

УДК 331.108.2

*В. О. Шишкін,
к. е. н., доцент, Запорізький національний університет
І. В. Розова,
магістрант, Запорізький національний університет*

ПЛАНУВАННЯ ПОТРЕБИ В ПЕРСОНАЛІ ЯК ОДИН З ОСНОВНИХ ЧИННИКІВ УСПІШНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто сутність розробки плану по праці і персоналу на підприємстві. Визначено завдання, що підлягають вирішенню в процесі планування праці. Наведено етапи, з яких складається система планування забезпеченості кадрами організації.

In the article, essence of development of plan on labour and personnel on an enterprise, examined. Tasks which must be executed in the process of planning of labour are certain. Stages of the system of planning of enterprise on providing of labour resources, it is rotined.

ВСТУП

У прогресивних концепціях управління саме людина є найвищою цінністю і головним фактором виробництва. Запорукою конкурентного господарювання організацій є створення ефективного трудового колективу. Вдало підібраний, організований і мотивований персонал, раціональне поєднання знань і здібностей, особистих і професійних якостей, психологічних характеристик потенційних працівників, які потрібні підприємству в певний період часу для досягнення намічених цілей і планованих результатів, є заставою успішного функціонування будь-якої організації.

У системі управління людськими ресурсами закладені основні функції менеджменту, з яких планування є основоположною.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

- розглянути сутність розробки плану по праці і персоналу на підприємстві;
- визначити завдання, що підлягають рішенням в процесі планування праці;
- навести етапи, з яких складається система планування забезпеченості кадрами організації.

РЕЗУЛЬТАТИ

Розробка і впровадження сучасних методів планування потреби в персоналі є інструментом підвищення конкурентоспроможності, засобом подолання зростаючої нестабільності

зовнішнього середовища. Для цих цілей на підприємстві складається план по праці і персоналу. Значення і важливість плану визначається наступними моментами:

- значну частину витрат складають витрати на персонал;
- персонал є одним з основних чинників, що визначають успішність діяльності підприємства в цілому;
- скоординувати дії працівників можливо тільки на планомерній основі.

Основною метою розробки плану по праці і персоналу є визначення раціональної обґрунтованої потреби в персоналі, основних вимог до нього.

При цьому в процесі планування праці рішенням підлягають ряд завдань:

- створення працездатного колективу, направленого на виконання основних цілей підприємства;
- формування оптимальної структури колективу;
- вдосконалення організації праці;
- пошук раціональних мотиваторів;
- підвищення ефективності праці;
- ротація персоналу;
- оптимізація коштів на утримання персоналу та ін.

При плануванні персоналу велике значення має сумарний синергетичний ефект, оскільки оцінити необхідно членів колективу, що працюють у команді. При цьому процес аналізу

повинен набути системного характеру з метою максимально широкого розгляду визначальних чинників. Результиуючий показник при цьому набуває значення більше, ніж сума показників по визначальних чинниках. З цією метою, в плані по праці і персоналу виділяють три розділи:

- план по праці;
- план за чисельністю;
- план по заробітній платні.

У плані по праці і чисельності розраховуються показники продуктивності праці; визначається трудомісткість виготовлення одиниці продукції і планованого об'єму товарного випуску, чисельність працюючих в розрізі різних категорій персоналу, планована величина витрат на утримання персоналу фірми і її структурних підрозділів, чисельність тих, що вивільняються (що звільнюються), і працівників, яких беруть на роботу; намічаються заходи щодо вдосконалення організації праці, підготовці, перепідготовці і підвищенню кваліфікації кадрів, формуванню і використанню кадрового резерву; готуються початкові дані для планування фонду оплати праці і фонду заробітної плати, середньої заробітної плати працівників фірми і т.д. У процесі планування персоналу перш за все необхідно проаналізувати виконання плану по праці і персоналу за попередній період. А саме:

- розрахувати планові показники продуктивності праці;
- розрахувати плановий баланс часу одного робітника;
- розрахувати потребу в персоналі, його планову структуру.

Складається план розвитку персоналу, розраховується і аналізується резерв трудових кадрів та ін. При цьому при аналізі плану за попередній період оцінюють забезпеченість підприємства трудовими ресурсами в цілому, оцінюється ефективність їх використання, виявляються резерви економії трудових ресурсів і розробляються заходи щодо їх використання.

Далі шляхом порівняння планових і базисних значень аналізують забезпеченість підприємства в персоналі. В результаті аналізу виявляється дефіцит або надлишок персоналу в цілому по фірмі і окремо по структурних підрозділах. При цьому основними розділами плану по праці є наступні: вивільнення персоналу, кадрова політика, набір персоналу, кадровий резерв, оборот персоналу, розвиток персоналу, вдосконалення організації праці, економічна ефективність, план інновацій.

Таким чином, підприємство планує потребу в персоналі на звітний рік, що є основою кадрової політики організації. Методи і способи

раціональної організації діяльності кадрового відділу кожне підприємство вибирає самостійно. Загалом система планування забезпеченості кадрами складається з декількох етапів.

Спочатку при плануванні доцільно оцінити існуючих працівників, визначити основні заходи по оптимізації роботи вже наявного персоналу. З цією метою на підприємстві проводиться атестація, тестування працівників протягом визначеного часу. Для оцінки якості праці працівників іноді застосовуються спеціальні системи інвентаризації, що реєструють інформацію, стосовно набуття працівниками нових навичок.

