

Запровадження планування персоналу в системі управління підприємством

доц.Т.В.Рибачук-Ярова

доц. В.О.Москаленко

Визначаючи основні ризики для бізнесу, закордонні та українські керівники не сходяться в поглядах. Наприклад, в Україні про ризик кадрового дефіциту говорить 86% опитаних респондентів, з них 51% вважають кадровий дефіцит головною загрозою на шляху до розвитку їх компанії. Серед причин кадрового дефіциту називають демографічну кризу 1990-х, введення безвізового режиму (трудова міграція), невисокий рівень зарплат в українських компаніях в порівнянні із закордонними [10].

В епоху цифрових технологій та інноваційних змін компанії весь час знаходяться під тиском того, що будь-який момент може бути створена кардинально нова бізнес-модель в їх галузі. Саме вищезазначене і спонукає авторів до розгляду планування чисельності персоналу як напряму удосконалення системи менеджменту підприємства.

Відомо, що ефективне управління може здійснюватися тільки в тому випадку, коли існує система, яка реально діє, вирішуючи завдання управління. Якщо дана система є органічною частиною підприємства, її діями здійснюється управління і вона не вирішує завдань, відмінних від управлінських, то її можна розглядати як спеціалізовану систему або ж як систему управління.

Система управління є формою реального втілення управлінських взаємозв'язків. Вона виступає у вигляді реально існуючої субстанції, за допомогою якої управління набуває конкретного змісту і конкретний прояв, а функція управління набуває практичну реалізацію. Таким чином, управлінська діяльність - це функціонування системи управління [15].

Система управління складається і діє не тільки у відповідності до змісту функції управління і характером відносин, які є основою управлінських взаємозв'язків, але і відповідно до умов, в яких формується система управління,

а також згідно з властивим системі управління принципам її побудови, функціонування та перетворення [1].

В рамках нашого дослідження будь-яке підприємство може бути представлене як деяка цілеспрямована система, яку можна досліджувати на основі положень системного аналізу. У такому розгляді виникає необхідність вивчення підприємства, як системи, тобто як набір основних елементів і стосунків між ними.

Поняття «система» характеризує впорядкованість, цілісність і наявність певних закономірностей і зв'язків. Це поняття постійно використовується при необхідності опису того чи іншого об'єкту або явища, що складаються з різних частин, володіють певними ознаками, властивостями, характеристиками і, що підкорюються певним законам функціонування. Поняття «система» вживається достатньо давно і має багато визначень. Їх аналіз показує, що визначення поняття «система» змінювалося за формою та змістом протягом тривалого часу. Так, Л. Фон Берталанфі [8] визначав систему як «комплекс взаємодіючих компонентів» або як «сукупність елементів, що знаходяться в певних стосунках один з одним і з середовищем». Часом систему визначають як сукупність взаємодіючих елементів. Ознаками системи є безліч складових її елементів, єдність головної мети для всіх елементів, наявність зв'язків між ними, цілісність, наявність структури та ієрархічності, відносна самостійність та наявність системи управління цими елементами. Згідно економіко-математичному енциклопедичному словнику, система — це безліч елементів, що знаходяться у взаємозв'язках, відношеннях, і завдяки цьому уособлюють певну цілісність. Згідно Великому економічному словнику, система (від греч. *systema* — ціле, складене з частин, з'єднань) — безліч взаємодіючих елементів, що знаходяться у зв'язках один з одним, та складають цілісне утворення.

Згідно системному підходу у підприємства, як відкритої системи, є певні особливості [6, 11, 13]:

– відкритий характер по відношенню до зовнішнього середовища, в якості якого виступають конкуренти підприємства, постачальники, споживачі, законодавча і правова бази, економічна ситуація в державі, в цілому;

- динамізм — визначає здатність підприємства змінюватися, розвиватися, переходити з одного якісного стану в інше, залишаючись при цьому системою;
- ієрархічність — характеризує можливість послідовного розчленування системи на складові її компоненти зверху вниз — від складніших і більших систем до підсистем, компонентів і т.д.;
- цілісність (емергентність) — припускає, що всі частини системи спрямовані на досягнення єдиної мети і володіють деякими загальними властивостями, ознаками і поведінкою системи;
- стійкість — це здатність системи повертатися в стан рівноваги після того, як вона була з цього стану виведена під впливом зовнішніх дій або факторів;
- саморегулювання — визначає здатність підприємства адаптуватися до змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі;
- самоорганізація — характеризує здібність системи виходити на новий рівень розвитку, і все більше проявляти такі здібності, як здібність протистояти процесам зовнішнього середовища та адаптуватися до нових умов, змінюючи, при необхідності свою структуру, зберігаючи при цьому певну стійкість;
- адаптивність — визначає здатність системи робити активні дії у відповідь на багатообразні дії зовнішніх і внутрішніх чинників.

В свою чергу, система управління поділяється на підсистеми. Першою підсистемою є те, що раніше було прийнято розглядати як власне систему управління. Це сукупність управлінських органів, підрозділів та виконавців, які здійснюють закріплені за ними функції та вирішення поставлених перед ними завдань, а також сукупність методів, за допомогою яких здійснюється безпосередньо управлінський вплив. Дану підсистему системи управління можна розглядати як єдність організацій, технологій та методів управління. В літературі дана підсистема отримала назву структурно-функціональної підсистеми системи управління підприємством. Зазвичай саме структурно-функціональна підсистема піддається самому ретельному аналізу і опису при розгляді питань побудови та функціонування системи управління. В даний час найбільш глибоко і повно розроблені загальна теорія функцій управління,

кадрів управління, організаційних структур управління, а також технології та методів управління [2].

Більшість з розглянутих особливостей підприємства, як відкритої системи, є характеристиками здібності підприємства до адаптації. Адаптація підприємства і системи управління його діяльністю, зокрема, характеризуються ступенем відкритості підприємства по відношенню до зовнішнього середовища, динамізмом, ієрархічністю, рівнем стійкості, саморегулювання, самоорганізації та адаптивності. Наявність та ступінь розвитку кожної з цих характеристик забезпечує ефективну діяльність підприємства, як системи. Ці характеристики підприємства можна перенести безпосередньо і на систему управління його діяльністю, яка є основою успішної діяльності та розвитку підприємства[15].

Поняття «система управління» з різних підходів і точок зору багатьох авторів розглядається по-різному. В більшості випадків «система управління» визначається як комплекс або сукупність тих чи інших елементів, підсистем, які є основою ефективної діяльності підприємства. Аналіз понять «система управління» показав, що при їх визначенні використовуються такі ключові слова: комплекс, сукупність, впорядкована сукупність та набір інтегрованих застосувань. Представлені поняття «системи управління» є достатньо повними. Але, жоден з авторів не звертає увагу на таку ознаку системи як здатність до адаптація, що розкриває її гнучкість, та «адаптивність», як властивість системи, тобто пристосування до нових умов.

