

Т.М. Колесник, О.П. Колонтаєвський

Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, Україна

ВДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ПОТРЕБИ В ПЕРСОНАЛІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Мета статті полягає в визначенні напрямків удосконалення планування потреби в персоналі на підприємствах. Перелічено ключові напрями діяльності по підборі персоналу. Наведено рекомендації щодо складання нового або редагування старого «опису посади» та складання «профілю кандидата». Запропоновано схему проведення діагностики потреби підприємства в кадрах з одночасним визначенням економічних причин, що обумовлюють існування посад. Визначено принципи, якими доцільно керуватись при складанні профілю кандидата. Проаналізовано набір вимог і критеріїв, які входять до «профілю кандидата».

Ключові слова: кадрове планування, планування потреби в персоналі, діагностика потреби в кадрах, посадова інструкція, профіль кандидата.

Постановка проблеми

Недоліки кадрового планування спричиняють серйозні проблеми на будь-якому підприємстві. Навпроти, ефективне планування дозволяє вчасно «заповнити» вакантні кадрові позиції, що зменшує плинність кадрів та поширює можливості кар'єри фахівців у межах підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблемі планування потреби в персоналі на підприємствах присвячені теоретичні та практичні розробки вчених: М.Д. Віноградський, В.М. Данюк, М.П. Денисенко, А.М. Колот, О.В. Крушельницька, В.О. Лук'янихін, М.І. Мурашко, В.Г. Никифоренко, Ф.У. Хміль, В.О. Шишкін та ін.

Дослідниками [1–8] були розглянуті окремі аспекти кадрового планування, а також планування управлінського персоналу [9], але не надали опису етапів або процесу діагностики потреби підприємства в кадрах.

Формулювання мети статті

Метою статті є розкриття важливості планування потреби в персоналі, визначення етапів процесу діагностики потреби підприємства в кадрах.

Виклад основного матеріалу

Пропонується розглядати планування потреби в персоналі у взаємозв'язку з плануванням кадрового потенціалу усього підприємства і плануванням кар'єри кожного її співробітника, узгоджувати процедури кадрового планування зі стратегією підприємства.

Діяльність по підборі персоналу необхідно, поперше, націлювати виключно на забезпечення

можливості функціонування підприємства в найбільш економічному режимі. Тому важливо не зосереджуватися тільки на короткострокових потребах, а координувати їх з довгостроковими планами підприємства, що надає значну підтримку стратегічному процесу планування при забезпеченні його засобами для досягнення бажаних результатів.

По-друге, необхідно узгоджувати планування потреби в персоналі з іншими планами підприємства: планами збуту, виробництва, інвестицій, фінансів і т. ін. Тобто, планування персоналу буде проводитися не відокремлено, а залежати від інших аспектів діяльності підприємства і зі свого боку також впливаючи на них.

По-третє, потрібно проводити комплексне планування при узгодженні зі стратегією підприємства. Кадрове планування повинно включати, як планування потреб в області персоналу, так і його адаптацію, розвиток, збереження, оплату праці, вивільнення. При цьому необхідно паралельно визначати і необхідні витрати на ці види планування та передбачати облік таких витрат: витрати на підвищення кваліфікації персоналу, витрати на утримання соціальної інфраструктури підприємства, різного роду соціальні виплати і пільги, витрати на заробітну плату та інші. Данні витрати слід оптимізувати.

По-четверте, необхідно прогнозувати потребу у кадрах. Це можливо за допомогою використання відповідних планів та програм, проведення атестацій, опитування та анкет. При достатньому рівні укомплектованості кадрами пропонується сконцентруватися на якнайбільш ефективному використанні вже існуючого на підприємстві персоналу за допомогою підвищення його

кваліфікації, проведення атестації та приділяти належної уваги мотивації.

По-п'яте, потрібно враховувати зовнішні і внутрішні фактори для визначення потреби в персоналі.

Зміна зовнішніх факторів впливає на збутові можливості підприємства і собівартість, тому їх потрібно передбачати і адекватно на них реагувати. Інформацію про загальноекономічні або специфічних для кожної галузі зміни можливо отримувати в різних економічних службах, з прогнозів галузевих об'єднань, а також з повідомлень про кон'юнктуру

ринку або галузевого аналізу. Внутрішні факторами впливу – зміни, які відбуваються на підприємстві і впливають на виробничі плани, обсяг вироблених товарів чи послуг. Запропоновані для вирішення цих питань заходи, впливають на склад персоналу, а також на зміни в структурі підприємства.

