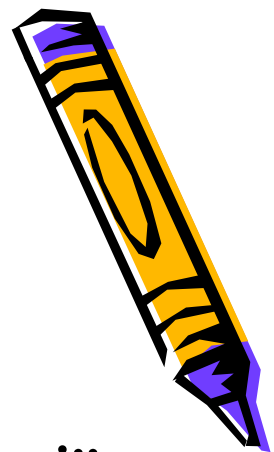


**Тема 5: Планування
та
формування персоналу**

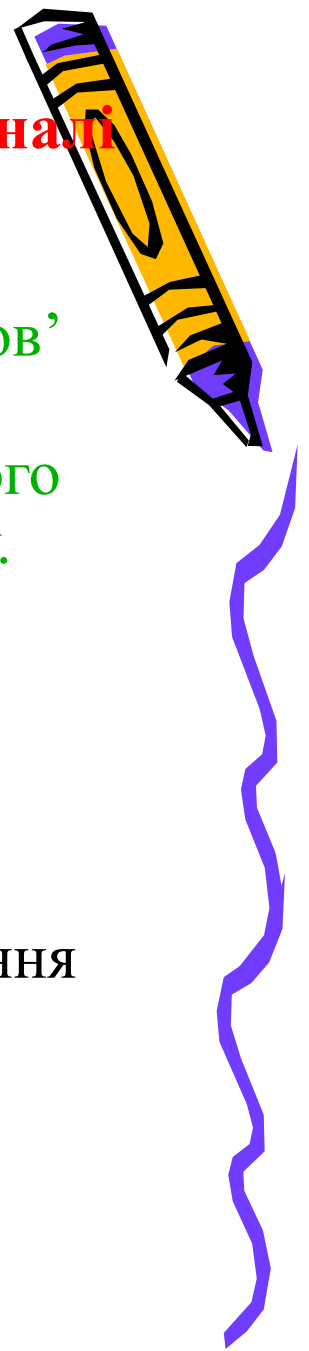


Питання:

- 5.1. Методи визначення потреб організації у персоналі.
- 5.2. Джерела поповнення та оновлення персоналу.
- 5.3. Методи професійного підбору персоналу.



5.1. Методи визначення потреб організації у персоналі



Ефективне та відносно стабільне функціонування організації в ринковому просторі безпосередньо пов'язане з ритмічним використанням різноманітних ресурсів і в першу чергу ресурсів праці чи кадрового ресурсу (потенціалу) або узагальнено – персоналу.

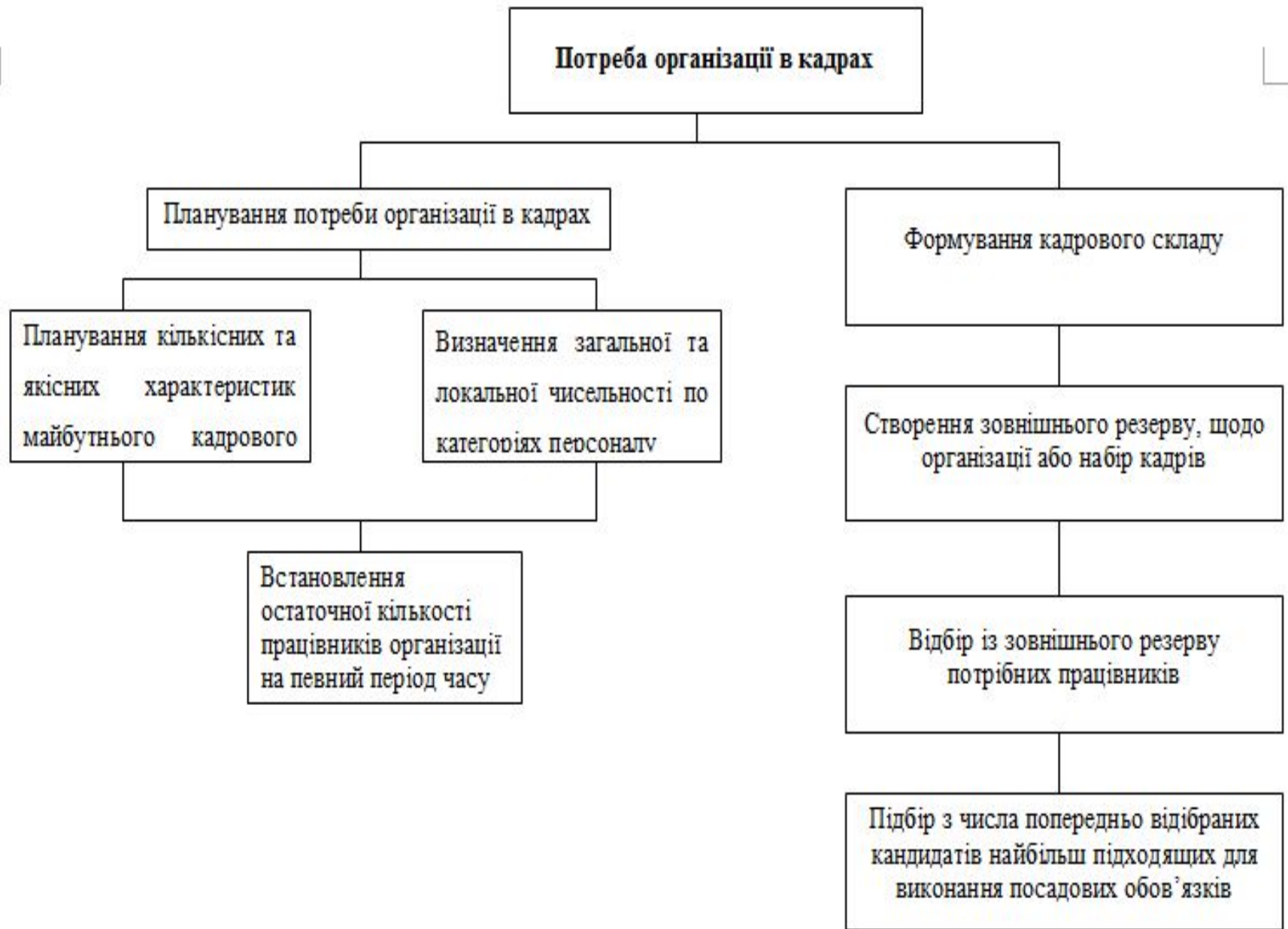
В кожній організації, розрахунковим шляхом встановлюється притаманна тільки їй, нормативна чисельність персоналу. Відхилення реальної чисельності кадрів від їх нормативної потреби в сторону збільшення або зменшення як правило, негативно впливає на виробничий ритм виготовлення продукції (надання послуг).



