

ЗАЙЧЕНКОЄвгенія Олександрівна
evgzaichenko@gmail.com

УДК 338.436:005.95 (043.3)

**ПЛАНУВАННЯ ТА ФОРМУВАННЯ
ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА****COMPANY STAFF PLANNING AND
STAFFING**студентка, Київський
національний університет
технологій та дизайнуDOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2020.11\(1\).2](https://doi.org/10.37634/efp.2020.11(1).2)**ДЕНИСЕНКО**

Микола Павлович

д.е.н., професор, Київський
національний університет
технологій та дизайну**ZAICHENKO Yevheniia Oleksandrivna** – student, Kyiv National University of Technologies and Design**DENISENKO Mykola Pavlovych** – Doctor of Economics, Professor, Kyiv National University of Technologies and Design

У статті розглянуто питання формування та планування персоналу підприємства, трактування та основні положення етапів формування персоналу, переваги та недоліки кожного з них. Актуальність обраної теми полягає в тому, що економіка кожної країни, кожної галузі залежить від низки чинників. Метою статті є дослідження та узагальнення основних етапів формування та планування персоналу підприємства для створення ефективної системи управління кадрами. Наразі в Україні немає чіткого і єдиного алгоритму дій у цих процесах, кожна компанія обирає свій спосіб, доповнюючи чи змінюючи основні принципи, що існують зараз, відповідно до своїх потреб і особливостей.

* * *

В статье рассмотрены вопросы формирования и планирования персонала предприятия, трактовка и основные положения этапов формирования персонала, преимущества и недостатки каждого из них. Актуальность выбранной темы состоит в том, что экономика каждой страны, каждой отрасли зависит от ряда факторов. Целью статьи является исследование и обобщение основных этапов формирования и планирования персонала предприятия для создания эффективно системы управления кадрами. Сейчас в Украине нет четкого и единого алгоритма действий при этих процессах, каждая компания выбирает свой способ, дополняя или изменяя основные принципы, существующие сейчас, в соответствии со своими потребностями и особенностями.

* * *

The paper considers the issues of company staff planning and staffing, interpretation and main provisions of the staffing stages, advantages and disadvantages of each. The research topicality is that the economy of each country, each industry depends on a number of factors. One of these factors is the staff. Staff is one of the most important productive forces of society. The company's production volumes and rates, financial stability and image directly depend on providing the enterprise with qualified staff, its rational disposition and use. This paper discusses the main provisions of the company's staff planning and staffing, and the possibility of optimizing these processes.

The purpose of the paper is in studying and generalizing the main stages of the company's staff planning and staffing to create an effective staff management system.

To achieve this goal, the authors set and fulfilled the following objectives: generalize the theoretical and methodological background of staffing, consider the stages of the company's staff planning. Man takes the central place in the system of economic relations and social production. Conclusion The effectiveness of labour potential management affects its quality realization, approaches to combining with the means of production, the effectiveness of work efforts. It is the employees who ensure the existence of the enterprise under the current conditions of economic development.

The company's staff planning and staffing are complex processes that affect not only employees but also the company as a whole. Currently, Ukraine has no clear and uniform algorithm for these processes, each company chooses its own way, supplementing or changing the basic existing principles in accordance with their needs and features.

Ключові слова: персонал, планування, набір, відбір, професійна адаптація**Ключевые слова:** персонал, планирование, набор, отбор, профессиональная адаптация**Keywords:** staff, planning, recruitment, selection, professional adaptation**ВСТУП**

Актуальність обраної теми полягає в тому, що економіка кожної країни, кожної галузі залежить від низки чинників. Одним із цих чинників є персонал. Персонал – одна з найбільш важливих продуктивних сил суспільства. Від забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, їх раціонального розміщення та використання напряму залежать обсяги та темпи виробництва продукції, фінансова стабільність та імідж компанії.

У цій статті розглянемо основні положення стосовно формування та планування персоналу на підприємстві та можливості оптимізації цих процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблеми формування персоналу та його структури на підприємстві висвітлюються в дослідженнях таких вітчизняних та закордонних вчених, як М. Армстронг, С.І. Бандур, Дж. Вейнгардт, В.Р. Веснін, М.Д. Віноградський, О.А. Грішнова, В.М. Данюк, А.М. Колот, В.О. Лук'янихін, О.В., Крушельницька, Л.М. Луцишин, М.Х. Мескон, М.І. Мурашко, І.А. Попова, І.Л. Петрова, М.В. Семикіна, Л.А. Швайка та ін. Але й на сьогодні залишаються відкритими питання оцінювання персоналу, способи підвищення ефективності праці та раціонального використання кадрів на підприємстві загалом.

