

Міністерство освіти і науки України
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
Кафедра математики та економіки

«До захисту допускаю»
завідувач кафедри математики
та економіки

_____ Тарас ВІЙЧУК
«__» _____ 2024 р.

**ОРГАНІЗАЦІЯ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА
МЕТОДИ ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ**

Спеціальність 051 Економіка

Магістерська робота
на здобуття кваліфікації – магістр менеджменту за спеціалізацією
«Менеджмент інноваційної діяльності»

**Автор роботи –
Андрухів Андрій Васильович**

(підпис)

**Науковий керівник –
кандидат економічних наук, доцент
Квасній Любов Григорівна**

(підпис)

Дрогобич, 2024

Захист магістерської роботи

Тема: Організація кадрового планування на підприємстві та методи його вдосконалення

(тема роботи)

Оцінка за стобальною шкалою: _____

Оцінка за національною чотирибальною шкалою: _____

Коротка мотивація оцінки захисту:

[illegible]

_____ Голова ЕК _____
 дата підпис прізвище, ім'я

Секретар ЕК _____

підпис прізвище, ім'я

АНОТАЦІЯ

Андрухів А. В. Організація кадрового планування на підприємстві та методи його вдосконалення. – Рукопис

У магістерському дослідженні обґрунтовано теоретичні аспекти дослідження кадрового планування на підприємстві: визначено сутність кадрового планування, цілі стратегічного кадрового планування та етапи стратегічного кадрового планування.

Автором проведено аналіз робочого середовища МПП «Явір» як визначального фактора розвитку, а також оцінку методів кадрового планування МПП «Явір».

За результатами дослідження надано рекомендації щодо підвищення ефективності соціально - трудових відносин в організації на основі використання зарубіжного досвіду. Автором розроблена стратегія планування людських ресурсів та сформовано конкретні рекомендації щодо побудови ефективної командної роботи та співпраці.

Ключові слова: кадрове планування, соціально - трудові відносини, фактора розвитку, методи кадрового планування, стратегія планування людських ресурсів, конкурентоспроможність, етапи стратегічного кадрового планування.

ANNOTATION

Andruhiv A. V. Organization of personnel planning at the enterprise and methods of its improvement. - Manuscript

The master's research substantiates the theoretical aspects of personnel planning research at the enterprise: the essence of personnel planning, the goals of strategic personnel planning and the stages of strategic personnel planning are defined.

The author carried out an analysis of the working environment of the "Yavir" MPP as a determining factor of development, as well as an assessment of personnel planning methods of the "Yavir" MPP.

Based on the results of the study, recommendations were made to improve the effectiveness of social and labor relations in the organization based on the use of foreign experience. The author developed a human resources planning strategy and formulated specific recommendations for building effective teamwork and cooperation.

Key words: personnel planning, social - labor relations, development factors, personnel planning methods, human resources planning strategy, competitiveness, stages of strategic personnel planning.

Зміст

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1.Сутність кадрового планування	7
1.2.Цілі стратегічного кадрового планування	11
1.3.Етапи стратегічного кадрового планування.....	15
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ В МПП «ЯВІР».....	24
2.1.Робоче середовище МПП «Явір» як визначальний фактор розвитку.....	24
2.2.Аналіз та оцінка стану соціально-трудова відносин в колективі.....	28
2.3.Оцінка методів кадрового планування МПП «Явір».....	36
РОЗДІЛ 3.ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН.....	43
3.1. Розробка стратегії планування людських ресурсів	43
3.2. Рекомендації щодо побудови ефективної командної роботи та співпраці..	46
3.3.Заходи з підвищення ефективності соціально - трудових відносин в організації: зарубіжний досвід.....	50
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	65