По своїй суті встановлення чисельності персоналу на даний момент та на перспективу є процесом планування ресурсів праці.

В процесі планування вирішуються такі питання: яким чином, де, коли, скільки, та якої якості (кваліфікації) і, головне, по якій ціні знадобляться організації працівники, для вирішення задач, які стоять перед нею. Звідси основною метою планування персоналу є реалізація частини загального плану розвитку організації щодо забезпеченості її працівниками у необхідній кількості, потрібної кваліфікації та продуктивності, з оптимальними витратами на найм та утримання.





Зовнішні чинники безпосередньо впливають на стан ринку праці, звідки до організації надходить робоча сила, різні політичні колізії змінюють стан ринку праці через зміни у чинному законодавстві.

До іншої підгрупи чинників, що кардинально можуть змінити потребу організації в кадрах, відносять **техніко–технологічні фактори**. Наприклад, впровадження персональних комп'ютерів вивільнило багатомільйонну масу рахівників.

Значно складним, по своєму впливу на попит на робочу силу є **чинник конкуренції**. Він тісно пов'язаний з чинником ринку збуту.



Разом з зовнішніми чинниками великий вплив на потребу кадрів справляють **внутрішні чинники**. Вони тісно пов'язані з цілями організації, можуть бути поділені на три групи: стратегічні, середньострокові та поточні.

В організації, орієнтованій на стратегічну ціль, потреба у робочій силі є стабільною. Планування персоналу за таких обставин не є складною проблемою. Організації, де стратегічний курс піддається частим змінам, пов'язаним з переходом на випуск нової продукції, пошуками нових ринків; скороченнями окремих сфер бізнесу, іншими частими реорганізаціями тощо, мають значні проблеми з визначенням потреби у працівниках та з встановленням їх якісного рівня.

Отже планування персоналу є важливою складовою процесу його постійного формування та приведення у відповідність з нагальними потребами розвитку організації.



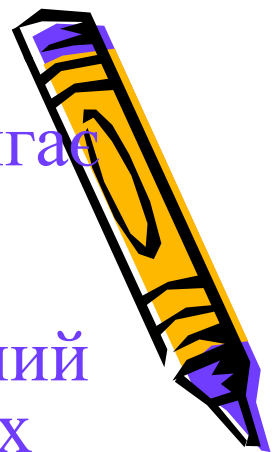
Ефективне планування потреби в людських ресурсах та їх раціональне використання може здійснюватись лише на підставі глибокого аналізу персоналу, який сформувався в даній організації. Персонал вважається тією складовою частиною виробництва, який дуже чутливо реагує на техніко-економічні та організаційні переміни, що відбуваються на підприємстві, фірмі.

Позитивні і негативні наслідки керівництва виробничо-господарськими процесами перш за все відображаються на кількісно-якісних характеристиках працюючих.



В цілому ж головне завдання аналізу полягає в тому, щоби кількісно визначити якісні характеристики змін, які відбулися в чисельності та структурі персоналу за певний період часу, та ступінь впливу на них різних факторів; показати, наскільки раціональним виявилось використання потенціалу працівників, а також встановити міру його відповідності потребам організації.