В подальшому, нами система управління діяльністю підприємства буде визначатися як сукупність підсистем управління діяльністю підприємства, кожна з яких складається з певних елементів і зв'язків між ними, змістовність яких змінюється в процесі взаємодії з зовнішнім середовищем.

Система управління діяльністю підприємства, як і підприємство в цілому, складається з підсистем і елементів, що взаємодіють у процесі управління. Всі елементи системи управління взаємозв'язані між собою, тобто зміна одного з них є результатом безпосередньої зміни всіх інших і, як наслідок системи управління і підприємства, в цілому. Між всіма елементами системи управління

діяльністю підприємства існують двосторонні і багатобічні зв'язки, що викликають зміну поведінки людей і підприємства.

Під поняттям «підсистема» Волкова В. М. [4] мають на увазі те, що виділяється відносно незалежна частина системи, яка володіє властивостями системи і, зокрема, має підціль, на досягнення якої орієнтована підсистема, а також інші властивості — властивості цілісності, комунікативності і тому подібне, визначені закономірностями систем. Кібернетичний підхід до розподілу системи управління виділяє дві взаємозв'язані підсистеми: що управляє (суб'єкт управління) і керовану (об'єкт управління). За суттю та роллю елементів в системі управління виділяють чотири підсистеми: методологія управління, процес управління, структура управління, техніка управління [4]. Згідно теорії Гласієр, структура управління складається з чотирьох підсистем: виконавчої, апеляційної, представницької і законодавчої. Кожна з цих підсистем виконує функції, що відповідають своєму призначенню, і в той же час їх функції частково перетинаються і взаємодіють одна з одною [6]. В рамках нашого дослідження пропонується розглядати систему управління діяльністю підприємства як сукупність наступних підсистем (рис.1): виробнича підсистема, фінансово-економічна підсистема, інноваційна підсистема, кадрова підсистема, маркетингова підсистема. У кожному з наведених підсистем входять елементи управління діяльністю підприємства, згруповані в чотири групи — структура управління, методологія управління, процес управління, техніка і технологія управління.

Наведені підсистеми та елементи управління діяльністю підприємства формують внутрішнє середовище підприємства, що знаходиться у постійному взаємозв'язку з зовнішнім середовищем.

При зміні ситуації у зовнішньому середовищі для ефективної діяльності підприємства виникає необхідність пристосування системи управління діяльністю підприємства до нових умов та правил, що висуває зовнішнє оточення. Здібність системи управління діяльністю підприємства до адаптації перш за все залежить від рівня адаптації кожної з її підсистем управління та їх елементів, зокрема.

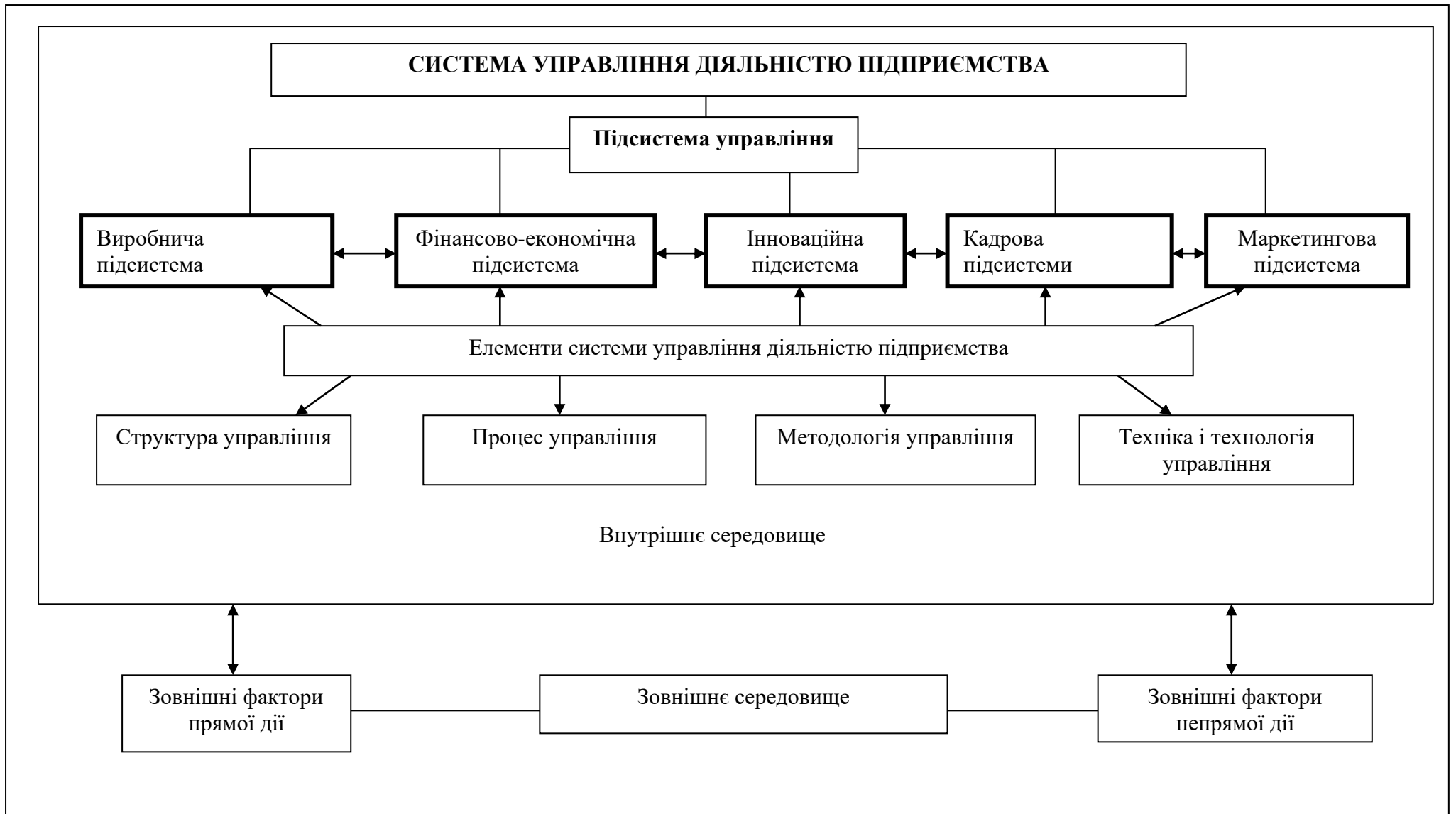


Рис.1 Система управління діяльністю підприємства

Важливо зазначити, що адаптивність — це характеристика соціально-економічної системи, необхідна для визначення характеру та ступеню структурних змін на певному рівні; а адаптація — процес, необхідний для забезпечення ефективної діяльності соціально-економічної системи і її елементів в нових умовах, орієнтованих на глобалізацію економіки й інші глобальні зміни зовнішнього середовища. Ці визначення можуть використовуватися задля характеристики адаптації та адаптивності безпосередньо системи управління діяльністю підприємства.