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний бізнес спричиняє зміни у всіх сферах діяльності організації, у тому числі й у сфері стратегічного кадрового планування. «Дослідженню питань кадрового забезпечення, управління персоналом, ефективності використання трудових ресурсів підприємств завжди приділялось багато уваги науковцями та практиками, проте сьогодні зростання актуальності даних питань викликано швидкими техніко-технологічними змінами, що відбуваються в країні та світі. Цифрові трансформації призводять до змін у складі та структурі кадрів підприємств будь-яких галузей. Сучасні інноваційні підприємства мають велику потребу в програмістах, бізнес-аналітиках, системних адміністраторах, тестувальниках, спеціалістах з кібербезпеки тощо».[13]

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням кадрового планування приділяється значна увага. Більшість науковців наголошують сьогодні на важливості якісного кадрового планування підприємств для підвищення ефективності їх роботи та конкурентоспроможності на ринку праці.

Грішнова О.А. і Жорова Є.Р. наголошують на тому, що саме належна увага до кадрового забезпечення – це передумова до переходу на якісно новий рівень управління і пропонують вітчизняним підприємствам не формально, а більш дбайливо ставитись до аспектів, що стосуються соціальної та кадрової політики .[2, С. 193-198] Жуковська В.М. пропонує також впроваджувати цифрові інструменти аналітики кадрових процесів [4]. Таким чином, аналіз публікацій за темою дослідження показав, що дане питання потребує більш детального та водночас комплексного вивчення.

Метою роботи є дослідження проблем кадрового планування підприємств та їх вирішення в умовах цифрових змін.

У зв'язку з окресленою метою в роботі вирішено наступні **завдання**:

- охарактеризувати сутність кадрового планування;
- обґрунтувати цілі стратегічного кадрового планування;

- описати етапи стратегічного кадрового планування;
- дослідити робоче середовище МПП «Явір» як визначальний фактор розвитку;
- проаналізувати та оцінити стан соціально-трудових відносин в колективі;
- провести оцінку методів кадрового планування МПП «Явір»;
- запропонувати стратегію планування людських ресурсів ;
- розробити рекомендації щодо побудови ефективної командної роботи та співпраці;
- запропонувати заходи з підвищення ефективності соціально - трудових відносин в організації: зарубіжний досвід.

Об'єктом дослідження є процеси кадрового планування в МПП «Явір».

Предметом дослідження є теоретичні положення та прикладні аспекти підвищення ефективності методів організації кадрового планування МПП «Явір».

Методи дослідження: аналіз науково-методичної літератури з теми дослідження, узагальнення матеріалу, вивчення документів, спостереження, порівняння та інші.

Інформаційну основу роботи складають праці вітчизняних та зарубіжних авторів, присвячені питанням організації кадрового планування, управління, навчання та розвитку персоналу, періодичні дані, наукові звіти, особисті спостереження та висновки, отримані під час проведення досліджень на підприємстві.

Практичне значення магістерської роботи полягає в можливості застосування результатів дослідження у сфері організації кадрового планування для вирішення завдань розвитку персоналу.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає у розробленні теоретико-методичних та практичних рекомендацій з удосконалення методів організації кадрового планування на підприємстві.

Апробація результатів роботи. Результати наукового дослідження обговорювались на науково-практичній конференції «Захист від

недобросовісної конкуренції в умовах євроінтеграції та цифрової трансформації». (Київ, 31 травня 2024).

Структура магістерської роботи представлена вступом, основною частиною, висновком, бібліографією та додатками. Теоретичний розділ основної частини встановлює теоретичні аспекти стратегії розвитку персоналу в організації: розкриває сутність кадрового планування в організації, показує його роль у процесі управління організацією; описано сучасні методи кадрового планування. В аналітичній частині оцінюється стан справ, аналізуються проблеми, пов'язані з темою роботи. Також визначено шляхи удосконалення методів організації кадрового планування в МПП «Явір».