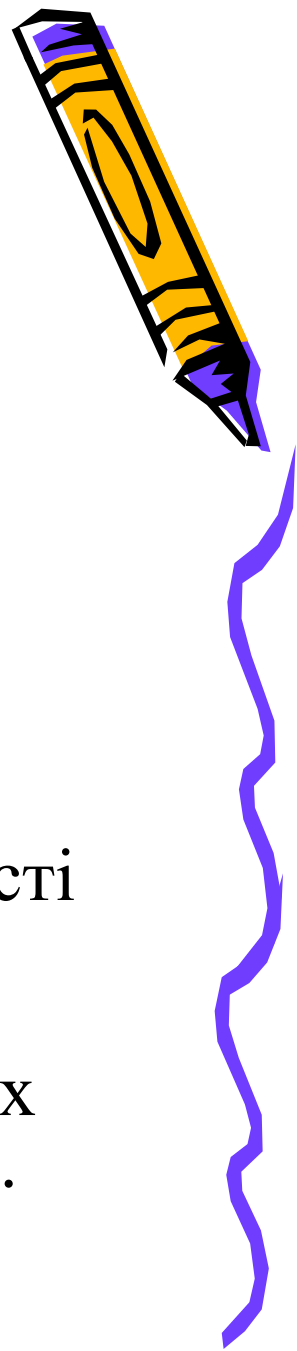
В основу реалізації вищезазначеного завдання покладено метод декомпозиції. Спираючись на його основні положення весь персонал організації, за ознакою існуючого на підприємстві поділу праці, розділяють на дві великі групи: **промислово-виробничий і непромисловий персонал.**



Першу групу складають працівники зайняті в:

- основних підрозділах;
- допоміжних підрозділах;
- лабораторіях;
- дослідних установах;
- апараті управління;
- підрозділах охорони.

До другої групи відносять працівників зайнятих в підрозділах неосновної діяльності (невиробничий персонал). Це працівники житлово-комунальної служби, медичного підрозділу, культурного закладу, навчальних центрів, закладів соціальної спрямованості.



На наступному етапі аналізу попередньо отриманні величини деталізуються та **доповнюються даними про чисельність працівників, виконуючих різні спеціалізовані функції виробництва та управління.** Для підприємства, зокрема, встановлюється чисельність керівників, спеціалістів, службовців, робітників їх категоріальних модифікацій.

Як правило чисельність працівників аналізується **в цілому по організації, та і по окремим її підрозділам.** Це дозволяє більш конкретно представити загальну картину розподілу та розміщення трудового потенціалу в організації.



Аналіз повинен встановити наявність відповідності між фактично утвореною та нормативною або розрахунковою величинами трудового потенціалу.

Виділяють два види потреб: якісні і кількісні

Так, якісна потреба в кадрах проявляє себе через потребу у певних категоріях персоналу, професіях, спеціальностях, а також у встановленні рівня кваліфікаційних вимог до персоналу.

При виборі методів розрахунку чисельності робітників до уваги приймають характер професії та особливості виконуваної роботи. Так, на основі відомостей про тривалість технологічного процесу можна розрахувати чисельність робітників таких категорій як відрядники і почасовики.



Чисельність робітників розраховується на основі даних про трудомісткість робіт за такою формулою:

$$Ч_p = \frac{T_n}{T_k} K_n$$

де $Ч_p$ – чисельність робітників;

T_n – трудомісткість виробничої програми (нормативна) нормо-годин;

T_k – корисний фонд робочого часу одного робітника, годин;

K_n – коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в спискову.

Разом з тим розрахунок нормативної трудомісткості здійснюється в нормо часах по такій формулі:

$$T_n = \sum_{i=1}^n \frac{N_i T_i + T_{нвi}}{K_b}$$

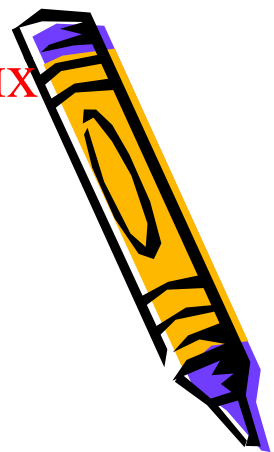
де n – кількість номенклатурних позицій виробів у виробничій програмі;

N_i – кількість виробів i -ої номенклатурної позиції;

T_i – час, що витрачається на процес (частину процесу) виготовлення даного виробу i -ої номенклатурної позиції;

$T_{нвi}$ – час, потрібний для зміни величини незавершеного виробництва у відповідності з виробничим циклом i -ої позиції;

K_b – коефіцієнт виконання норм часу



Останній з показників K_v розраховується по формулі:

$$K_v = \frac{T_{i \text{ тех}}}{T_{i \text{ факт}}}$$

де $T_{i \text{ тех}}$ – час виготовлення одиниці виробу по технології

$T_{i \text{ факт}}$ – час фактичний виготовлення одиниці виробу.