Як вже було зазначено вище, сучасне підприємство - це складна виробнича система, що включає такі елементи, як основні фонди, сировину і матеріали, трудові та фінансові ресурси. Найважливіше завдання управління - використання перерахованих елементів таким чином, щоб забезпечити ефективне функціонування всієї виробничої системи, його розвиток в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

Потреба в персоналі на різних підприємствах визначається величиною попиту на продукцію, яку виробляє підприємство. Як на вже існуючих підприємствах, так і на проєктованих і новостворюваних, річні обсяги попиту на виробництво продукції повинні бути основою для розрахунку потреби всіх категорій працівників[7].

Персонал підприємства має певні кількісні, якісні й структурні характеристики, які можуть відображати наступні абсолютні та відносні показники:

- 1) облікова та явочна чисельність працівників підприємства й (або) його внутрішніх підрозділів, окремих категорій та груп на певний період;
- 2) середньоспискова чисельність працівників підприємства й (або) його структурних підрозділів на певну дату;
- 3) питома вага працівників певних підрозділів (груп, категорій) у загальній чисельності працівників підприємства;
- 4) темпи росту (приросту) чисельності працівників підприємства за певний період;

- 5) питома вага робітників, які мають вищу або середню спеціальну освіту в загальній чисельності працівників і (або) працівників підприємства;
- 6) середній стаж роботи за спеціальністю керівників та фахівців підприємства;
- 7) плинність кадрів;
- 8) фондоозброєність праці працівників і (або) робітників на підприємстві й тощо [9].

Сукупність перерахованих показників може відобразити кількісний та структурний стан персоналу підприємства й тенденціях його змін з метою подальшого управління персоналом, у тому числі планування, аналізу й розробки заходів щодо підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Відомо, що управління трудовими ресурсами можна розглядати у двох аспектах. У широкому розумінні – це діяльність направлена на розроблення та удосконалення політики та стратегії підприємства та шляхів їхньої реалізації; у вузькому – складання офіційних документів – планів [2].

У рамках кадрового планування, що є елементом загальної системи планування організації, вирішуються завдання щодо забезпечення підприємства робочою силою необхідної чисельності та якості для ефективного використання персоналу та удосконалення соціальних відносин. Специфіка кадрового планування взагалі та в харчовій промисловості зокрема, як і формування відповідних стратегій, складається з двох підходів: самостійного для підприємства, продуктом діяльності яких є персонал, і залежного від виробничих, інвестиційних, фінансових, комерційних та інших планів.

Планування персоналу є в більшості випадків вторинним процесом, похідним по відношенню до загальної системи внутрішнього планування підприємства, і плани трудових ресурсів, в свою чергу, доповнюють і конкретизують інші види планів і програм.

За допомогою кадрового планування можна визначити, наприклад:

- скільки працівників, якої кваліфікації, коли й де будуть необхідні;

- які вимоги висуваються до тих або інших категорій працівників (професійно-кваліфікаційні моделі посад);
- яким чином залучити “потрібний” і скоротити “непотрібний” персонал;
- як використовувати персонал відповідно до його потенціалу;
- як забезпечити розвиток цього потенціалу, підвищити кваліфікацію людей;
- як забезпечити справедливу оплату праці, мотивацію персоналу та вирішити його соціальні проблеми;
- який буде бюджет витрат на проведені заходи [17].

У державній статистичній звітності з питань праці передбачається розподіл працівників на персонал:

- зайнятий основною діяльністю;
- зайнятий неосновною діяльністю (обслуговуючі та інші господарства).

В групі промислово-виробничий персонал (ПВП) виділяють категорії:

- робітники;
- учні;
- керівники і спеціалісти;
- молодший обслуговуючий персонал.

При плануванні чисельність розрізняють:

- явочну;
- спискову;
- середньоспискову чисельність працівників.

Явочна – це чисельність, яка обов’язково повинна знаходитись на робочих місцях в кожний даний момент часу для виконання виробничих завдань.

Планова чисельність основних робітників визначається трьома методами [16]:

1. За трудомісткістю.

$$Ч = \frac{Tr}{Фe * K} \quad (4.1)$$

де, $Ч$ – планова чисельність робітників, чол.;

Tr – планова трудомісткість виробничого плану, нормо-год.;

Φe — плановий ефективний фонд часу одного середньооблікового робітника, год. (розраховується за балансом робочого часу на плановий період).;

K — плановий коефіцієнт виконання норми.

Цей метод використовується в кондитерській промисловості, де по заздалегідь розроблених картах трудомісткості окремих видів виробів розраховуються витрати праці в людино-днях і людино-годинах на 1 т продукції.

2. За нормами виробітку.

$$Ч = \frac{OP}{HB * \Phi e * K} \quad (4.2)$$

де, OP — плановий обсяг робіт у натуральних одиницях виміру.

HB — планова норма виробітку у натуральних одиницях за 1 годину.

Цей метод використовується на більшості підприємствах харчової промисловості.

3. За нормами обслуговування

$$Ч = \frac{KO * Z}{HO} \quad (4.3)$$

де, KO — загальна кількість обладнання, яку необхідно обслуговувати робітникам;

Z — кількість змін роботи обладнання.

HO — норма обслуговування, тобто кількість одиниць обладнання, яке має обслуговуватись одним робітником, одиниці.

Третій метод ґрунтується на встановленні незмінного штату працівників в зміну для обслуговування певного обладнання або робочого місця. Він є актуальним для більшості підприємств харчової промисловості, таких галузей як: м'ясна, молочна, кондитерська, пиво-безалкогольна та виробництві тютюнових виробів.

Чисельність виробничого персоналу розраховують через продуктивність праці

$$Ч = \frac{OB}{ПП} \quad (4.4)$$

де, *OB* – обсяг виробленої продукції за планом, тис. грн..

ПП – продуктивність праці в плановому періоді, грн./чол.

Розрахунок чисельності робітників допоміжних цехів, робота яких нормується, розраховують аналогічно чисельності робітників основного виробництва. Чисельність учнів – по потребі в професії.

Чисельність керівників і спеціалістів – розраховується за нормативами чисельності по відповідним категоріям та нормативами праці по галузевій підпорядкованості. Чисельність не облікового персоналу не планується, а регламентується розміром фонду оплати праці, що виділяється на ці потреби [17].