Наступним етапом є етап прогнозування. Відповідно до цілей і задач організації визначають майбутні потреби в працівниках. Якщо організація збирається незабаром відкривати ще один підрозділ, то доцільно задуматися про набір потенційних кандидатів вже зараз. Обов'язково враховуються зміни в зовнішньому середовищі, тому що зовнішнє середовище впливає на організацію, на її роботу. На цьому етапі можливо скористатися різноманітними методами аналізу, наприклад SWOT-аналіз, в ході якого оцінюються основні можливості, загрози, сильні та слабкі сторони організації. Після кожного пункту проставляються бали, що являють суму експертної оцінки і ступеня значущості кожного фактору. На цьому етапі слід:

- спрогнозувати зміну структури апарату;
- визначити ступінь забезпеченості номенклатурних посад;
- визначити ступінь насиченості по кожній посаді чи групі однакових посад.

Таким чином, можна установити стан персоналу на підприємстві і перспективні потреби в ньому.

Для визначення оптимальної чисельності кадрів необхідно установити:

- 1) потребу в кадрах підприємства на найближчу або більш тривалу перспективу (до 5 років);
- 2) фактичну чисельність підготовленого на даний момент персоналу кожного рівня, незалежно від того, де проходив підготовку працівник;
- 3) приблизний відсоток вибуття з кадрів окремих працівників, наприклад, через невиконання індивідуальної програми підготовки у зв'язку з виїздом в інший район та ін.;
- 4) число керівників, що вивільняються в результаті зміни структури управління, які можуть бути використані для керівної діяльності на інших ділянках.

Визначивши потреби, можна приступати до розробки плану їх задоволення. План повинен містити всі заходи, необхідні для набору, най-

мання, навчання, просування персоналу для досягнення поставлених цілей і задоволення прогнозованих потреб.

Перш за все, потрібно чітко визначити майбутні обов'язки працівника. В іншому випадку є ризик найняти працівника, особисті і професійні якості якого не зовсім або зовсім не відповідатимуть необхідним. Важливими також є і психологічні характеристики потенційного працівника. Особливу увагу слід приділити, при можливості, роботі в групі.

Аналіз може бути проведений за допомогою спостережень за працівником, співбесіди, різноманітних тестів. Після проведення аналізу змісту роботи майбутнього працівника розробляється посадова інструкція, у якій указуються основні обов'язки, що необхідно виконувати, навички й уміння, якими потрібно володіти, а також права, які має працівник.

Наступним етапом є набір. Набір являє собою створення певного резерву на плановані посади як із зовнішніх, так і з внутрішніх джерел. Основною проблемою при наборі кандидатів є невідповідність майбутньої роботи очікуванням кандидата. Варто прикласти всі зусилля, щоб якнайближче ознайомити майбутнього працівника з його майбутньою роботою. Таке ознайомлення можливе за допомогою спеціальних заходів.

При доборі кадрів керівництво відбирає зі створеного в ході набору кадрового резерву кандидатів, що найбільше підходять для роботи в організації. Для професійної ж підготовки можуть бути використані наступні методи:

- 1) індивідуальна підготовка під керівництвом вищого керівника;
- 2) стажування на посаді на своєму й іншому підприємстві;
- 3) навчання у вищому навчальному закладі, на курсах підвищення кваліфікації залежно від планованої посади.

Визначення заробітної платні і пільг — третій етап планування потреби в персоналі. Заробітна платня являє собою винагороду працівника за виконану ним роботу і має великий вплив на якість виконання працівником його обов'язків. Заробітна плата є важливим чинником під час вступу на роботу, вона впливає на задоволеність працівника своєю роботою, на плінність кадрів в організації, на кількість прогубів і продуктивність праці. Оплата за працю працівникам повинна проводитися по конкурентоздатних ставках і містити різні винагороди за їхні досягнення. Розмір заробітної платні повинен визначатися не тільки виконаною роботою, але і має стимулювати працівника до поліпшення якості цієї роботи. Заробітна платня управлінському персоналу має більш складну структуру, до неї входять різні схеми участі в прибутках.

До додаткових пільг відносять: оплату лікарняних, відпусток, страхування, дитячі садки, позички працівникам під маленькі відсотки, різні послуги. До інших виплат відносять різноманітні субсидії, матеріальну допомогу.

Форму нарахування заробітної плати кожне підприємство вибирає самостійно. Це може бути погодинна, відрядна, преміальна і прогресивна форми.

Таким чином, планування потреби в персоналі являє собою достатньо трудомісткий процес, однак раціональна його організація є основною умовою ефективного управління кадрами на підприємстві.

ВИСНОВКИ

На сучасному етапі планування потреб у персоналі — невід'ємна складова процесу менеджменту людських ресурсів, головна функція якого — кількісне та якісне визначення потреб у персоналі та розробка заходів щодо забезпечення організації необхідними фахівцями задля досягнення визначених організаційних цілей. Планування потреб у персоналі здійснюють відповідно до кадрової політики організації та стратегії розвитку організації загалом.

Найперше завдання планування персоналу — це "перевести" наявні цілі і плани організації в конкретні потреби в кваліфікованому персоналі, тобто вивести невідому величину необхідних працівників з наявного рівняння планів організації і визначити час, у який вони будуть виконані. І як тільки ці невідомі величини будуть знайдені, у рамках кадрового планування необхідно скласти плани досягнення виконання цих потреб. Для цього на підприємстві і складається план по праці і персоналу.

Література:

1. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 423 с.
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 2000. — 704 с.
3. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1997. — 512 с.
4. Основы управления персоналом: Учеб. для вузов / Под ред. Б. М. Генкина. — М.: Высшая школа, 1996. — 383 с.
5. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарики, 1998. — 296 с.
6. Грищенко О.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: анализ трудовых ресурсов предприятия. — 2008. // web: [http:// www.aup.ru](http://www.aup.ru)

Стаття надійшла до редакції 04.06.2009 р.