Чисельність адміністративно – управлінського персоналу організації може бути розрахована за допомогою формули Розенкранца, яка має загальний вигляд:

$$Ч_{ay} = \frac{\sum_{i=1}^n m_i t_i}{T} K_{нрч} + \frac{t_p}{T} \frac{K_{нрч}}{K_{фрч}}$$

де $Ч_{ay}$ – чисельність адміністративно-управлінського персоналу (певної професії, спеціальності підрозділу і т. д.);

n – кількість видів організаційно-управлінських робіт, що визначають завантаженість даної категорії спеціалістів;

m_i – середня кількість дій (розрахунків, обробки заказів, переговорів та т.і.) в i -го організаційно – управлінського виду робіт за встановлений проміжок часу;

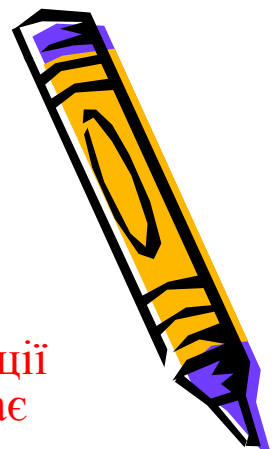
t_i – час потрібний для виконання одиниці m в рамках i -го організаційно – управлінського виду робіт;

T – робочий час спеціаліста по трудовому договору за період часу, прийнятого в розрахунках;

$K_{нрч}$ – коефіцієнт необхідного розподілу часу;

$K_{фрч}$ – коефіцієнт фактичного розподілу часу;

t_p – час на роботі, що неможливо врахувати в попередніх (планових) розрахунках.



Коефіцієнт необхідного розподілу часу ($K_{нрч}$) розраховується таким чином:

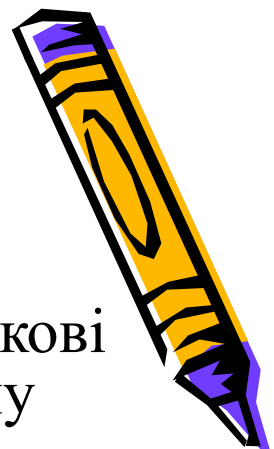
$$K_{нрч} = K_{др} K_{в} K_{п}$$

де $K_{др}$ – коефіцієнт, що враховує затрати на додаткові роботи, попередньо не враховані в часі, потрібному для виконання певного процесу ($\sum m_i t_i$). Як правило знаходиться в межах $1,2 \leq K_{др} \leq 4$;

$K_{в}$ – коефіцієнт, що враховує затрати часу на відпочинок працівника, протягом робочої доби. Як правило встановлюється на рівні 1,12;

$K_{п}$ – коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в спискову.

Коефіцієнт фактичного розподілу часу ($K_{фрч}$) визначається відношенням загального фонду робочого часу певного підрозділу до сумарного часу виконання організаційно-управлінських видів робіт, який розраховується як $(\sum_{i=1}^n m_i t_i)$.



Серед методів розрахунку чисельності персоналу загальне визнання отримав метод за нормами обслуговування (в залежність від числа об'єктів, що обслуговуються (верстатів, механізмів, одиниць обладнання) або числа працівників, яких обслуговують).

- . Цей метод використовується для розрахунку як чисельності працівників фізичної так і розумової праці.



Так, кількість робітників – почасовиків або службовців на основі норм обслуговування розраховується за формулою:

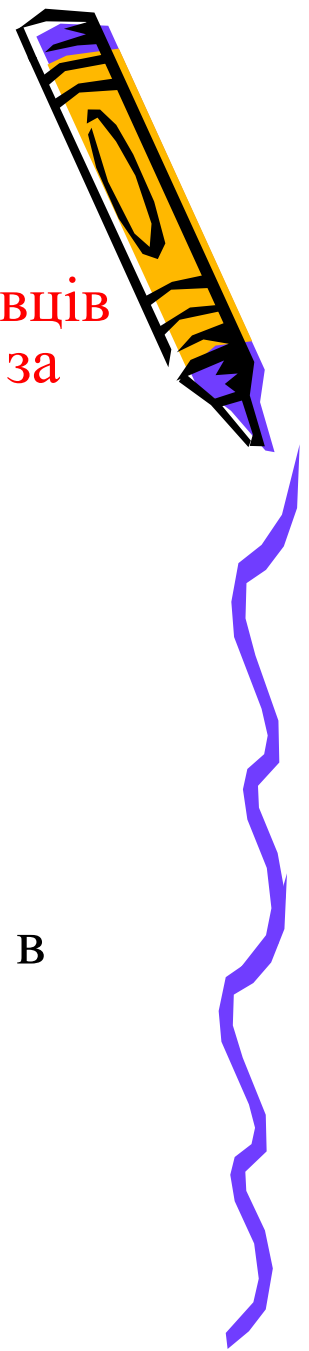
$$Ч = \frac{NK_z}{H_{об}} K_n$$

де N – число об'єктів, що обслуговуються;

K_z – коефіцієнт завантаження;

$H_{об}$ – норма обслуговування;

K_n – коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в спискову.



