

Тема 4. Кадрове планування в організаціях

Поняття кадрового планування. Мета та завдання планування роботи з персоналом на підприємстві. Види планування: стратегічне, тактичне, операційне (поточне). Фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі. Поняття маркетингу персоналу та його функції.

Методи визначення потреб підприємства у персоналі. Характеристика методів планування персоналу. Планування чисельності персоналу за категоріями посад: основна та додаткова потреби у персоналі. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел майбутніх потреб у персоналі. Способи нормування ресурсів.

Оперативний план роботи з персоналом в організації. Індивідуальний план працівника. Структура інформації про персонал.

Планування – один із базових інструментів управління. Кадрове планування є важливою складовою кадрової політики організації. Одночасно кадрове планування – це частина системи планування в організації.

Кадрове планування передбачає відповідну фіксацію цілей, завдань, термінів виконання тощо в розрізі кадрового забезпечення організації. **Кадрове планування** – це проектування забезпечення організації персоналом у певний період часу в необхідній кількості, відповідно до здібностей людей і вимог виробництва.

Основні питання кадрового планування такі:

- чисельність і кваліфікація працівників;
- зміни чисельності та структури працівників;
- ефективне використання працівників в організації;
- розвиток персоналу організації;
- витрати на персонал.

Визначають поточну і довгострокову **потребу в персоналі**.

Поточна потреба – це потреба в персоналі на даний час, що пов’язана з поточним рухом персоналу (звільнення, відпустки, непрацездатність, вихід на пенсію тощо).

Довгострокова потреба – це потреба в персоналі на майбутні періоди. Її визначення – це вже складніше завдання, особливо, коли організація діє в дуже нестабільному, мінливому середовищі. Зі світової практики ми знаємо, що навіть всесвітньовідомі компанії змушені дуже сильно варіювати свій чисельний і структурний склад.

У кадровому плануванні виділяють такі основні **етапи**:

– *інформаційний* – накопичення й обробка необхідної інформації про стан персоналу організації та можливі перспективи його розвитку;

– *розробки проекту плану* – аналіз кадрової ситуації, перспектив розвитку та розробка проекту кадрового плану (за необхідності – альтернативних проектів);

– *вибір плану* – вибір найбільш оптимального варіанта плану кадрового забезпечення організації;

– *визначення витрат* – розрахунки фінансового забезпечення, витрат на утримання персоналу;

– *контролю* – здійснення контролю щодо виконання кадрових рішень, порівняння планових і поточних показників, корегування, за необхідністю, параметрів плану.

За фактором часу, цілей і умов планування розрізняють такі **види планування**:

- стратегічне (перспективне);
- тактичне (середньострокове);
- поточне (оперативне).

На *стратегічному* рівні визначають довгострокові (орієнтовно на 10 – 15 років) цілі організації, напрямки розвитку кадрового потенціалу, враховуючи загальну ситуацію на ринку праці, тенденції розвитку середовища діяльності організації, макроекономічні показники та фактори. Визначаються трудові, фінансові, матеріальні та інші ресурси, необхідні для досягнення цілей організації. Зазначимо, що період 10–15 років є орієнтовним, сучасні умови діяльності організацій дають усе більше підстав для скорочення термінів стратегічного планування. Урешті-решт, результати стратегічного планування набувають вигляду концепцій, програм розвитку тощо.

На *тактичному* рівні стратегічні цілі конкретизуються для коротшого періоду (орієнтовно на 2–5 років), відповідно до поставлених завдань визначаються необхідні ресурси та джерела їх залучення. Ще раз підкреслимо приблизність термінів: строк 2–5 років зумовлюється тим, що він співвідноситься з тривалістю проектування й освоєння нової техніки, технологій, проведення реконструкції підприємства тощо.

Результати тактичного планування оформлюють, як правило, документом у вигляді плану на певний період часу. Одночасно можуть створюватися конкретні функціональні проекти: реконструкції, впровадження нових технологій, створення нових підприємств тощо, які потребують розрахунків відповідних параметрів кадрового забезпечення.