При плануванні трудових ресурсів на підприємстві обов'язково складається і затверджується керівником штатний розпис керівників, спеціалістів та інших працівників структурних підрозділів підприємства.

Штатний розпис – локальний нормативний документ, що визначає посадовий та чисельний склад працівників підприємства з зазначенням їх посадових окладів[18].

Спискова чисельність – це показники чисельності працівників спискового складу на певну дату.

Спискова чисельність ($Ч_c$) характеризує всю чисельність підприємства, яка обліковується у відділі кадрів по списку на певний момент (дату). Вона необхідна для забезпечення явочної та завжди більше явочної.

Розрахунок чисельності персоналу по робочих місцях рекомендується застосовувати використовуючи формулу Розенкранца [16].

Актуальність застосування формули Розенкранца при плануванні трудових ресурсів на підприємствах харчової промисловості обумовлена новітніми наукомісткими технологіями та сучасними системами управління, розширенням асортиментних позицій і покращенням якісних показників харчових продуктів

$$Ч = \sum_{i=1}^n M_i T_i / T K_{нвр} \quad (4.5)$$

де, $Ч$ – чисельність адміністративно-управлінського персоналу (АУП) певної професії, спеціальності, підрозділу.;

n – кількість видів організаційно-управлінських робіт, що визначають завантаження даної категорії фахівців;

M_i – середня кількість певних дій (розрахунків, обробки замовлень, переговорів і т.п.) у рамках і-того організаційно - управлінського виду робіт за встановлений проміжок часу (наприклад за рік);

T_i – час необхідний для виконання одиниці M у рамках і-того організаційно-управлінського виду робіт;

T – робочий час фахівця відповідно до трудового договору (контракту) за відповідний проміжок календарного часу

$K_{нвр}$ – коефіцієнт необхідного розподілу часу

$$K_{нвр} = K_{др} \times K_0 \times K_{п} \quad (4.6)$$

де, $K_{др}$ – коефіцієнт, який враховує витрати на додаткові роботи, заздалегідь невраховані в фонді робочого часу необхідному для виконання певного процесу.

K_0 – коефіцієнт, який враховує витрати часу на відпочинок співробітників протягом робочого дня, як правило встановлюється на рівні 1,12

$K_{п}$ – коефіцієнт перерахування явочної чисельності в облікову.

Середньоспискова чисельність – показує, яка кількість працівників повинна бути (або фактично була) в середньому за певний період. Обчислюється вона шляхом підсумування чисельності працівників спискового складу за кожний календарний день періоду, включаючи святкові (не робочі) і вихідні дні, і діленням одержаної суми на число календарних днів цього періоду.

Спискова чисельність планується наступним чином [6]:

а) для перервних підприємств:

$$Ч_c = Ч_я * \frac{T_n}{T_{эф}} \quad (4.7)$$

б) для безперервних підприємств:

$$Ч_c = Ч_я * \frac{T_{кал}}{T_{эф}} \quad (4.8)$$

де, $Ч_c$ та $Ч_я$ — відповідно спискова та явочна чисельність працівників;

$T_{кал}$ — календарний фонд робочого часу;

T_n — номінальний фонд робочого часу;

$T_{эф}$ — ефективний фонд робочого часу одного працівника.

Процес планування персоналу, як і планування взагалі, базується на певних принципах, тобто правилах, які необхідно враховувати в процесі його здійснення (впровадження). Основним правилом можна сьогодні вважати - участь максимального числа співробітників підприємства в роботі над планом на самих ранніх етапах його складання. При складанні соціальних планів цей принцип є безумовним, в інших випадках його застосування бажано.

Зазначимо, що також існує принцип планування трудових ресурсів з урахуванням його *безперервності*, що обумовлено відповідним характером господарської діяльності організації й тією обставиною, що сам персонал перебуває в постійному русі. Відповідно до цього принципу планування розглядається не як одиничний акт, а як постійно повторюваний процес. Принцип безперервності вимагає, щоб всі плани розроблялися з урахуванням перспектив, а також того, що вони послужать основою складання планів у майбутньому, а чергові плани базувалися на попередніх, ураховували результати їхнього виконання, тобто дотримувалася певної спадкоємності.

Безперервність планування дозволяє реалізувати такий його принцип, як *гнучкість*, що припускає можливість постійного внесення корективів у раніше прийняті кадрові рішення або їхній перегляд у будь-який момент відповідно до певних змін.

Єдність і взаємозв'язок діяльності окремих частин організації вимагає дотримання в плануванні такого принципу, як *узгодження* планів по персоналу

у формі координації та інтеграції. Цей принцип актуальний для вертикально або горизонтально інтегрованих підприємств харчової промисловості України.

Важливим принципом планування є *економічність*, суть якого полягає в тому, щоб затрати на складання плану були менше ефекту, отриманого від його виконання. Також, одним із принципів планування є *створення необхідних умов для виконання плану*.

Перераховані вище принципи є *універсальними*, придатними для різних рівнів управління; у той же час на кожному рівні можуть застосовуватися й свої *специфічні* принципи [1].

Планування трудових ресурсів повинне забезпечувати максимальне розкриття здібностей працівників та їх мотивацію, облік економічних та соціальних наслідків прийнятих керівництвом підприємства рішень.

Оскільки сьогодні персонал є вирішальним чинником діяльності будь-якої організації, про ефективність його планування свідчить ступінь досягнення організаційних цілей.

Схематично планування потреби в персоналі можна зобразити наступним чином (рис. 2) [7].

Планування забезпечення трудових ресурсів, полягає у передбаченні майбутніх змін стану і структури наявної зайнятості. У плануванні кадрового забезпечення виділяють кількісний і якісний аспекти.

Якісне планування кадрового забезпечення має на меті визначення і класифікацію структури зайнятості на початок планового періоду, прогнозування змін протягом обраного періоду, а також визначення бажаного стану і структури кадрового складу організації в майбутньому. Предметом його є наявна і майбутня структури зайнятості щодо освіти, кваліфікації, статі та інших ознак трудового потенціалу різних категорій працівників підприємства [9]. Важливим інструментом загального оцінювання трудового потенціалу зайнятого персоналу є оцінювання окремих працівників. Його проводять постійно і (або) періодично за допомогою абсолютних або релятивних методів. Якісне оцінювання працівників підвищує обґрунтованість кадрових рішень в