При розрахунку чисельності персоналу організації використовується також метод розрахунку за робочими місцями та нормативами чисельності. Цей метод розглядається як окремий випадок використання методу норм обслуговування, оскільки потрібна чисельність працівників встановлюється за числом робочих місць, а нормативи чисельності за нормами обслуговування. Чисельність робітників за робочими місцями визначається також через залежність відповідних показників.



Формула такої залежності представлена у вигляді:

$$Ч = Ч_{роб.}(м) З * Кп$$

де Ч_{роб.} (м) – потрібне число робітників або робочих місць;

З – завантаження;

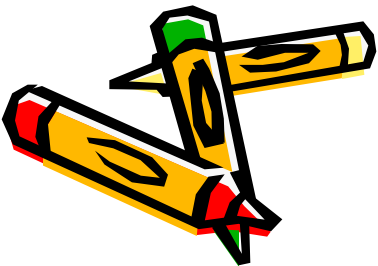
Кп – коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в спискову.

А норматив чисельності службовців визначається за формулою:

$$Н_{чс} = \frac{V}{Н_о}$$

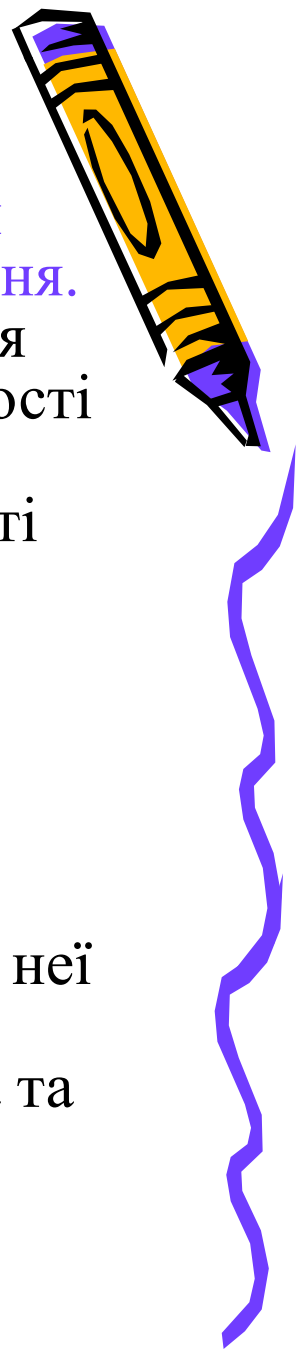
де V – обсяг роботи;

Н_о – норма обслуговування.



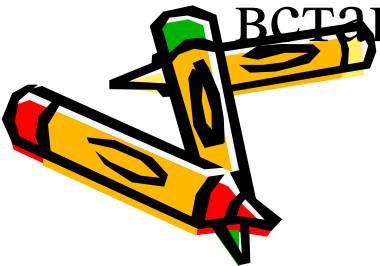
Метод розрахунку чисельності працівників за нормами керованості по суті є також специфічним випадком застосування методу норм обслуговування. На його основі емпіричним шляхом розробляються рекомендації щодо визначення граничної чисельності підлеглих, що припадають на одного керівника в різних організаційно – технічних умовах діяльності організації.

Розрахунок чисельності персоналу може здійснюватись також на основі статистичних методів. Умовно їх поділяють на дві групи: *стохастичні та експертні*. Група стохастичних методів базується на аналізі взаємозв'язку між потребою в персоналі та найбільш впливовими на неї факторами, такими як вартість основних фондів, загальна кількість працюючих, обсяг виробництва та ін. В розрахунках до уваги приймають лише дані середнього періоду. Вважають, що потреба в персоналі на майбутнє буде розвиватися по аналогічній на теперішній момент залежності.



Метод експертних оцінок представляє собою засіб залучення досвіду спеціалістів та керівників до встановлення величини потреби у персоналі. Перевагою цього методу є те, що його використання не потребує значних витрат. Суттєвим недоліком методу вважають наявність великого ступеню приблизності оцінки.

Сутність експертного методу проявляється в тому, що експертну оцінку потреби в персоналі складає група компетентних працівників (експертів). Кожний з учасників групи пропонує власну величину чисельності персоналу, а після колегіального обговорення встановлюється загальна, узгоджена величина.



5.2. Джерела поповнення та оновлення персоналу

Практика висвітлила два основні види забезпечення потреб організації у кадрах. Перший – за рахунок кращого використання її власних кадрових можливостей, другий - за рахунок залучення працівників потрібної кваліфікації із зовнішнього середовища.

Для більш глибокого розуміння ситуації на ринку праці завжди важливо мати глибокий якісний аналіз причин того чи іншого його стану.