На *оперативному* рівні виконуються поточні завдання, обумовлені особливостями поточної ситуації, кон'юктурою ринку, якщо йдеться про підприємства. Як правило, період планування – у межах року. Річний план – максимально конкретний, прикладний проект, який фіксує важливі заходи, ресурси, терміни, відповідальних осіб.

Визначення потреб щодо персоналу – напевно ключовий елемент усієї кадрової планової роботи. Одночасно треба забезпечити покриття цих потреб. В останній період популярним стає маркетинговий підхід до персоналу.

Маркетинг персоналу – вид управлінської діяльності, що спрямовується на визначення й віднаходження шляхів забезпечення потреби організації в персоналі. Іншими словами, це певна цілеспрямована робота організації, насамперед її кадрового підрозділу, на ринку праці, на ринку трудових послуг.

У цілому маркетинг персоналу можна розглядати в різних *аспектах*. Виділимо окремі з них:

1. Маркетинг персоналу є певною філософією та стратегією управління людськими ресурсами. Персонал (реальний, існуючий і потенційний) розглядається як зовнішня й внутрішня групи клієнтів організації. Організації потрібно, умовно кажучи, вдало “продати” себе на ринку праці. “Успіх продажу” залежить від багатьох факторів, у тому числі від оптимального використання кадрових ресурсів, забезпеченого шляхом максимально сприятливих умов праці, що підвищують його ефективність, спонукають співробітників до розвитку, забезпечують партнерські відносини. Отже, фактично йдеться про своєрідний “продаж” організації внутрішнім і зовнішнім клієнтам – реальним і потенційним працівникам. Принцип маркетингу персоналу – це новий фокус кадрового управлінського мислення, який принципово відрізняється від “простого” адміністративного управлінського мислення.

2. *Маркетинг персоналу* – це особлива функція служби управління персоналом, спрямована на виявлення і забезпечення потреби організації в кадрових ресурсах новим особливим способом. Завдання маркетингу персоналу або персонал-маркетингу полягає в оволодінні ситуацією на ринку праці для ефективного забезпечення потреби організації в персоналі й реалізації її цілей.

Для визначення потреби організації в персоналі потрібно з'ясувати, які **фактори** впливають на цей процес.

Організація є певною соціальною системою, причому відкритою. Потреби організації в персоналі врешті-решт обумовлюються її взаємодією із зовнішнім середовищем. Вплив зовнішнього середовища відбивається й у формуванні ряду внутрішніх чинників. Отже, на потреби організації в персоналі впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники.

Внутрішньоорганізаційні чинники – це, насамперед, цілі організації, реалізацію яких має забезпечити її персонал. Якість, чіткість постановки цілі впливає на ефективність роботи щодо визначення потреби в персоналі. Кожна зміна, корегування цілей, що може бути пов'язано зі зміною ринку або його сегменту, переходом на нові технології тощо, відбивається на кількісній і якісній потребах у персоналі.

Серед великої кількості **зовнішніх чинників** існує декілька найважливіших, що безпосередньо впливають на стан ринку праці й, відповідно, на кадрові можливості та потреби організації. Зокрема:

- джерела робочої сили;
- рівень інфляції;
- рівень безробіття;
- особливості пенсійного законодавства;
- структурні зміни в економіці;
- розвиток техніки й технологій;
- демографічні тенденції;
- конкуренція;
- система оподаткування юридичних і фізичних осіб.

Виявлення та моніторинг чинників, які впливають на потребу в персоналі, є основою її планування. Потреба організації в персоналі поділяється на загальну і додаткову.

Загальна потреба в персоналі визначається кількістю працівників, необхідних для виконання завдань, поставлених в інвестиційних, виробничих, фінансових, маркетингових та інших планах і програмах організації. Вона диференціюється в розрізі професій, спеціальностей, профілів і рівнів підготовки.

Щодо підприємств, то тут базовими параметрами оцінки загальної потреби в персоналі можуть бути визначені плановий обсяг товарообігу та плановий рівень продуктивності праці.

Крім загальної потреби, виділяють **додаткову потребу в персоналі**, що являє собою різницю між загальною потребою й фактичною наявністю персоналу на початок планового періоду. Зрозуміло, що йдеться про ситуації, коли перший показник перевищує другий.