Магістерська робота оформлена на 72 сторінках комп'ютерного тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність кадрового планування

Зміни в технологічному розвитку, які ми спостерігаємо останнім часом, торкаються як соціальної, так і бізнес-сфери. Це означає, що 4-а промислова революція впливає і матиме подальший вплив на економічну, а також соціальну та політичну системи. Необмежені можливості спілкування людей за допомогою мобільних пристроїв, доступ до знань у будь-який час, з'єднання різних галузей і, перш за все, новий спосіб мислення про роботу, професійні навички та методи роботи призводять до змін у кадровому плануванні людських ресурсів. За словами Шваба (2016), розвиток технологій дозволить людям заробляти на життя, працюючи в різних сферах, оскільки вони зможуть виконувати кілька видів діяльності за допомогою цифрових пристроїв одночасно. За допомогою віртуальної хмари людина зможе виконувати своє завдання чи проект незалежно від того, де в світі вона знаходиться. В результаті будуть створені служби, де переважатимуть самозайняті з конкретними знаннями за рахунок традиційних робіт, які потребують присутності на робочому місці. Четверта промислова революція дозволить об'єднати цифрові, фізичні та біологічні технології, що покращить робочий процес, водночас вимагаючи від менеджерів іншого підходу до організації праці та самої системи кадрового планування. Усе це відобразиться на сфері сучасного кадрового планування, де відбудуться серйозні зміни, оскільки робочі місця будуть заповнюватися людьми переважно на конкретний час та в разі потреби.

Тому актуальними виявилися питання дослідження організації кадрового планування на підприємствах, особливостей сучасного кадрового планування персоналу, що пов'язуватиме виклики стратегії організації в майбутньому зі стратегією планування персоналу. Стратегічне планування людських ресурсів пов'язує всю організацію через аспект управління людськими ресурсами, який

визначає методи і плани, за допомогою яких співробітники досягатимуть стратегічних цілей організації. Досліджуючи суть поняття кадрового планування, науковці Ulferts та ін. (2009) описують стратегічне кадрове планування як процес, за допомогою якого керівництво визначає, як організація має перейти від поточного розподілу людських ресурсів до більш бажаного розподілу людських ресурсів.

Мету стратегічного кадрового планування вони вбачають у зусиллях керівництва прийняти оптимальну кількість працівників з відповідною їх професійною придатністю. Yin and Othman (2015), визначає кадрове планування як «процес прогнозування попиту на робочу силу та внутрішню роботу для забезпечення придбання, використання, вдосконалення та збереження людських ресурсів організації».

Тому кадрове планування виступає важливою частиною системи управління розвитку ресурсів на підприємстві, що впливає на стратегічні плани та відповідає загальним оперативним та організаційним цілям. Інтеграція стратегічного планування людських ресурсів у спектр та аспекти бізнес-планування – це стратегія покращення загальної ефективності бізнесу за допомогою допоміжних заходів для залучення та утримання працівників, навчання та розвитку їх, а також визначення потреб у можливих організаційних перебудовах та зміні підходів до підтримки бізнес-цілей.

Стратегічне кадрове планування пов'язане з різними зовнішніми економічними, технологічними, законодавчими та політичними факторами через стратегію організації [22]. Sahoo та інші також (2011) вбачають концепцію стратегії кадрового планування інтегрованою в концепцію стратегії підприємства. Більше того, всю кадрову функцію вони розглядають як проактивну частину стратегії компанії і пов'язують її з успіхом організації.

Тому можна вважати, що кадрове планування — це процес, за допомогою якого організації планують і визначають участь співробітників у своїй бізнес-стратегії. Недостатньо просто визначити потребу в певному персоналі в той момент, коли його не вистачає, але необхідно визначити, що може зробити

організація, щоб уникнути ситуацій, коли певний персонал буде відсутнім або надлишковим. Тільки тоді стратегічне кадрове планування може стати ефективним.