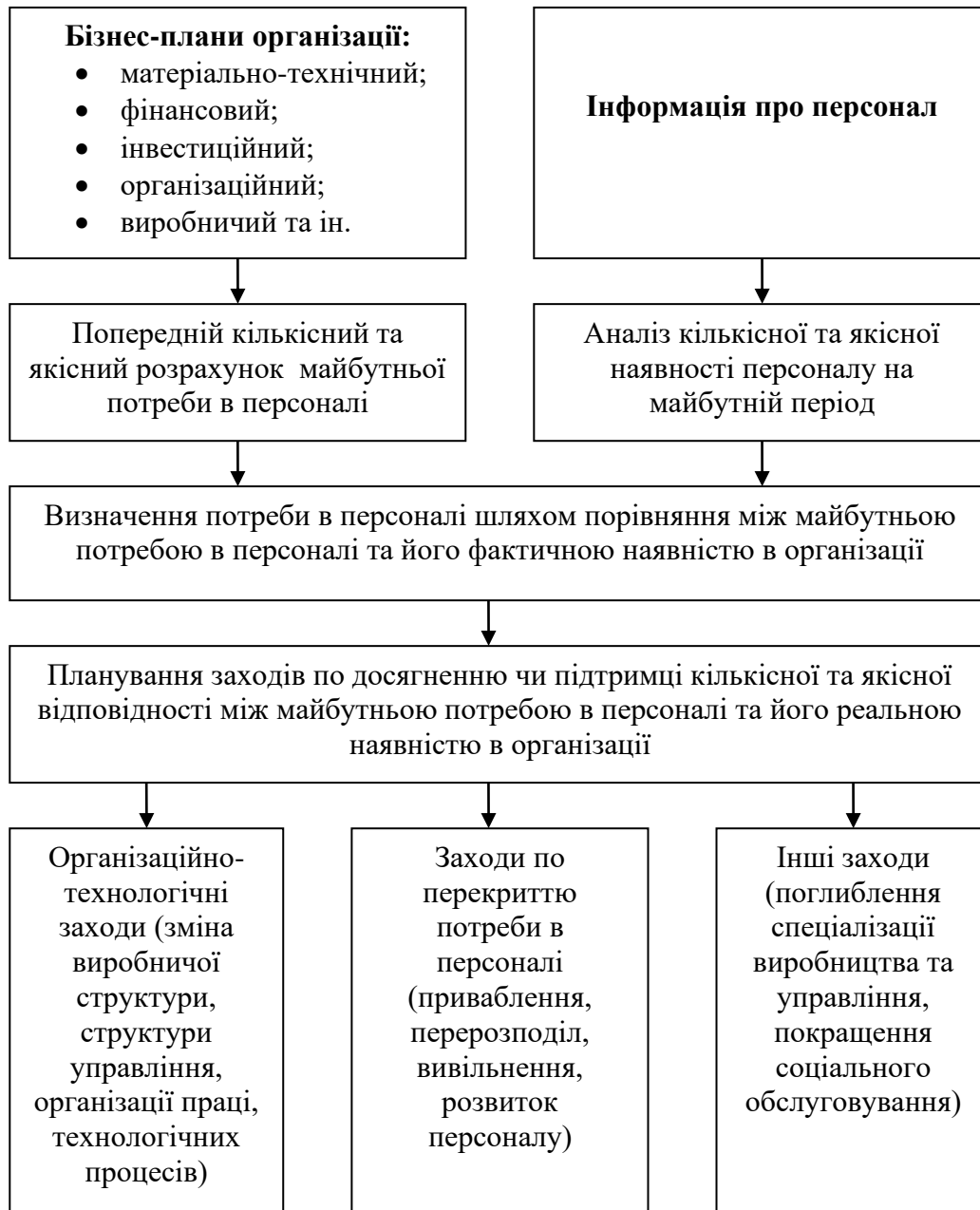


Рис. 2 Планування потреби в персоналі [7]

організації, особливо з питань добору, навчання, переміщення й винагородження працівників.

Кількісне планування кадрового забезпечення полягає у визначенні кількості працівників за категоріями на початок і прогнозування його на кінець планового періоду. Найпростішим способом визначення кількісних змін щодо стану і структури зайнятості на тривалий час є аналіз кадрового забезпечення з

урахуванням звільнень, передбачуваного прийняття на роботу, доповнене аналізом відсутності працівників на робочих місцях із різних причин, врахуванням коефіцієнта плинності тощо.

Надходження персоналу в організацію можливе з двох джерел: внутрішнього і зовнішнього ринків праці. Спочатку аналізують внутрішній ринок праці, тобто чисельність і структуру наявних працівників. Далі прогнозують і оцінюють зовнішній ринок праці (безробітні, ті, хто бажає отримати роботу, випускники шкіл і вищих навчальних закладів, працівники інших підприємств, схильні змінити місце праці, тощо).

У невеликих організаціях не виникає проблем в аналізі внутрішнього ринку праці. У великих організаціях слід мати потужні бази даних, щоб передбачити розвиток ситуації на внутрішньому ринку праці. Для прогнозування її користуються базами даних про керівні кадри, про резерв кадрів, про кваліфікації, а також цільовими коефіцієнтами плинності і матрицями руху кадрів.

База даних про керівні кадри містить дані про менеджерів різних рівнів, які відображають їх освіту, уміння, навички, результати праці, особисті цілі й прагнення.

База даних про резерв кадрів охоплює інформацію про наявний стан заміщення робочих місць в організації та потенційних кандидатів всередині її, налаштованих до зміни робочих місць за появи вакансій. Ця база містить також відомості про рівень кваліфікації працівників, терміни виходу їх на пенсію (із зазначенням конкретних років), про сфери, у яких працівник особливо чи недостатньо компетентний, а також про ефективність праці та готовність до службового просування.

База даних (реєстр) кваліфікацій акумулює інформацію про працівників, які не належать до категорії керівників. На її основі, як правило, приймають рішення про службове зростання працівників або про переміщення їх на інші робочі місця. Складається вона з біографічної інформації про працівників, їх трудовий досвід, уміння та знання, основну освіту і кваліфікацію, про закінчені

курси, висновки періодичного оцінювання тощо.

Цільові коефіцієнти плинності об'єднують нормативні планові показники, яких слід досягнути в майбутній діяльності організації, наприклад зменшити плинність промислово-виробничого персоналу.

Матриці руху кадрів ілюструють всі зміни трудового потенціалу (прийом на роботу, службове зростання, пониження, ротацію, плинність). Вони відображають кар'єри працівників від прийому на роботу до звільнення з організації. Для побудови матриці руху кадрів варто спочатку стратифікувати організацію, тобто поділити її на рівні (щаблі) залежно від обраного критерію, наприклад заробітної плати чи обсягу відповідальності. Потім встановлюють часову межу, яка повинна бути відображена в аналізі. У матриці зазначають ступені змін за певний час. Вона відображає переміщення працівників і кар'єрні зміни їх у межах організації, а також характеризує політику організації щодо заміщення робочих місць [9].