По-шосте, проводити діагностику потреби підприємства в кадрах за схемою (рис. 1.) Відповідно до неї ми пропонуємо набір нового персоналу, якщо це доцільно з економічної точки зору та альтернативні види вирішення цих кадрових питань.

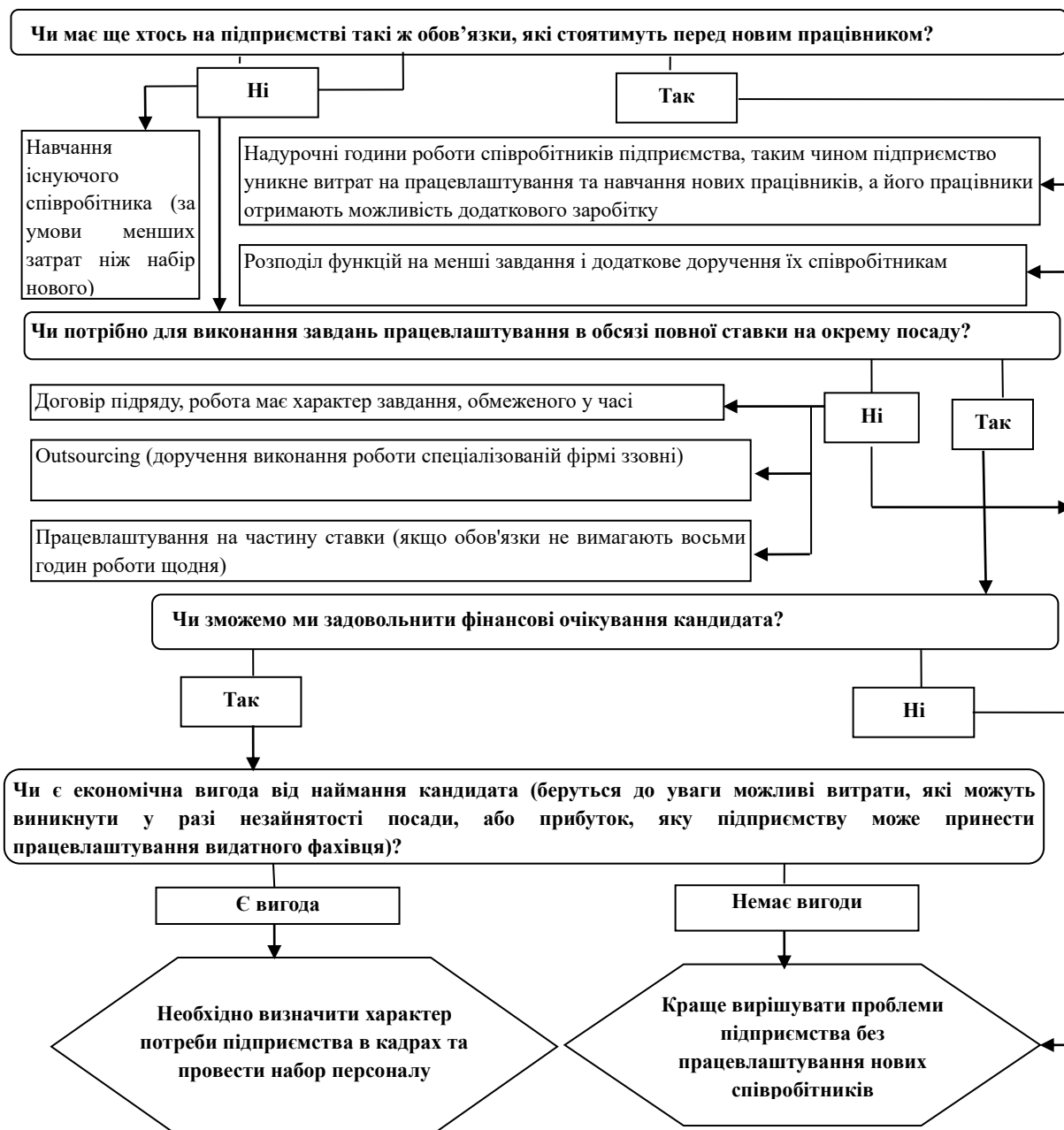


Рис. 1. Діагностика потреби в кадрах

У ході діагностики необхідно визначити яке завдання стоятиме перед працівником, який займе дану (нову) посаду.