Тому вважаємо, що можна розширити визначення кадрового планування і трактувати його, як процес, що включає виявлення та залучення співробітників до робочого процесу при зміні стратегії організації. Таким чином, стратегічне кадрове планування є безперервним процесом, який постійно адаптується до стратегічних планів організації, а не лише раз на рік. Науковці вважають за доцільне визначати стратегію організації на основі поставлених цілей, яких бажано досягти. При цьому стратегія означає шлях, метод чи план досягнення поставлених цілей. Необхідно дотримуватися плану, приймаючи рішення, виходячи з відмінностей між фактичною та бажаною ситуацією [24].

Тому реалізація стратегії залежить від двох факторів: плану та комунікації. Steensen (2014) визначає 5 різних типів стратегій:[28]

1. Спільна стратегія – це стратегія, де реалізатори спілкуються з іншими співробітниками в організації. Комунікація про стратегію може здійснюватися через усіх підрядників або лише через окремих.

2. Прихована стратегія – це стратегія планування, коли відкритої комунікації між виконавцями та іншими співробітниками немає. Причиною цього є можливе виникнення конфліктів у тому випадку, якщо стратегія носить чутливий характер і може призвести до невдоволення співробітників.

3. Неправильна стратегія – в цьому випадку виконавці стратегії навмисно надають невірну інформацію. Ця стратегія використовується в основному, коли її зміст пов'язано з конкуруючими організаціями. Перш за все, це характерно для організацій, які займаються військовою стратегією.

4. Стратегія навчання – означає, що реалізатори стратегії не мають плану і не спілкуються з іншими співробітниками. А саме, стратегія не містить конкретно визначених заходів, вони визначаються на основі поточної ситуації.

5. Реалізована стратегія представляє собою уявлення про те, що стратегія є тим, що відбувається насправді і пов'язано з діяльністю виконавців стратегії, їх рішеннями чи відповідними планами.

Вибір описаних стратегій залежить від ситуації та цілей, яких необхідно досягти. У будь-якому випадку стратегія постійно адаптується до поточної ситуації для досягнення поставлених цілей. Це означає, що мова йде про гнучкість стратегії, пов'язаної з прийняттям рішень на управлінському рівні. Прийняття рішень щодо стратегії та її адаптація до поточної ситуації відбувається на 3 рівнях:

- на рівні вищого керівництва,
- на рівні середнього менеджменту,
- на рівні нижчого керівництва.

Вище керівництво приймає рішення у зв'язку з основним напрямком розвитку організації і водночас забезпечує умови для його реалізації, шукає та досліджує можливості для реалізації наряду розвитку організації з наявними ресурсами таким чином, щоб забезпечити конкурентоспроможну позицію організації. Його мета – досягти успіху в бізнесі. Він має найвищий рівень відповідальності в компанії, що відображається на прийнятті рішень [16].

Керівництво середньої ланки приймає рішення у зв'язку з оперативним плануванням у сфері ресурсного забезпечення та розподілу. Найбільше це пов'язано із змінами в організації. Воно працює відповідно до стратегії розвитку організації, визначеної вищим керівництвом, а значить, шукає шляхи, як і якими ресурсами це можна реалізувати. Така стратегія орієнтована на пошук і вибір оптимального використання наявних потенціалів. Її мета – досягнення ефективності бізнесу. Ефективність управління середньої ланки також залежить від розуміння рішень вищого керівництва. Якщо інструкції вищого керівництва чіткі та зрозумілі, керівництво середньої ланки може виконувати їх на основі свого досвіду. Якщо інструкції заплутані, незрозумілі, керівники середньої ланки не володіють достатньою інформацією, а отже,

незважаючи на знання, не в змозі слідувати та реалізовувати бажання вищого керівництва [13].

На відміну від керівництва вищої та середньої ланки, нижче керівництво має найнижчий рівень відповідальності, а також найнижчий рівень автономії. Воно орієнтоване на реалізацію основних процесів, у рамках яких створюються кінцеві ефекти організації (продукту/послуги). Тому важливо, щоб воно належало до організації і передавало цю приналежність своїм підлеглим, перебуваючи на їх боці у вирішенні проблем. Це дає їм відчуття безпеки. Таке керівництво безпосередньо контролює безперебійний процес розробки продукту/послуги та його якість[20].