МЕТА статті – дослідження та узагальнення основних етапів формування та планування персоналу підприємства для створення ефективної системи управління кадрами.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для досягнення цього авторами поставлено та вирішено такі завдання: узагальнити теоретико-методологічні основи формування персоналу, розглянути етапи планування структури персоналу підприємства.

РЕЗУЛЬТАТИ

В основі системи економічних взаємовідносин та суспільного виробництва головне місце займає людина. Ефективність управління трудовим потенціалом впливає на його якісне відтворення, підходи поєднання із засобами виробництва, результативність трудової діяльності. Саме працівники забезпечують існування підприємства в умовах сучасного економічного розвитку. Якість трудових ресурсів, рівень кваліфікації та професіоналізму персоналу суттєво впливають на кінцеві результати діяльності організації [2, с. 370]. З метою підвищення економічних показників, реалізації нововведень необхідні насамперед правильно й оптимально підібраний колектив працівників, корпоративна культура, створення можливостей для проявлення ініціативи, умови для розвитку, система матеріального та нематеріального стимулювання, чітко сформовані положення прав та обов'язків. [3, с. 263]. Ефективність та компетентність трудових ресурсів має безпосередній вплив на конкурентні позиції компанії, є одним із найважливіших способів забезпечення конкурентних переваг [4, с. 152].

Хоча багато сучасних вчених розділяють процес формування персоналу на дві основні складові – набір та відбір, є ті, хто розглядає його більш широко. Так, О.В. Крушельницька прирівнює процес комплектування штату до процесу формування персоналу і виділяє наступні його етапи: планування, набір, відбір та професійна адаптація, що зображено на рис. 1 [5, с. 242].

Планування – одна з найважливіших функцій управління та основна складова формування персоналу підприємства. Планування – це процес складання планів. План (від лат. *planum* – рівне місце, площа) – система взаємопов'язаних, об'єднаних спільною метою завдань, що визначають сторони, порядок, послідовність виконання господарських програм, окремих робіт, операцій тощо [6, с. 160].

Результати оптимального планування персоналу (кадрового планування) мають охоплювати інтереси як компанії, так і працівників, тому його зміст полягає в тому, щоб забезпечити підприємство кваліфікованими працівниками (відповідно до їх знань та навичок) з одного боку, а з іншого – забезпечити працівників робочими місцями в потрібний час і в потрібній кількості. Детально цілі та задачі кадрового планування розглянемо на рис. 2. У кадровому плануванні розроблено велику кількість методів для обчислення необхідної чисельності працівників. Напри-

клад, М.І. Мурашко [7, с. 48–49] пропонує використовувати методи дохідності, скоригованої екстраполяції та нормативні. В.М. Данюк [8, с. 133–135] розглядає методи розрахунку чисельності працівників на основі трудомісткості, чисельності, норм обслуговування, за робочими місцями, статистичні та метод Розенкранца. В.Р. Веснін [9, С. 118–122] пропонує інші свої методи планування: балансовий, нормативний, марематико-статистичний.

Наступним етапом формування персоналу підприємства є набір кадрів. За визначенням М.Х. Мескона [10, с. 569–571] набір персоналу – це створення необхідного резерву кандидатів на всі посади та спеціальності, з якого організація (керівництво) відбирає найбільш прийнятних для неї співробітників.

На нашу думку, набір кадрів являє собою запрошення потенційних працівників у компанію, або створення (відповідно до кадрової політики компанії) зовнішнього кадрового резерву. Методи залучення (набору) персоналу поділяються на внутрішні (пошук всередині організації, підбір за допомогою персоналу) та зовнішні (кандидати, які запропонували послуги, оголошення в засобах масової інформації, пошук у навчальних закладах, звертання до державної служби зайнятості, використання приватних агентств із добору персоналу). Переваги та недоліки цих методів розглянуто на рис. 3.

Наступним етапом формування персоналу є відбір. Цей етап передбачає використання певних методів оцінки знань, навичок, умінь потенційних кандидатів, які сформувала для себе компанія на етапі планування.