Аналіз ситуації може показати, що цілі, про які йде мова у випадку даної посади, вже виконуються іншими осередками організаційної структури, або для кращого функціонування підприємства, дану посаду слід перенести на рівень вище в ієрархії підприємства (для того, щоб збільшити пов'язані з цією посадою можливості прийняття рішень) або нижче (щоб підпорядкувати іншої клітинки).

Необхідно також визначити економічні причини, що обумовлюють існування цієї посади: які будуть витрати на існування даної посади; які фінансові очікування кандидатів; скільки складуть альтернативні витрати на підбір персоналу; яка економічна вартість успішних дій на даній посаді, з точки зору підприємства?

Проведена діагностика потреб підприємства в кадрах може призвести до таких висновків:

1) вирішення проблеми підприємства можна знайти без працевлаштування нових співробітників;

2) необхідне проведення набору персоналу, а також визначення характеру потреб підприємства в кадрах (кількість нових співробітників та їх очікуваних кваліфікацій).

По-сьоме, при складанні нового або редагуванні старого «опису посади» та складанні «профілю кандидата» пропонуємо користуватися наведеними нижче рекомендаціями.

Більш детальне визначення характеру потреб у кадрах представимо у вигляді опису кола обов'язків – опису посади та «профілю кандидата». Вірно визначена потреба в кадрах допоможе нам успішно її задовольнити, адже як кажуть: «правильно визначена проблема – на половину вирішена проблема». При цьому будемо розглядати опис посади як інформаційний базис, необхідний для характеристики претендента, й опис посади буде основою визначення цілей придбання персоналу і планування його розвитку, оцінки робочого місця, а отже використовуватися як інструмент управління.

На підприємствах існують готові описи посад тільки під назвою «посадові інструкції», в них описані функціональні обов'язки людини на даній посаді, його права, кому він підпорядковується і хто знаходиться під його керівництвом. Для визначення необхідної кількості робітників на підприємстві керуються: виробничою програмою, планами щодо підвищення продуктивності праці, а також всілякими нормами, розробленими на підприємстві.

Однак, провівши аналіз «посадових інструкцій» можна побачити занадто багато загальних і абстрактних формулювань. Це є наслідком намірів представити документ, що має цінність загального і, одночасно, офіційного офісного документа. На жаль,

неконкретність і невизначеність мови, якою написані ці документи, часто робить неможливим або важким використання їх при наборі персоналу. Проаналізувавши існуючі недоліки «посадових інструкцій», пропонуємо приділити увагу кожному елементу опису посади та відредагувати, за допомогою наданих нижче рекомендацій, існуючі документи або створити нові описи посад.

В першу чергу необхідно визначити точну назву посади. Потім визначити розташування даної посади в організаційній структурі (організаційна ланка, підпорядкування, керівництво). Далі зазначити обов'язки виконавця на даній посаді (щоденні, часті, випадкові). Також необхідно конкретизувати завдання та цілі (принципи та критерії оцінки завдань). Після цього необхідно визначитися з необхідними в роботі методами та інструментами (обслуговування, спеціалізовані процедури, використання іноземних мов). І на останнє потрібно описати умови праці (наявність змін, робочий час, місцезнаходження, поїздки).

Пропонується приділити увагу таким елементам опису посади як назва посади та розміщення в організаційній структурі підприємства, адже вони є дуже важливими, тому що містять істотну інформацію про обов'язки, повноваження, знаходженні цієї посади в структурі підприємства, про її ранзі і відносинах зі співробітниками і т. д. Правильне їх визначення дозволить полегшити розуміння істотного кола обов'язків та визначення меж та видів відповідальності.

Для того, щоб зробити опис посади вірним та точним, необхідно детально описати реальний зміст роботи. Для початку слід визначити: яка мета наявності цієї посади; яку з головних і окремих цілей підприємства буде реалізовувати особа, яка займе цю посаду; чи реалізує ці цілі хто-небудь ще на підприємстві; чи достатньо ефективно; чи слід з якої-небудь причини виробляти зміни?