Матриця руху персоналу може бути використана і в прогнозуванні надходження персоналу в організацію. Значно складніше точно визначити надходження персоналу із зовнішнього середовища організації. Для цього слід використовувати демографічні дані, що відображають тенденції зміни кількості осіб працездатного віку, а також інформацію про рівень і напрями професійної підготовки молоді [8].

В інтересах організації корисно знати можливості таких джерел поповнення кадрових потреб, як вищі навчальні заклади, школи, училища. Щоб оцінити якість цих джерел, слід мати статистику надходження в організацію працівників, оцінювання в організації їх вмінь, результатів праці і поведінки. Комплексний системний аналіз дає змогу обрати найпривабливіші зовнішні джерела наповнення кадрових потреб, налагодити з ними ефективну співпрацю.

В сучасних умовах трансформації економічних відносин кожна організація повинна відпрацювати систему розвитку виробництва за критерієм максимальної продуктивності праці, основу якої повинні стати світові стандарти або показники, досягнуті на передових підприємствах країни та

зарубіжжя. Як свідчить зарубіжний досвід, планування продуктивності праці є однією з головних умов реалізації головних цілей та задач зростання трудової віддачі персоналу, які повинні бути не тільки конкретними, але й досяжними на кожному підприємстві в ринкових умовах. Отже продуктивність праці є одним з найважливіших планово-економічних показників, що характеризує з однієї сторони рівень раціонального використання трудових ресурсів, а з другої - ефективність ринкової системи взагалі.

Світова економічна наука виділяє три методи вимірювання продуктивності праці: натуральний, вартісний та трудовий. За цими методами обсяг виробленої продукції вимірюється відповідно у натуральних, вартісних показниках та через трудомісткість окремих виробів [14].

Планування продуктивності праці здійснюється методом прямого розрахунку та по факторним методом.

1. Прямий розрахунок. Розраховується планова чисельність виробничого персоналу, а потім визначається планова продуктивність праці шляхом ділення планового обсягу виробництва на планову чисельність виробничого персоналу.

2. Пофакторний метод. Передбачає розрахунок зростання продуктивності праці шляхом економії чисельності працівників під впливом різних факторів. Застосовується єдина класифікація факторів (структурні зміни в виробництві, підвищення технічного рівня виробництва, удосконалення управління організації виробництва та праці, зміна обсягу виробництва, галузеві фактори, введення в дію та освоєння нових підприємств, об'єктів). Методика розрахунку зростання продуктивності праці за техніко-економічним факторам оснований на показнику відносної економії чисельності працюючих за рахунок впливу окремих факторів на рівень виробленої продукції. Принцип пофакторного розрахунку зростання продуктивності праці побудовано на тому, що вплив кожного з факторів встановлюється при незмінності всіх інших. Розрахунок проходить в три етапи[14]:

1. Розраховують вихідну чисельність ($Ч_{вих.}$). Це чисельність яка була би необхідна для виробництва планового обсягу продукції при зберігання продуктивності праці базового періоду.

$$Ч_{вих} = \frac{ОВпл}{ППбаз} \quad (4.9)$$

Або

$$Ч_{вих} = Ч_{баз} * \frac{Ко}{100} \quad (4.10)$$

де, $Ч_{вих.}$ - вихідна чисельність, чол;

$ОВпл.$ - плановий обсяг випуску продукції, грн.;

$ППбаз.$ - продуктивність праці в базовому періоді.;

$Ч_{баз}$ - фактична чисельність персоналу основної діяльності в базовому періоді, чол.;

$Ко$ - темп зростання обсягу виробництва в плановому періоді, %

2. Розраховується зміна (- економія, + збільшення вихідної чисельності, якої буде достатньо для виробництва планового обсягу продукції при здійсненні запланованих організаційно-технічних заходів. ($Є_i$)

3. На основі пофакторного розрахунку зміни чисельності під впливом кожного фактору визначається зміна продуктивності праці.

$$\Delta ПП_i = \frac{Є_i}{Ч_{вих} - Є_i} * 100; \quad (4.11)$$

де, $Є_i$ - зміна чисельності за рахунок i - го фактору, чол.;

$Ч_{вих.}$ - вихідна чисельність, чол.;

4. Величина зростання продуктивності праці в цілому за рахунок дії усіх факторів ($\Delta ПП$) визначається аналогічно:

$$\Delta ПП_{заг} = \frac{Є_{заг}}{Ч_{вих} - Є_{заг}} * 100 \quad (4.12)$$

При визначенні динаміки продуктивності праці розраховують її відносний показник – приріст продуктивності праці порівняно з базовим періодом ($\Delta ПП$).

$$\Delta\Pi\Pi = \frac{\Pi\Pi_{пл} - \Pi\Pi_{баз}}{\Pi\Pi_{баз}} * 100 \quad (4.13)$$

де, $\Pi\Pi_{баз.}$, $\Pi\Pi_{пл.}$ — продуктивність праці в базовому та плановому періоді.

Можливе зростання продуктивності праці в планованому періоді розраховується на підставі виявлених резервів з урахуванням наступних факторів:

1. зниження трудомісткості продукції в результаті підвищення технічного рівня виробництва;
2. підвищення рівня організації виробництва й праці, усунення непродуктивних втрат робочого часу;
3. поліпшення розміщення й використання кадрів на виробництві в результаті збільшення норм і скорочення чисельності адміністративно-управлінського персоналу;
4. удосконалювання структури виробничої програми, підвищення якості виробів, що випускаються, рівня спеціалізації й кооперування й т.д.;
5. природні умови для галузей, що безпосередньо переробляють сільськогосподарську сировину [9, с. 128].

Цілі управління персоналом будуть досягнуті лише в тому випадку, якщо вищі менеджери розглядають людські ресурси фірми як ключ до її ефективності. Серед основних інструментів удосконалення системи менеджменту управління персоналом слід віднести бенчмаркінг, аутсорсинг та лізінг.

Бенчмаркінг – безупинний, систематичний пошук, вивчення кращої практики конкурентів і підприємств із суміжних галузей, а також постійне порівняння бажаних змін і результатів бізнесу зі створеною еталонною моделлю власної організації бізнесу. На основі отриманого – створення і підтримка системи безупинних покращань результативності бізнесу [19].

Бенчмаркінг – це механізм порівнювального аналізу ефективності роботи одного підприємства з показниками інших, більш успішних підприємств.

Бенчмаркінг застосовується у всіх сферах діяльності підприємства – в плануванні, логістиці, маркетингу, управлінні персоналом та ін.

З позицій управління персоналом, бенчмаркінг можна розглядати в напрямку необхідності підтримання зв'язків з відділами розвитку персоналу провідних корпорацій різних галузей промисловості, що не є прямими конкурентами. Кращі практики управління та розвитку персоналу сприяють досягненню цілей підприємства з мінімальними витратами, виникненню нових ідей, зростанню креативності при виконанні певних завдань, творчого мислення у вирішенні практичних питань.