Аналізуючи інформацію HR відділів та останні тенденції відборів персоналу, можна стверджувати, що у більшості випадків компанією проводиться декілька етапів відбору, на кожному з яких кількість претендентів (як за ініціативи компанії, так і за ініціативи потенційних працівників) зменшується. Серед найпопулярніших у наші дні методів оцінки можна виділити наступні: тестування, аналіз анкетних даних, співбесіда, конкурс.

На нашу думку, хоча наразі найбільш об'єктивним та універсальним методом оцінки при відборі вважається тестування, його недоцільно розглядати як вирішальний показник, а лише як можливий проміжний етап. Ми вважаємо, що найбільш точне й аргументоване враження від потенційного кандидата можна скласти за особистої зустрічі у форматі співбесіди. Розглянемо цей метод більш детально.

Після первинного відбору (аналіз анкетних даних, тестування, тощо) визначається обмежена кількість кандидатів, що відповідають узагальненим критеріям пошуку організації, з якими фахівець із відбору персоналу (інтерв'юер) проводить індивідуальні співбесіди. Їх мета – в оцінюванні відповідності потенційного кандидата складеному професійному портрету працівника, потенціалу професійного зростання й розвитку, знайомство з очікуваннями кандидата відносно організації, умов праці тощо.

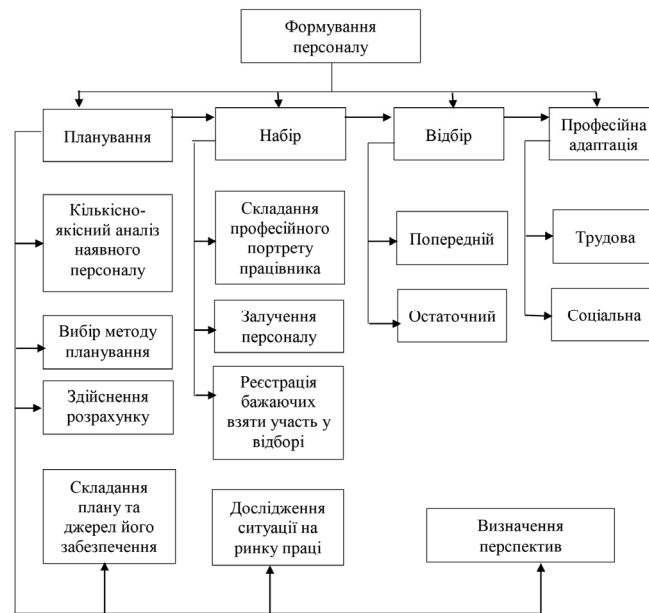


Рис. 1. Етапи формування персоналу підприємства

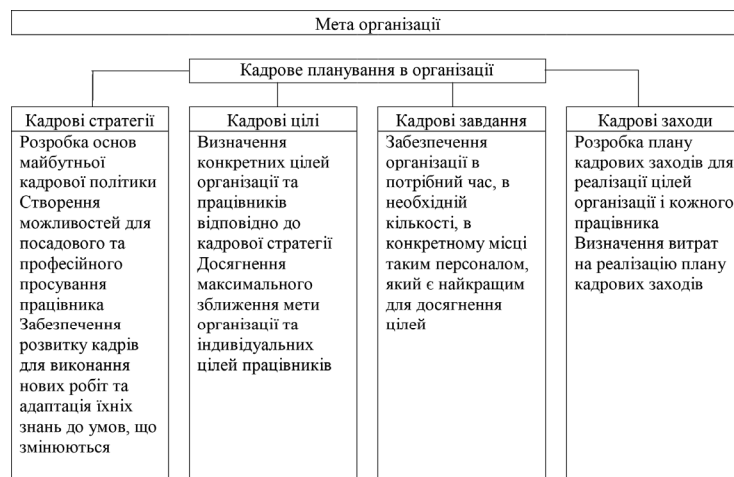


Рис. 2. Цілі та завдання кадрового планування



Рис. 3. Переваги та недоліки методів набору персоналу

Співбесіда є своєрідним іспитом, де від отриманого балу залежить майбутнє працівника (працевлаштування чи подальші пошуки роботи) та майбутнє самої організації.