Наступним кроком буде сортування завдань, що реалізуються на даній посаді. Розмежування буде відбуватися в наступному порядку: спочатку відділення важливих і другорядних завдань, часті, рідкі і випадкові. Така диференціація дуже важлива. Скажімо, що завданням будь-якого із співробітників є складання звітів на іноземній мові. Якщо співробітник повинен робити це раз на тиждень – слід вимагати від нього беззастережно доброго знання цієї мови. Якщо це звіти квартальні або річні – хтось інший за необхідності може їх перевести, а він сам може обійтися у своєму щоденному житті без знання цієї мови.

Анкети допоможуть зробити опис посади більш повним і структурованим ніж вже існуючі «посадові характеристики» на нашому підприємстві.

Після аналізу (коригування) існуючого опису посади або створення нового, необхідно скласти вимоги до професійних і особистісних якостей, якими повинен володіти даний фахівець. Ці вимоги можуть бути включені в професіограму або, як її по-іншому називають – «профіль кандидата». Деякі автори [10] доповнюють її описом виробничо-технічних умов праці, а також знярядь праці.

Для складання подібного «профілю кандидата» пропонується залучити групу експертів, яка виділить найбільш важливі вимоги до кандидата і відбере найбільш суттєві якості.

Цим може зайнятись безпосередній начальник, у відділ якого потрібен співробітник, а також експерти з відділу управління персоналом та бажано ще психологи.

Особливості, які складатимуть профіль кандидата («професіограму»), пропонуємо розділити на два типи:

1) особливості кандидата, необхідні для виконання професійних завдань (знання, досвід, практичні вміння, риси особистості);

2) особливості кандидата, необхідні для того, щоб кандидат підходив до специфіки підприємства та посади (організаційна культура, переваги керівництва), перш за все психологічні риси.

При складанні профілю пропонується керування такими принципами: критеріїв відбору не повинно бути занадто багато; всі критерії повинні бути обґрунтовані; виділені риси повинні бути конкретними і точно названими; повинна існувати можливість їх визначення; виділені риси не повинні суперечити один одному.

Профіль кандидата може включати: освіту; професійний досвід; професійні знання та вміння; додаткові вміння; фізичні характеристики; психологічні риси (тип особистості); мотивацію.

Такі критерії, як освіта, досвід, або ж вік чи стать мають більш формальний характер, тому якщо керуватися тільки ними і при цьому не допускати відхилень від визначених нами вимог, – створюється великий ризик відхилення гарних кандидатів. Щоб цього не сталося потрібно збільшувати нашу гнучкість у процесі знаходження відповідних кандидатів.

Потрібно розставляти пріоритети та виділяти найважливіші критерії набору. Так, наприклад, не завжди потрібен високий рівень освіти, іноді ступінь магістра навіть заважає у виконанні певних робіт. Рід (університет, політехнічний інститут, технічне, загальне) та напрямок освіти (філологія, механіка, економіка) іноді є дуже важливою підказкою при відборі кандидатів. Однак більш важливим в порівнянні з профілем освіти може виявитися отриманий досвід, після двадцяти років виконання функцій, пов'язаних з даною галуззю, неважливо, вибрала

дана особа колись факультет економіки транспорту або організації управління.

Не доцільно пред'являти жорсткі вимоги по відношенню до досвіду. Необхідно брати до уваги здатність людей до адаптації, навчання і так званого перекладу досвіду, який означає, що знання і вміння, отримані в одній області, можуть бути використані по-новому і творчо за нових обставин, іноді такі зміни приносять чудові результати, оскільки надають руху творчій уяві і запобігають схематизму дій.

Пропонується відокремити якості, які кандидат повинен продемонструвати при прийнятті на роботу і тим, чого може навчитися в рамках роботи, або при паралельному навчанні на короткотермінових курсах, чи отриманні додаткової освіти. Так, встановлюючи вимоги до вузьких знань чи умінь, але які можна швидко придбати в ході випробувального терміну, ми обмежуємося занадто невеликим числом кандидатів. Так само йдуть справи і з додатковими вміннями.

Багато керівників також встановлюють вимоги до фізичних характеристик. Це можуть бути: стать, вік, стан здоров'я і т. д. При деяких видах робіт висувуються вимоги до зовнішнього вигляду (привабливість, чарівність), фізичній силі, витривалості, темпераменту, конфліктності, стресостійкості. Але при цьому слід уникати стереотипності і дискримінації, тому що ст. 43 Конституції України та ст. 2 КЗпП проголошується рівність трудових прав громадян України.