Отже стратегічне планування людських ресурсів пов'язує всі рівні управління: керівництво вищої ланки через визначення стратегії організації безпосередньо впливає на визначення кадрового плану, керівництво середньої ланки через координацію роботи груп і розподіл ресурсів на конкретні види діяльності та нижче керівництво, яке своїми знаннями, досвідом і навичками сприяє виконанню плану.

Місце кадрового планування в системі управління персоналом підприємства представлено в ДОДАТКУ Б.

1.2. Цілі кадрового планування

Кадрове планування є важливим, враховуючи два аспекти: співробітники допомагають досягти цілей, визначених керівництвом організації, і в той же час сам процес планування впливає на покращення поставлених цілей. Специфічні знання та компетенції співробітників впливають на вдосконалення стратегії організації, а отже, і на її конкурентну перевагу. Це означає, що процес визначення стратегії організації також відбувається у зворотному напрямку – знизу вгору. Таким чином, кадрове планування допомагає підвищити ефективність організації.

Основною метою кадрового планування є створення довгострокової стратегії, в рамках якої на основі короткострокових планів можуть прийматися

оптимальні кадрові рішення. Стратегічне планування персоналу безпосередньо впливає на ставлення співробітників організації до самої роботи, а також до спільних цінностей, встановлених в організації. У зв'язку зі стратегією організації, стратегічний план людських ресурсів повинен переслідувати наступні цілі:

1. отримати та підтримувати необхідну кількість і профіль персоналу, необхідного організації;
2. передбачати проблеми, пов'язані з чисельністю персоналу (надлишок, нестача);
3. розвивати, навчати та іншим чином адаптувати персонал до потреб організації;
4. обмежити залежність ключових профілів від зовнішніх ресурсів, що означає побудову довіри між особами та організацією.

Якщо організація хоче набрати потрібну кількість персоналу, важливо мати чітко визначені способи пошуку та відбору потрібного персоналу. Важливу роль відіграють знання менеджера з персоналу в організації, які на основі аналізу роботи визначають специфічні характеристики потенційного кандидата. На підставі отриманих заявок проводиться процес оцінки та відбору зареєстрованих кандидатів з метою відбору кращих на вакансію [23]. При цьому організація повинна підтримувати необхідну кількість персоналу та їх профіль, а це означає, що в разі скорочення штату вона подбає про їх заміну.

У випадку, якщо організація стикається з добровільною плинністю кадрів через природний відтік кадрів, процес придбання нових кадрів відбувається звичайним способом. Більшою проблемою є вимушена плинність кадрів або так звана вимушена плинність, коли компанія звільняє своїх співробітників через зменшення навантаження. Вона орієнтована на реалізацію основних процесів, у рамках яких створюються кінцеві ефекти організації (продукту/послуги). Це дає відчуття безпеки, безпосередньо контролюючи безперебійний процес розробки продукту/послуги та його якість [30].

У цьому випадку утримувати чисельність персоналу набагато складніше, оскільки необхідно їх реструктурувати. Реструктуризація персоналу означає створення нової структури в організації, яка може стосуватися окремих осіб або частин організації. Метою реструктуризації є створення в компанії такої кадрової структури, яка, з одного боку, дасть можливість поновлення роботи осіб у суміжних сферах і водночас дасть змогу досягти стратегічних цілей організації. Це означає, що спочатку необхідно проаналізувати частку ринку та можливості збільшення обсягів робіт.

Якщо частка не може бути збільшена наявним продуктом (послугою), необхідно розробити супутні продукти (послуги), які зможуть проникнути на ринок. У цьому випадку необхідно додатково готувати кадри для суміжних робіт і таким чином реструктуризувати їх з існуючої професії на нову.