У впровадженні бенчмаркінгу можна виділити шість основних етапів, таких як [3]:

1) визначення об'єкта бенчмаркінгу. На цьому етапі встановлюються потреби підприємства у змінах, поліпшенні; оцінюється ефективність діяльності підприємства; виділяються та вивчаються основні операції, які впливають на результат діяльності підприємства, а також спосіб кількісного виміру характеристик; встановлюється, наскільки глибоким повинен бути бенчмаркінг;

2) вибір партнера за бенчмаркінгом (порівняльні компанії). Необхідно встановити, яким буде бенчмаркінг – зовнішнім чи внутрішнім; провести пошук підприємств, що є еталонними; встановити контакти з цими організаціями, сформулювати критерії для оцінювання та аналізу;

3) визначення методів збирання інформації та пошук інформації. Необхідно зібрати інформацію про власну організацію та організації партнерів із бенчмаркінгу. Для цього використовуються як первинні, так і вторинні дані. Отримана інформація повинна бути всебічно перевірена;

4) аналіз. Отримана інформація класифікується, систематизується. Обирається метод аналізу. Оцінюється ступінь досягнення цілі та чинники, які визначають результат;

5) впровадження. Необхідно розробити, узгодити та затвердити план дій і бюджет витрат, визначити виконавців і відповідальних, процедури контролю,

оцінки й аналізу процесу впровадження. Контроль виконання плану дій необхідно проводити за такими напрямками, як оцінка досягнення поставлених цілей відповідно до встановлених критеріїв; дотримання строків і бюджетів впровадження заходів;

б) нова оцінка об'єкта бенчмаркінгу. Постійне порівняння бажаних змін і результатів зі створеною еталонною моделлю власної організації бізнесу. Отриманий досвід сприятиме впровадженню кращих практик господарювання у різні сфери діяльності компанії, що позитивно відобразяться на показниках її роботи.

Основними етапами бенчмаркінгу HR або T & D (навчання і розвиток) системи є:

— Підтримка топ-менеджменту. Перед початком будь-якого проекту необхідно розуміти, чи має компанія необхідну підтримку з боку топ-менеджменту. Бенчмаркінг - не виняток. Це особливо важливо, якщо для проекту будуть потрібні додаткові витрати.

— Вибір команди. Команда впровадження бенчмаркінгового проекту повинна складатися з високопрофесійних фахівців із різних відділів для забезпечення злагодженої роботи та досягнення поставлених цілей.

— Розробка плану. План проекту повинен включати мету бенчмаркінгу, а також відповіді на питання, для чого компанії потрібен бенчмаркінг, які у неї ресурси для його проведення, яка необхідна підтримка і що буде показником успішності проекту? [3].

Бенчмаркінг системи управління персоналу – це порівняння якісних і кількісних показників системи управління персоналом підприємства з аналогічними показниками інших учасників ринку. Можливою метою участі у бенчмаркінгу HR можуть бути: планування чисельності і витрат на персонал, оцінка ефективності системи управління персоналом, оцінка ефективності діяльності робітників служби управління персоналом, оцінка рентабельності навчання персоналу.

Отже, це такий метод планування, в якому завдання визначаються не від досягнутого, а на основі аналізу показників конкурентів. Кінцевим результатом його впровадження буде підвищення ефективності власного бізнесу, надання об'єктивної оцінки ведення бізнес-процесів, підвищення ефективності системи управління персоналом.

Успіху в конкурентному ринковому середовищі досягають лише ті підприємницькі структури, які спроможні мінімізувати свої витрати, забезпечуючи при цьому високу якість товарів і послуг. Проблема підвищення ефективності діяльності підприємств особливої актуальності набула саме сьогодні, коли світову економіку охопила фінансово-економічна криза і підприємства, щоб не стати банкрутами, змушені істотно знижувати свої витрати. Існує багато способів досягнення цього завдання. Деякі намагаються заощаджувати на ресурсах, намагаючись знайти найкращу якість за найменшою ціною, інші підписують договори, скорочуючи тим самим ризики невиконання обумовлених умов і появи незапланованих витрат.

Але, як відомо, економії лише на ресурсах недостатньо, оскільки основна частка витрат припадає на оплату праці працівників організації, незалежно від того, яким видом діяльності вона займається. Ця ситуація спонукає менеджерів знаходити різні методи скорочення кількості працівників в штаті, а отже і витрат на заробітну плату. Найбільш ефективними з них є аутсорсинг. У Західних країнах цей метод вже давно застосовується і користується довірою менеджменту[20].

Аутсорсинг (від. англ. *outsourcing* — зовнішнє джерело) — це передавання частини функцій з обслуговування діяльності підприємства компанії-провайдеру за умови гарантування нею відповідного рівня якості та ефективності їх виконання [13].

На відміну від сервісних послуг щодо підтримки підприємницької діяльності, які мають разовий, епізодичний і випадковий характер й обмежені строками їх надання, на аутсорсинг передають функції з професійної підтримки неперервного функціонування окремих систем та інфраструктури

підприємства, укладаючи довготривалі (не менше одного року) контракти (договори, угоди). Сторони повинні зрозуміти, що може стати підставою таких договорів, і саме на цій підставі далі вибудовувати свої бізнес-стосунки. Залежно від обсягу функцій, що виконується спеціалізованою організацією, можна виділити такі види аутсорсингу: договір повного аутсорсингу, за яким у розпорядження виконавця на час дії контракту виділяється штат співробітників, а можливо і певні активи замовника; договір часткового аутсорсингу, при якому переважна частина підрозділів залишається у замовника; договір сумісного аутсорсингу є відносинами, коли обидві сторони виступають партнерами у комерційній діяльності; договір проміжного аутсорсингу, як правило, застосовується у випадку, коли компанія, маючи своїх фахівців з високим рівнем кваліфікації, передає управління цими підрозділами третій стороні.

Лізинг персоналу (трудоий лізинг) пов'язаний із необхідністю залучення тимчасової праці, зумовленої відпустками чи хворобами працівників, необхідністю виконання додаткових робіт (при сезонному зростанні попиту) або за потреби найняти працівника рідкісної кваліфікації. Часто найм тимчасових працівників може бути спричинений прагненням змінити співвідношення між постійними і змінними витратами на персонал [8].