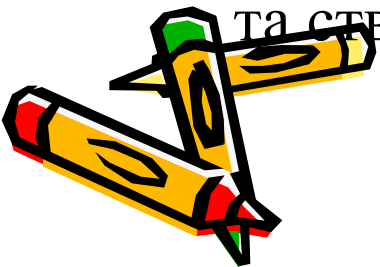
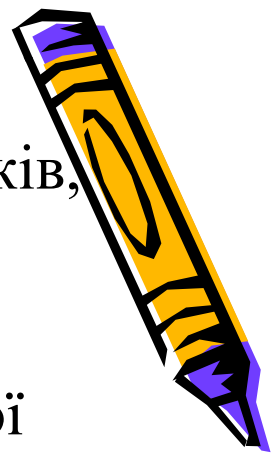
Звідси витікає, що для того щоб оцінити та вирішити проблему зайнятості недостатньо провести просте порівняння кількості вакансій з числом незайнятих. До цього ще потрібно мати повну якісну характеристику робочих місць по можливості всіх претендентів, що бажають їх отримати.



Відповідно внутрішній кон'юктурі складається рівень заробітної плати різних категорій працівників, що в ній працюють, який відповідає їх потребі та корисності для організації. Суттєві внутрішні коливання попиту та пропозиції на робочу силу можуть бути результатом недалекоглядної кадрової стратегії адміністрації, та можуть привести до відчутних втрат організації.

Оновлення особового складу організації на ринковій основі відбувається в результаті дії його механізмів.

Робочі місця, що створені організацією складають структуру її внутрішнього ринку праці. Ці робочі місця мають відмінності, що проявляються в першу чергу в умовах праці. Наприклад, вони відрізняються один від одного престижністю, умовами оплати, санітарно – гігієнічними умовами праці, її змістовністю, перспективами професійного зростання, та створення вдалої кар'єри, іншими показниками.



Можливість всіх працівників організації приймати участь на конкурсних засадах у змаганнях за робоче місце з кращими умовами праці дозволяє стверджувати про наявність ефективної дії внутрішньоорганізаційного ринку праці.

В кожній організації внутрішній ринок праці має свої особливості, але головне полягає в тому, що питання попиту та пропозиції на персонал вирішуються тут за рахунок внутрішніх можливостей. Тобто нова робоча сила може поступити як з діляниць, де відбувається вивільнення працівників, так і з тих планок, де вони продовжують працювати але прагнуть змінити своє робоче місце.



В такий ситуації оновлення персоналу проявляється як перерозподіл робочої сили в організації шляхом переміщення кадрів по ланках та рівнях, що складає їх внутрішньо-організаційний рух, та представляє собою природній процес задоволення інтересів працівників. За рахунок цього руху стабілізується склад персоналу, ефективно реалізується кадровий потенціал організації. Додаткові витрати на перепідготовку та пристосування кадрів до нового виробничого середовища швидко окупаються стійким їх функціонуванням.

Отже, як слідує з вищезазначеного ринк праці охоплює всю сукупність внутрішніх та зовнішніх джерел.



Внутрішні джерела залучення кадрів в організацію дозволяють їй помірковано використовувати власні ресурси, посилювати впевненість своїх працівників у майбутнє.

В ході відкритого набору пропонується об'явити про вакансії усім працюючим шляхом розповсюдження бюлетенів, вивішування об'яв і т.і., оприлюднити усі можливі посади, відкриті для підвищення або переводу.

Оприлюднити вимоги до працівників, які в майбутньому займуть вакантні посади в результаті відбору. Потрібно достатньо бланків заяв та анкет, проінформувати усіх претендентів про процедуру відбору на вакантну посаду. Деякі вакансії, що утворились організації можуть бути закриті шляхом суміщення посад.



Досить розповсюдженим джерелом надходження кадрів є пошук потрібних кадрів через працівників організації. Він передбачає залучення до процесу пошуку нових працівників співробітників підприємства, які можуть відшукати бажаних подати заяву про прийом на роботу серед своїх знайомих або родичів. Велике розмаїття можливостей надходження кадрів до організації зосереджено в зовнішніх джерелах. Серед них головним посередником на ринку праці виступає державна служба зайнятості.

Служба здійснює профорієнтацію та консультування з проблем зайнятості, підготовки і перепідготовки безробітних.

В якості джерела надходження кадрів в організацію використовуються: об'яви в газетах, спеціальних професійних публікаціях (журналах, та т. і.) по радіо, телебаченню, на рекламних щитах, в громадському транспорті.



Велике розмаїття можливостей надходження кадрів до організації зосереджено в зовнішніх джерелах. Серед них головним посередником на ринку праці виступає державна служба зайнятості.

Служба здійснює профорієнтацію та консультування з проблем зайнятості, підготовки і перепідготовки безробітних.