Співбесіди під час прийому на роботу почали широко застосовувати ще на початку ХХ ст. Попри те, що це найбільш ефективний спосіб дізнатися про кандидата все, викриваючи більшість його прихованих сторін, співбесіди залишаються достатньо суб'єктивними, тому й піддаються сумніву з боку скептиків. На результат співбесіди неминуче впливає досвідченість і настрій учасників, схожість чи різниця їх комунікативних стилів, соціальні позиції, темпераменти, виникнення почуття симпатії чи антипатії тощо. Що стосується останнього, то серед hr-ів та рекрутерів навіть є свій термін для визначення наявності симпатії – «виникла чи не виникла хімія». Симпатія тут пояснюється не наявністю звичних для більшості стандартів краси, а особистим ставленням до тих чи інших рис обличчя, стилю одягу, комплекції тіла.

Ще в 30-их рр. ХХ ст. віденським психологом Леопольдом Сонді була розроблена методика, що пояснює генетичний бік виникнення симпатії до тих чи інших людей. Л. Сонді у процесі своєї багаторічної практичної роботи у клініці виявив певну закономірність, якій підпорядковується вибірковість людини в спілкуванні з оточуючими: як виявилось, пацієнти клініки більш тісно спілкуються і створюють стійкі форми відносин (дружба, любов, одруження) з особами, які страждають аналогічними формами психічних відхилень. Неусвідомлений потяг до подібних собі осіб, безсумнівно, йде від генетичної predisпозиції. На цьому у ґрунтується концепція долеаналізу Сонді, згідно з якою у кожної конкретної людини впродовж життя на ґрунті успадкованих генотипових властивостей проявляється зумовлений ними вибір (генотропізм) відносно тих осіб, які близькі його власному особистісному патерну. У лабораторії ендокринології та конституціональної патології ним був зібраний великий емпіричний матеріал із використанням фотографічних портретів осіб із серйозними психологічними проблемами й різними психічними захворюваннями. Дані клініко-генетичного дослідження лягли в основу тесту восьми потягів, інтерпретація якого у вигляді долеаналізу базується на теорії несвідомого і психоаналізі Зигмунда Фрейда.

Важливо пам'ятати, що співбесіда – це двосторонній процес – як роботодавець оцінює кандидата, так і потенційний робітник оцінює роботодавця з погляду відповідності його запитам та інтересам. Інтерв'юер, що проводить співбесіду, має надавати чітку й достовірну інформацію про організацію, щоб водночас зацікавити кандидата, але й уникнути прийому на роботу тих, чий очікування не відповідають можливостям компанії; чим раніше кандидат і роботодавець зрозуміють, чи підходять одне одному, тим краще для обох сторін.

Представник відділу роботи з персоналом має зосередитись на оцінюванні узагальнених характеристик кандидата – характеру, аналітичних здібностей, працездатності, вміння пристосовуватись. Останній чинник має велике значення – кожна організація має власну, відмінну від інших, культуру та корпоративну

політику, яка може не збігатися з цінностями та стилем поведінки кандидата. Різка невідповідність загрожує конфліктом, що може понести серйозні наслідки як для кандидата, так і для організації.

Виділяють кілька різновидів співбесід із кандидатами, вибір яких залежить від особливостей кандидата, вакантної посади, традицій компанії: з функціональності, структури, формату проведення.

Щоб додатково оцінити професійні й особисті якості кандидата, організації можуть звертатися за інформацією до зовнішніх джерел (людей чи організацій) для отримання рекомендацій. Інтерв'юер може запропонувати потенційному працівнику надати контакти осіб, які б могли охарактеризувати його. У цьому випадку не варто відкидати можливість отримання хибної або не повністю достовірної інформації, оскільки обрані кандидатом люди зазвичай озвучують лише позитивні якості останнього [11, с. 243].

Цей метод займає найбільше часу і вимагає залучення і використання значної кількості часу HR відділу або іншої компетентної особи, але саме він може дати повне розуміння відповідності кандидата вакантній посаді.

Останнім етапом формування персоналу є професійна адаптація. Цей процес націлений на мінімізацію часу, необхідну новому працівнику для отримання необхідних умінь, навичок і знань відповідно до нової посади (трудова адаптація) і для розуміння організаційної етики та політики, «акліматизації» в новому трудовому колективі (соціальна адаптація). Кожна людина наділена своїми особистими якостями, тому іноді на професійну адаптацію може бути витрачено досить багато часу. Якщо компанія зацікавлена в оптимізації роботи нового працівника, на етапі планування має бути чітке уявлення, як буде проходити останній процес. У наші дні стає все більш популярною закордонна методика кураторства – коли новому працівникові у процесі професійної адаптації допомагає інший працівник, що є достатньо компетентним у сфері діяльності «новачка» та уповноважений керівництвом.