Лізинг персоналу означає, що зацікавлені організації укладають угоду, за якою найняті організацією-клієнтом особи виконують певні роботи під її наглядом, а винагороду отримують в організації-позичальниці. Організацією-позичальницею може бути будь-яка організація, що функціонує у даній сфері і має на певний момент часу надлишок працівників. Останнім часом в Україні заявили про себе організації-агенції тимчасової праці, які спеціалізуються на пропозиції іншим господарюючим суб'єктам трудових послуг у формі тимчасової праці працівників. Вони володіють базами даних про осіб, які мають бажання і можливість тимчасово працювати. На замовлення клієнтів агенції тимчасової праці скеровують необхідних їм працівників на роботу, отримують за це оплату і потім виплачують працівникам винагороду за

мінусом комісійних.

Така форма організації тимчасової праці має переваги і недоліки як для організацій-позичальників, так і для агенцій тимчасової праці (табл. 1) [11].

Таблиця 1

Переваги і недоліки лізингу персоналу

Можливі переваги	Можливі недоліки
1	2
Для організацій-позичальників	
<ul style="list-style-type: none"> - скорочення постійної частини коштів на утримання персоналу; - можливість здійснення політики мінімальної зайнятості; - узгодження розмірів зайнятості з сезонними коливаннями виробництва (попиту); - концентрація постійного персоналу на основних виробничих процесах; - скорочення коштів на утримання управлінського персоналу; - заміни постійних працівників за їх тимчасової відсутності; - зменшення ризику звільнення постійних працівників; - можливий відбір із тимчасових працівників кандидатів до постійного складу персоналу 	<ul style="list-style-type: none"> - погіршення особистісних відносин і культури організації внаслідок притоку тимчасових працівників; - недосягнення бажаної продуктивності і якості праці від тимчасових працівників; - можливість крадіжки цінної для організації інформації; - можливість матеріальних втрат; - можливість втрати постійних працівників внаслідок переходу їх до категорії тимчасових;
Для агенцій тимчасової праці	
<ul style="list-style-type: none"> - шанс стати серйозним суб'єктом ринкового господарювання; - поєднання лізингу з іншими діями у сфері управління персоналом 	<ul style="list-style-type: none"> - можлива втрата тимчасових працівників у зв'язку з переходом їх на постійну роботу в клієнтську організацію
Для працівників	
<ul style="list-style-type: none"> - тимчасова праця випускників шкіл і вищих навчальних закладів може стати початком трудової кар'єри; - набуття нового професійного досвіду; - ознайомлення з культурою організації, відмінною від культури за основним місцем праці; - підвищення ступеня самостійності; - можливість поєднання праці з іншими сферами людського життя; - продовження активного трудового життя особами пенсійного віку; 	<ul style="list-style-type: none"> - перехід у другорядний, гірший чи менш стабільний сектор ринку праці

Попри усі обставини, лізинг персоналу і тимчасова праця є інструментами підвищення гнучкості ринку праці, вони спричинюють виникнення нових робочих місць і поліпшують готовність працедавців до розширення зайнятості.

Отже, кожне підприємство повинно вчасно та доречно обирати найбільш актуальний метод планування персоналу, враховуючи при цьому: розмір підприємства, наявну чисельність, стратегію діяльності, конкурентну позицію на ринку та стан і специфіку галузі взагалі. Вчасне та доречне використання методів планування персоналу забезпечить ефективне функціонування підприємства в подальшій діяльності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Беляев А. А. Системология организации [Электрон. ресурс] : учебник. / А. А. Беляев, Э. М.Коротков. — М. : ИНФРА-М, 2000 Режим доступа к учебнику http://management.nglib.ru/book_view.jsp?idn=008819&page=5&format=free
2. Білоус О.Г.Глобальний аутсорсинг:монографія/О.Г.Білоус, О.В.Гаврилюк. – К.:КНЕУ, 2010. – 349 с.
3. Большакова Е. Значимость бенчмаркинга для специалистов по управлению персонала. Финансовая газета . Региональный выпуск №31. июль 2009г.
4. Волкова, В. Н. Теория систем и системный анализ в управлении организациями. Справочник [Текст]: учеб. пособие / под ред. В. Н. Волковой, А. А. Емельянова. — М.: Финансы и статистика, 2006. — 848 с.
5. Волков Д. Л. Теорія ціннісно-орієнтованого менеджменту: фінансовий і бухгалтерський аспекти / Д. Л. Волков. – 2008. – 320 с.
6. Глущенко В. В. Исследование систем управления : учеб. пособие / В. В. Глущенко, И. И. Глущенко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Железнодорожный : ООО НПЦ «Крылья», 2004. – 416 с.

7. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях/ Коул, Дж.. – М.: Вершина., 2004. – 352 с.
8. Капіталізація підприємств: теорія и практика: монографія / под ред. И. П. Булесєва, Н. Є. Брюховецький. – Донецьк. – 2011. – 328 с.
9. Котляров И.Д. Планирование на предприятии /И.Д.Котляров – М.: ЭКСМО-ПРЕСС, 2010. – 336с.
- 10.Кучер Т.(2018), D for disruption. - Рейтинги крупнейшихТОП-300 менеджеров Украины / №1 с.34
- 11.Луцишин Л.М. Планування діяльності підприємства: Навч.-метод. посібник./Л.М.Луцишин. – Івано-Франківськ: Полум'я, 2004. – 160 с.
- 12.Макарова И.К. Управление персоналом: Наглядные учебно-методические материалы./И.К.Макарова – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2006. – 98 с.
- 13.Михайлова Е.А. Бенчмаркетинг./Е.А.Михайлова –М: ООО «Благовест В», 2007. – 170 с.
- 14.Мумладзе Р.Г., Гужина Г.Н. Экономика и социология труда Учебник для ВУЗов. Изд-во: КНОРУС, 2007. – 328 с.
- 15.Организация будущего: как создать компанию в которой захотят работать даже фрилансеры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://thebigplans.ru/future_organization
- 16.Расчет численности персонала по рабочим местам. Формула Розенкранца. Режим доступа: <http://www.alr.kz/index.php/-hr/101-2009-06-30-14-32-02>
- 17.Рофе А.И., Лавров А.С., Галаева Е.В., Стрейко В.Т. ЭКОНОМИКА ТРУДА учебник для вузов, высш. А.И.Раффе,А.С.Лавров,Е.В.Галаева,В.Т.Стрейко. – Уч. Издательство/МИК, 2008 – 304с.
- 18.Терновых К.С., Алексеенко А.С., Анненко А.С., Планирование на предприятиях АПК/К.С.Терновых,А.С.Алексеенко, А.С.Анненко. – М.: КОЛОС, – 2007. – 333с.
- 19.Харрингтон Х.Дж. Бенчмаркинг в лучшем виде:20 шагов к успеху/Х.Дж.Харрингтон; пер.с англ. – Спб.:Питер, 2004. – 176 с.

20. Щекин Г.В. Теория и практика управления персоналом. /Г.В.Щекин – К.: МАУП. – 2003. – 280 с.