Значення додаткової потреби може залежати від багатьох обставин, у тому числі таких, які важко піддаються прогнозуванню.

На практиці баланс додаткової потреби в персоналі розробляється таким чином: певні підрозділи визначають перспективні напрямки удосконалення діяльності та розвитку підприємства. Далі визначається потреба в персоналі. Кадрова служба розраховує баланс загальної потреби в персоналі з урахуванням руху персоналу та багатьох інших факторів, визначає джерела задоволення цієї потреби, разом з економічною службою розраховує необхідні витрати на набір, навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації, організовує та практично здійснює всю роботу з персоналом.

До основних **методів прогнозування потреби в персоналі** належать:

– *економетричний метод*, коли потреба в персоналі виводиться з передбачуваних рівнів попиту на товари чи послуги організації на конкретний майбутній період;

– *метод екстраполяції*. Його сутність полягає у перенесенні минулих тенденцій, трендів щодо ряду важливих параметрів діяльності організації на майбутній період. Це досить неоднозначний метод, особливо для мінливих, нестабільних умов зовнішнього середовища. Вважається, що цей метод більше підходить для короткострокового планування й для підприємств зі стабільною структурою та стабільним зовнішнім середовищем. Розвитком цього методу можна вважати метод скорегованої екстраполяції, за якого враховуються зміни у співвідношенні чинників, що визначають кількість працівників та інші параметри;

– *метод експертних оцінок* передбачає отримання та використання думки спеціалістів для визначення потреб щодо персоналу. Такими експертами можуть бути керівники підрозділів. Кадрова служба має створювати форми експертних листів, визначати склад експертів, проводити опитування. Залежно від масштабів організації та кількості підрозділів визначаються форми проведення експертної оцінки. Метод має як свої плюси, так і мінуси. Основний плюс – залучення фахівців, які щоденно стикаються з певними проблемами та бачать ситуацію безпосередньо. Основний мінус – суб'єктивність оцінки;

– *балансовий метод* передбачає встановлення динамічної рівноваги між трудовими ресурсами, з одного боку, та їхнім розподілом відповідно до потреб організації, з іншого.

Якщо ресурсів персоналу в порівнянні з потребами організації недостатньо, то відбувається пошук додаткових джерел. Необхідні ресурси можуть бути залучені як із внутрішніх, так і з зовнішніх джерел. Існує й інший підхід до балансування: неможливість з тих чи інших причин покрити дефіцит персоналу може спонукати до пошуку шляхів зменшення потреби для збалансування ситуації з кадровим забезпеченням.

Інша ситуація – надлишок персоналу. Також має відбуватися непросте балансування: або шукати шляхи розширення використання персоналу з урахуванням його надлишку, або звільняти працівників. Не важко передбачити,

що в більшості випадків організація, насамперед, якщо вона комерційна, скоріше за все обере шлях скорочення персоналу;

– *економіко-математичне моделювання*. Цей метод полягає в оптимізації розрахунків на основі різного роду моделей. Наприклад, якщо визначити середній показник плинності кадрів, то можна розрахувати відповідну кількісну потребу на певну дату. Це простий приклад, у той же час сучасне моделювання дає можливість виконувати багатофакторні складні завдання;

– *нормативний метод* передбачає застосування системи нормативів, які визначають кількість працівників у функціональному розрізі, витрати на виробництво одиниці продукції (робочий час, фонд заробітної плати). Досить поширений метод, один із базових інструментів кадрового планування.

До норм праці належать норми виробітку, норми часу, норми обслуговування, норми чисельності тощо. Вони встановлюються для працівників відповідно до певних особливостей організації, її фінансового стану, рівня технічного та технологічного оснащення, стану організації праці, географічного розміщення, кліматичних умов тощо.

Поглиблення нормування, відповідних розрахунків має відбуватися за окремими категоріями (групами) персоналу працівників, виходячи з конкретних, притаманних даній категорії умов праці: трудомісткості продукції, фонду робочого часу, рівня виконання норм, значення категорії в загальному потенціалі організації тощо.