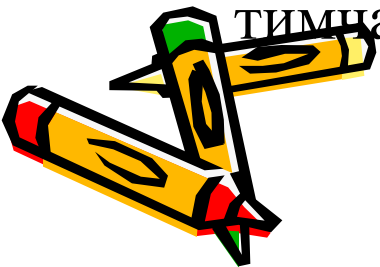
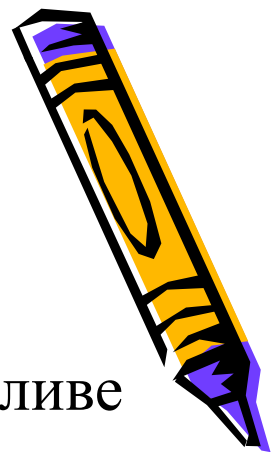
В якості джерела надходження кадрів в організацію використовуються: об'яви в газетах, спеціальних професійних публікаціях (журналах, та т.і.) по радіо, телебаченню, на рекламних щитах, в громадському транспорті.



Значну увагу повинна приділяти організація проведенню “вербовки” майбутніх працівників у школах, коледжах, ліцеях, університетах, тощо. Співпраця організація з різними агентствами по трудоустрою та найму також розглядається як важливе джерело надходження кадрів.

Особлива роль у сприянні надходженню кадрів до підприємства належить профспілкам. Вони мають багатий досвід організаційної роботи серед трудящих, який з успіхом можна використовувати в пошуку потрібних працівників.

Наявність широкого кола джерел надходжень працівників до організації не виключає, між тим, існування альтернативних засобів подолання кадрового дефіциту. Однак їх слід розглядати як тимчасові заходи вирішення проблеми нестачі кадрів.



До альтернатив найму належать: надурочна робота, тимчасовий найм, набір студентів, лізинг персоналу.

Найбільш привабливий серед існуючих альтернатив найму працівників є лізинг персоналу. Під лізингом персоналу розуміють оренду працівників на певний термін на взаємовигідних умовах працівника і організації.

Важливою альтернативою найму працівників є звертання організації за допомогою до спеціалізованих установ (придбання послуг по відборі і найму). Не завжди організації мають достатні можливості та досвід у відборі й наймі працівників. В країнах з розвинутою ринковою економікою має місце широко розгалуження мережа посередницьких агентств, бюро, фірм, що надають послуги по підготовці, пошуку і найму робочої сили.



Як свідчить практика, попит на послуги спеціалізованих фірм поступово зростає і в національній економіці.

Отже використання різноманітних джерел поповнення і оновлення кадрів дає змогу організації маневрувати своїм кадровим складом, використовувати його найкращим чином для досягнення намічених цілей.



5.3. Методи професійного відбору та підбору кадрів

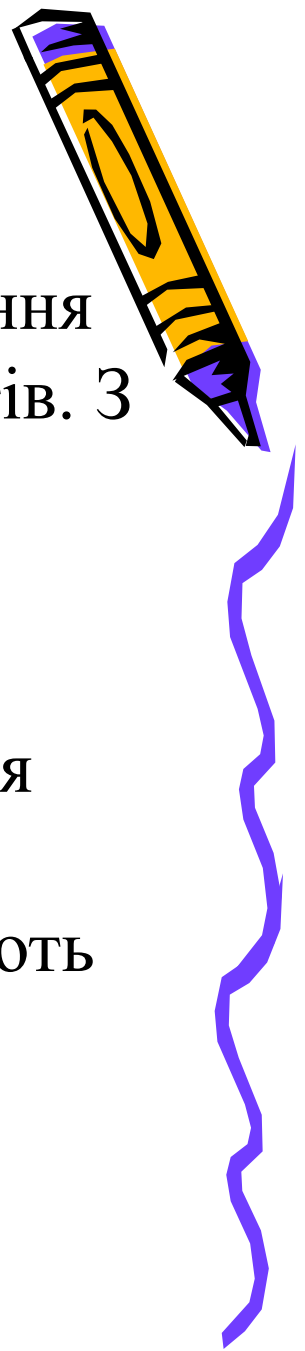
Фахівці виділяють кілька причин за якими проведення відбору кадрів вважається типовим станом задоволення потреби організації в кадрах. **Перша з них це вимога ефективності.** Якщо при відборі кадрів не вдається виділити з їх числа тих, що володіють потрібними здібностями, то навряд чи в майбутньому від них можна очікувати плідної роботи. Відсів небажаних працівників починається саме з моменту їх попередньої перевірки, а не тоді коли вони вже стали співробітниками організації.

Другою причиною є витратність набору персоналу. За підрахунками зарубіжних експертів загальні витрати прийому на роботу кожного працівника з числа персоналу управління коштує за різними оцінками від 40 до 70% його річного окладу. Дещо меншими є витрати по прийому на роботу робітничих кадрів, але і вони досить відчутні для організації.



