керівники, професіонали та фахівці, технічні службовці) можна поділити його на ряд груп: чисельність персоналу підприємства (всього, а також в тому числі: середня облікова чисельність промислово-виробничого персоналу та непромисловий персонал); структура промислово-виробничого персоналу за статтю (чоловіки, жінки); віковий склад промислово-виробничого персоналу (до 24 років, 24-34 років, 35-50 років, 51-54 років, 55 більше років); розподіл промислово-виробничого персоналу за стажем роботи (до 15 і більше років); освітній рівень промислово-виробничого персоналу; кваліфікаційний склад працівників

(розряд за єдиною тарифною сіткою); рівень професійної підготовки (для робітників за проміжком часу, для керівників, професіоналів та фахівців, технічних службовців за освітою і практикою) [4, с.30-31].

Порівняння певних характеристик працівників підприємства з відповідними параметрами, вимогами, еталонами відбувається на спиртових підприємствах зовнішньою оцінкою та самооцінкою виконуючи орієнтуючу та стимулюючу функції. Самий процес порівняння певних характеристик оцінки включає декілька складових: процедуру оцінки, зміст оцінки та метод оцінки. Процедура оцінки включає визначення місця оцінки, суб'єкту оцінки, її порядок і періодичність, при використанні технічних засобів. Зміст оцінки полягає в оцінюванні особистих якостей працівників і їх результатів праці. Метод оцінки полягає в виявленні та вимірюванні показників.

Оцінка здійснюється на загальновизнаних принципах, а саме: об'єктивності, усебічності, систематичності (постійності), що дає змогу використати оцінку персоналу для: підбору й розстановки нових працівників; прогнозування просування працівників по службі; раціоналізації прийомів і методів роботи; побудови ефективності системи мотивації праці; оцінки ефективності діяльності окремих працівників і трудових колективів. Широко застосовувана комплексна оцінка персоналу за бальною системою дає можливість кількісно виміряти за допомогою балів найбільш істотні характеристики, стверджує Покропивний С.Ф.[3, с.87-95]. Оцінка персоналу спиртового підприємства визначається оцінюванням персоналу, як кожного працівника, так і колективу в цілому. Дана оцінка доповнює повну характеристику ресурсного потенціалу підприємства, галузі і дає можливість прийняття управлінських рішень щодо покращення функціонування відповідного підприємства. Оцінка персоналу підприємств спонукає фахівців та керівників підприємства на ефективне його використання, та прибуткове функціонування, в результаті чого виникає необхідність дослідження ефективного використання персоналу і загалом господарювання спиртових підприємств.

Атестація персоналу – метод оцінки персоналу організації; керівник періодично оцінює ефективність виконання посадових обов'язків за допомогою стандартних критеріїв; кадрові заходи, покликані оцінити рівень відповідності праці, якостей і потенціалу особистості вимогам виконуваної роботи; - процедура визначення кваліфікації, рівня знань, практичних навичок, ділових якостей працівника й встановлення ступеня їхньої відповідності займаній посаді. Ціль атестації полягає в підвищенні ефективності використання кадрового потенціалу організації; за її результатами приймається рішення про збереження або зміну мотивації його праці, необхідності додаткової підготовки і ін. [1, с.286].

Важливою роботою на підприємстві в атестаційному процесі є атестаційна співбесіда керівника з атестаційним співробітником. У цій бесіді обговорюються результати роботи працівника за минулий період, дається

оцінка цієї роботи як керівником, так і самим працівником, затверджуються заходи співробітника на майбутній період і на перспективу [2, с.229].

Верхньою сходиною управління персоналом є управління процесами розвитку та руху персоналу. Процес розвитку персоналу на підприємстві включає вибір кар'єри, етапи кар'єрного росту, вибір принципів управління кар'єрної стратегії; планування кар'єрної стратегії; технологію управління кар'єрою; управління процесом управління персоналом. Планування кар'єри на підприємствах здійснюється шляхом порівняння особистих бажань у сфері своєї кар'єри з можливостями їх задоволення. Це здійснюється при умові, що працівник, який не відповідає вимогам вищого етапу кар'єри в обумовлений строк відсторонюється від подальших можливостей просування.

**Висновки.** Отже, концептуальний механізм організації роботи з персоналом підприємств, являється складним процесом. Кадрове планування, що включає підбір, розстановку, розвиток, зростання персоналу, його підвищення кваліфікації, атестацію, являється важливою складовою успішного управління персоналом любого підприємства.

Механізм організації роботи з персоналом залучає до свого виконання всіх працівників підприємства в різні мірі, але маючи одну ціль – ефективний ріст у всьому, а саме: для підприємства – звичайно фінансово-господарський, а для працівників – кар'єрно-дохідний.

#### Список використаних джерел

1. Богуцький О. А. Соціально-трудова потенціал аграрної економіки / [За ред. О. А. Богуцького] – К.: ІАЕ, 1996. - 228 с.
2. Виноградський М.Д. Управління персоналом./М.Д.Виноградський, А.М.Виноградська, О.М.Шканова /2-ге вид.: Навч.посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502с.
3. Економіка підприємства: підручник / За заг. ред. С. Ф. Покропивного. - 2-е вид. переоб. і доповн. - К.: КНЕУ, 2005. – 528 с.
4. Краснов Ю. М. Економічна стратегія ефективної зайнятості /Ю. М. Краснов. - К.: Знання України, 2001. - 253 с.
5. Петюх В. М. Управління персоналом: навч.-метод. Посіб. Для самост. вивч. Дисц. / В. М. Петюх, Б.Г.Базилук, О.О.Герасименко /- К.: КНЕУ, 2007. - 320 с.

**Annotation.** The article outlines the essence of personnel planning of the enterprise and its features in modern economic conditions. The attention was paid to the management of personnel in the context of economic reform. The main tasks and components of personnel planning are highlighted.

**Key words:** personnel, personnel planning, personnel management, personnel development, staff training, staff reduction, staff release.