Необхідні психологічні якості кандидата для окремої посади найбільш складно визначити, тому необхідно насамперед керуватися головним критерієм цієї вимоги – чому саме вона вважається фактором досягнення успіху на цій посаді. Найбільш оптимальним методом є використання готової, істотним чином обґрунтованої і практично перевіреної моделі. Її можна скласти на основі аналізу анкет, які оцінюють необхідні якості у вже працюючих на даному підприємстві успішних фахівців або за допомогою спеціальних комплексних тестів.

Таки чином, при складанні набору вимог і критеріїв, які увійдуть до «профілю кандидата» необхідна об'єктивність та наявність прямої залежності між якостями особи і її успіхом у виконанні професійних функцій.

Перераховані заходи та пропозиції з удосконалення планування потреби в персоналі дозволять:

- 1) ефективно сприяти забезпеченню підприємства робочою силою необхідної чисельності та якості;
- 2) ефективно використовувати трудові ресурси;
- 3) сприяти розвитку та збереженню персоналу;
- 4) запобігти та вирішити наступні конфліктні ситуації на нашому підприємстві:
 - a) незаповненість робочих місць;

б) невідповідність працівника займаному місцю;
в) незадоволеність працівника умовами праці та ін.

Висновки

Таким чином, вірна діагностика потреби в кадрах дуже важлива з точки зору спільних інтересів підприємства. Вона також важлива з практичних причин. Неправильну потребу важко успішно задовольнити.

Звичайно довготривалий успіх підприємства в першу чергу залежить від наявності необхідних виконавців в необхідний час на правильно обраних посадах. Організаційні задачі та стратегії досягнення цих задач мають значення при умові, що виконавці володіють необхідними навиками й уміннями та займаються досягненням цих задач.

Література

1. Бербенець О.В. Кадрове планування: сутність, цілі та переваги / О.В. Бербенець // *Методологічні основи науково-практичної діяльності в аграрно-економічній галузі : збірник статей науково-практичної конференції, 03 листопада 2017 року, м. Дніпро. – Дніпро: Вид-во Свідлер А.Л., 2017. – С.228–236.*
2. Шишкін В.О. Планування потреби в персоналі як один з основних чинників успішного розвитку підприємства / В.О. Шишкін, І.В. Рогова // *Економіка АПК. – 2009. – № 11. – С. 34–36 URL: http://www.agrosvit.info/pdf/11_2009/9.pdf*
3. Комар Л.Ю. Розробка методики планування персоналу / Л.Ю. Комар // *Управління розвитком. – 2012. – № 10. – С. 17–21.*
4. Лукашов О.О. Стратегічне планування розвитку трудового потенціалу промислових підприємств / О.О. Лукашов // *Ефективна економіка. – 2010. – № 11.*
5. Крушельницька О.В. Вдосконалення системи формування й використання персоналу підприємства / О.В. Крушельницька, В.Н. Коваленко // *Вісник ЖДТУ. – 2013. – № 4(54). – С. 242–244.*
6. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посіб. для ВНЗ / В.Г. Воронкова, А.Г. Беліченко, О.М. Попов та ін. ; ред. В.Г. Воронкова ; ЗДІА. – К. : Професіонал, 2006. – 567 с.
7. Завіновська Г.Т. З-13 Економіка праці : навч. посіб. – К. : КНЕУ, 2003. – 300 с.
8. Никифорова В.Г. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни / В.Г. Никифорова; ОНЕУ. – 2-ге вид., перероб. та доп. – Одеса : Атлант, 2013. – 275 с.
9. Чумаченко О.В. Особливості планування управлінського персоналу / О.В. Чумаченко, Т.С. Шульгіна // *Економічний простір : зб. наук. пр. – 2010. – № 44/1. – С. 254–262.*
10. Побудова кар'єри : навч.-метод. посіб. / [О.В. Мельник, О.Л. Морін, Л.А. Гуцан, І.І. Ткачук, О.М. Пархоменко, З.В. Охріменко, Т.С. Попова, М.В. Лузан ; за

ред. О.В. Мельника]. – Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2014. – 172 с.