Третя причина криється в юридичній особливості найму. Так, з одного боку при прийомі на роботу незаперечним є слідування вимогам закону про рівність прав кандидатів. З іншого боку частіше проявляється упередженість роботодавців до окремих кандидатів при наймі на посаду.

В будь-якому випадку механізм здійснення найму працівників потрібної кваліфікації включає цілу систему методів, які враховують особливості зовнішнього та внутрішнього ринків праці.

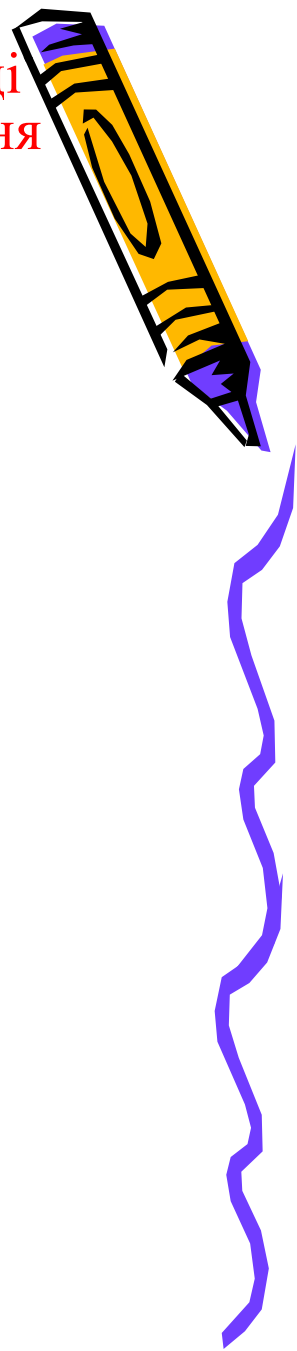


До числа методів, що орієнтовані на зовнішній ринок праці відносять опитування на основі анкетування, інтерв'ювання співбесіду, тестування, документальний та графічний методи, та т.і.

Опитування, що проводить організація для виконання конкретної мети - найму працівників, принципово відрізняється від опитування яке проводиться в традиційному розумінні цього слова. Метод співбесіди вважається одним з різновидів інтерв'ювання, та доволі слабким але широко розповсюдженим засобом виявлення підходящих кандидатів.

Справа в тому, що спеціалісти, які проводять співбесіди в односторонньому порядку складають свої особистісні враження про осіб які приймають участь в опитуванні.

Важливо пам'ятати, що видбіркова співбесіда має відповісти на питання на скільки зацікавленим виявлявся претендент на дане робоче місце, та чи він, здатний належним чином виконувати свої обов'язки.



В ході співбесіди обговоренню підлягає контракт, який стає частиною найму як до, так і після прийняття рішення про прийом на роботу. **Відбіркова бесіда залишається найбільш поширеним методом відбору кадрів, при її проведенні відбувається особисте знайомство з претендентом на робоче місце.**

Досить популярним методом, на основі якого проходить відбір кадрів, є тестування. Використання тестів з типовими прикладами виробничих ситуацій, що пропонуються для вирішування претендентам, також займають належне місце серед методів відбору кадрів.

Існують багато видів тестів спрямованих, як на визначення інтелектуального рівня, та і на визначення різноманітних характеристик працівника. Однак проводити ґрунтовне тестування працівників повинні тільки спеціалісти, які працюють в спеціалізованих службах зайнятих підбором кадрів.



В організації в ході набору і відбору кадрів важливо чітко розрізняти функції спеціалістів кадрового менеджменту і лінійних менеджерів. **Кадрові менеджери вносять суттєвий внесок в процес відбору.** Вони добре розуміють яких працівників шукає організація. Суттєву роль тут також відіграють лінійні менеджери, оскільки вони до тонкощів розуміють зміст роботи, що перебуває під вакансією. Їх участь в розробці вимог та посадових інструкцій до вакансій незаперечна. Окрім того лінійні менеджери краще знають колектив до якого повинен надійти новоприйнятий працівник.

У той час, як кадрові менеджери добре розуміються на організаційних питаннях (складанні та розповсюдженні (об'яв про прийом на роботу, підбор кандидатів, проведенням інтерв'ю і т.і.), то лінійні менеджери краще володіють технікою відбору та персонального визначення майбутніх працівників.



Кадрові менеджери пропонують та надають необхідну методичну, організаційну та виконавську допомогу при розробці, проведенні та аналізі результатів тестування, що в свою чергу потребує спеціальної підготовки. Крім того спеціалісти по кадрам зуміють краще оцінити придатність кандидата до тривалої роботи в організації, та розкриють йому перспективи зростання. Іноді доцільно до остаточного вибору кандидата залучити колектив, у який він може бути направлений.

В будь якому випадку лінійному менеджеру відводиться вирішальна роль в прийомі нових співробітників, оскільки саме він несе всю повноту відповідальності за результативність наступної роботи призначеного на посаду.