ВИСНОВКИ

Отже, формування та планування персоналу на підприємстві – це складні процеси, що впливають не лише на працівників, а й на підприємство загалом. Наразі в Україні немає чіткого та єдиного алгоритму дій у цих процесах, кожна компанія обирає свій спосіб, доповнюючи чи змінюючи основні принципи, що існують зараз, відповідно до своїх потреб і особливостей.

Список використаних джерел

1. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка*. Київ, 2018. Вип. 4. С. 231–238.
2. Дуда Т.С., Попівняк С.В. Трудовий потенціал підприємства: оцінювання та засоби підвищення ефективності використання. *Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. пр.* / Нац. лісотехн. ун-т України. Львів: НЛТУ України, 2013. Вип. 23.3. С. 370–375.
3. Качмарик М.М. Оцінка ефективності управління і використання трудового потенціалу. *Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. пр.* / Нац. лісотехн. ун-т України. Львів: НЛТУ України, 2005. Вип. 15.5. С. 262–266.

4. Павлик І.Л. Кадровий потенціал як основа формування конкурентного статусу підприємств торгівлі. *Науковий вісник Полтавського університету економіки й торгівлі. Серія: Економічні науки*. Полтава, 2011. № 4(1). С. 150–153.

5. Крушельницька О.В., Коваленко В.Н. Вдосконалення системи формування й використання персоналу підприємства. *Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування*. Житомир, 2013. № 4 (54). С. 242–244.

6. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу. Суми: Університетська книга, 2004. 592 с.

7. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу. Київ: Знання, КОО, 2002. 311 с.

8. Менеджмент персоналу / В.М. Данюк та ін. Київ: КНЕУ, 2006. 398 с.

9. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. Москва: Юрист, 1998. 496 с.

10. Основы менеджмента / М.Х. Мескон и др. Москва: Деко, 1998. 704 с.

11. Фуллер Д. Управляй или подчиняйся. Проверенная техника эффективного менеджмента. Москва: Бизнес-информ, 2002. 243 с.

References

1. Denysenko M.P., Budiakova O.Yu. Personnel policy as a basis for the formation of innovative strategy of personnel management of enterprises. *Scientific notes of the university «KROK». Series: Economics*. Kyiv, 2018. Issue. 4. pp. 231–238. (in Ukrainian).

2. Duda T.S., Popivniak S.V. Labor potential of the enterprise: evaluation and means of improving efficiency. *Scientific Bulletin of UNFU: coll. scientific and technical works*

/ National forestry technician University of Ukraine. Lviv: NLTU of Ukraine, 2013. Issue 23.3. pp. 370–375. (in Ukrainian).

3. Kachmaryk M.M. Evaluation of the effectiveness of management and use of labor potential. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine: coll. scientific and technical works* / National forestry technician University of Ukraine. Lviv: NLTU of Ukraine, 2005. Issue 15.5. pp. 262–266. (in Ukrainian).

4. Pavlyk I.L. Human resources as a basis for the formation of the competitive status of trade enterprises. *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Series: Economic Sciences*. Poltava, 2011. № 4 (1). pp. 150–153. (in Ukrainian).

5. Krushelnytska O.V., Kovalenko V.N. Improving the system of formation and use of enterprise personnel. *Bulletin of ZhSTU: Economics, Management and Administration*. Zhytomyr, 2013. № 4 (54). pp. 242–244. (in Ukrainian).

6. Lukianykhin V.O. Personnel management. Sumy: University Book, 2004. 592 p. (in Ukrainian).

7. Murashko M.I. Personnel management. Kyiv: Znannia, 2002. 311 p. (in Ukrainian).

8. Personnel management / V.M.Daniuk et.al. Kyiv: KNEU, 2006. 398 p. (in Ukrainian).

9. Vesnin V.R. Practical personnel management: a guide to personnel work. Moscow: Yurist, 1998. 496 p. (in Russian).

10. Fundamentals of management / M.Kh. Meskon et.al. Moscow: Deko, 1998. 704 p. (in Ukrainian).

11. Fuller D. Manage or obey. Proven technique for effective management. Moscow: Business-inform, 2002. 243 p. (in Russian).