References

1. Berbenets, O.V. (2017). Kadrove planuvannia: sutnist, tsili ta perevahy. *Zbirnyk statei naukovo-praktychnoi konferentsii "Metodolohichni osnovy naukovo-praktychnoi diialnosti v ahrarno-ekonomichnii haluzi"*, 03 lystopada 2017 roku, m. Dnipro. Dnipro, Vyd-vo Svidler A.L., 228–236. [in Ukrainian]
2. Shyshkin, V.O., Rohova, I.V. (2009). Planuvannia potreby v personali yak odyn z osnovnykh chynnykiv uspishnoho rozvytku pidpryemstva. *Ekonomika APK*, 11, 34–36. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/11_2009/9.pdf [in Ukrainian]
3. Komar, L.Yu. (2012). Rozrobka metodyky planuvannia personalu. *Upravlinnia rozvytkom*, 10, 17–21. [in Ukrainian]
4. Lukashov, O.O. (2010). Stratehichne planuvannia rozvytku trudovoho potentsialu promyslovykh pidpryemstv. *Efektivna ekonomika*, 11. [in Ukrainian]
5. Krushelnitska, O.V., Kovalenko, V.N. (2013). Vdoskonalennia systemy formuvannia y vykorystannia personalu pidpryemstva. *Visnyk ZhDTU*, 4(54), 242–244. [in Ukrainian]
6. Voronkova, V.H. Belichenko, A.H., Popov, O.M., etc. (2006). *Upravlinnia liudskymy resursamy: filosofski zasady*. Kyiv, Profesional. [in Ukrainian]
7. Zavinovska, H.T. (2003). *Z-13 Ekonomika pratsi*. Kyiv, KNEU. [in Ukrainian]
8. Nykyforenko, V.H. (2013). *Upravlinnia personalom*. Odessa, Atlant. [in Ukrainian]
9. Chumachenko, O.V., Shulhina, T.S. (2010). Osoblyvosti planuvannia upravlinskoho personalu. *Ekonomichnyi prostir*, 44/1, 254–262. [in Ukrainian]
10. Melnyk, O.V., Morin, O.L., Hutsan, L.A., Tkachuk, I.I., Parkhomenko, O.M., Okhrimenko, Z.V., Popova, T.S., Luzan, M.V. (2014). *Pobudova kariery*. Kirovohrad, Imeks-LTD. [in Ukrainian]

Рецензент: д-р екон. наук, проф. Н.О. Кондратенко, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, Україна.

Автор: КОЛЕСНИК Тетяна Миколаївна
к. е. н., доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова
E-mail – Tetyana.Kolesnik@kname.edu.ua

Автор: КОЛОНТАЄВСЬКИЙ Олег Петрович
к. е. н., доцент кафедри туризму і готельного господарства
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова
E-mail – olkolon@i.ua
ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2210-739X>

IMPROVEMENT OF PERSONNEL NEEDS PLANNING IN ENTERPRISES

T. Kolesnyk, O. Kolontaievskiy

O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine

The purpose of the article is to identify areas for improving the planning of staffing needs in enterprises. It is proposed to consider the planning of staffing needs in conjunction with the planning of human resources of the entire enterprise and career planning of each of its employees, to coordinate the procedures of personnel planning with the strategy of the enterprise.

Personnel selection activities are proposed to be aimed exclusively at ensuring the possibility of the enterprise operating in the most economical mode. To coordinate the planning of personnel needs with other plans of the enterprise: plans of sales, production, investments, finances. Carry out comprehensive planning in coordination with the company's strategy. Predict the need for staff. Remember about account external and internal factors to determine staffing needs. Important to diagnose the needs of the enterprise in personnel with the simultaneous determination of economic reasons that determine the existence of positions.

The article proposes a scheme for diagnosing the needs of the enterprise in personnel with the simultaneous determination of economic reasons that determine the existence of positions.

The key areas of recruitment activities are listed. The need to determine the economic reasons for the existence of positions is emphasized.

Recommendations for compiling a new or editing an old "job description" and compiling a "candidate profile" are given. A more detailed definition of the nature of staffing needs should be presented in the form of a description of the range of responsibilities - job description and "candidate profile".

The principles which it is expedient to be guided at drawing up of a profile of the candidate are defined. The set of requirements and criteria included in the "candidate profile" is analyzed.

It is proposed to pay attention to such elements of job description as job title and placement in the organizational structure of the enterprise, because they are very important because they contain important information about responsibilities, powers, position in the enterprise structure its rank and relationships with employees and etc. Defining them correctly will make it easier to understand the essential range of responsibilities and define the limits and types of responsibilities.

Keywords: *personnel planning, staffing needs planning, staffing needs diagnostics, job description, candidate profile.*