Якщо потрібно передбачити проблеми у зв'язку з надлишком чи нестачею персоналу, необхідно проаналізувати навантаження. Навантаження може бути пов'язане з кількістю або якістю роботи. Кількість – це збільшений обсяг роботи, що перевищує можливості працівника, а якість роботи – це рівень складності роботи [19]. За допомогою аналізу навантаження можна визначити, що є причиною надлишку чи нестачі персоналу. Відповідно, проводиться перерозподіл персоналу відповідно до стратегії організації. Це так званий внутрішній розподіл персоналу.

Перерозподіл персоналу може відбуватися по вертикалі (вертикальна мобільність) або по горизонталі (горизонтальна мобільність). Вертикальна мобільність є результатом технологічного розвитку організації і, таким чином, потреби в нових навичках, тоді як горизонтальна мобільність найчастіше впливає з нагальних потреб робочого місця. Переведення працівника на нову роботу може бути постійним або тимчасовим. Знання, навички та досвід людини необхідні для досягнення цілей на робочому місці [17].

Метою стратегічного кадрового планування є також забезпечення оптимальної професійно-освітньої структури персоналу відповідно до поставлених стратегічних цілей організації. Це означає, що необхідно

планувати та координувати фактичну освіту персоналу з бажаною освітою [15]. Вакансії часто заповнюють люди, які мають або занадто низький, або занадто високий рівень освіти. У цьому випадку необхідно скласти план розвитку особистості відповідно до її фактичної освіти. Іншими словами, необхідно визначити розвиток персоналу в організації. Розвиток людських ресурсів важливий з точки зору організації, оскільки він впливає на її розвиток і підвищує її продуктивність. З точки зору особистості, вона важлива насамперед через її професійний, трудовий та особистісний розвиток.

Розвиток людських ресурсів ґрунтується на аналізі здібностей і можливостей особистості та знань, якими вона володіє, а також моніторингу її потенціалу. Кожен із співробітників має певний потенціал, який організація повинна визнати і розвивати відповідно до побажань особистості. А саме, кожна особистість надзвичайно ефективна у певній сфері та має великий потенціал для розвитку у цій сфері в майбутньому. Тому метою стратегічного кадрового планування є також управління талантами. На практиці управління талантами передбачає розвиток високоефективних і високопотенційних людей на найважливіші організаційні ролі [17]. Тафті та ін. (2017) у своєму дослідженні прийшли до висновку, що управління талантами стикається з такими перешкодами та викликами, які можуть перешкодити або прискорити розвиток управління талантами:[29]

Структурний – охоплює всі елементи, фактори та фізичні умови праці в організації. Це так звані «статичні» елементи організації.

Екологічні – це бар'єри та виклики з боку середовища, на які організація не має великого впливу, але тим не менш впливають на досягнення її стратегічних цілей та управління талантами.

Поведінкові – охоплюють міжособистісні стосунки в організації, особливо на неформальному рівні. Це так звані «динамічні» елементи.

Управління – це піделементи поведінкових обмежень і викликів. Вони розглядаються окремо в основному через роль лідерів в управлінні талантами.

Окрім управління талантами, розширення прав і можливостей є важливою частиною розвитку людських ресурсів [26]. Розширення повноважень персоналу – це передача керівництва повноважень і відповідальності працівнику і, таким чином, більша участь працівників. На основі свого професійного, робочого та особистого розвитку людина може самостійно приймати рішення, що сприяє підвищенню продуктивності та ефективності. Тому розширення можливостей у зв'язку з розвитком персоналу є важливим мотивуючим фактором.

Кінцевою метою стратегічного кадрового планування є обмеження опори на зовнішні ресурси ключових профілів. Це означає, що організація ретельно аналізує та визначає ключовий персонал у компанії та намагається утримати його за допомогою різних механізмів. Ключовий персонал може бути однією з найбільш чутливих точок будь-якої організації, оскільки його відхід може завдати організації істотної шкоди. Таким чином, стратегічне планування персоналу повинно включати розвиток ключових кадрів в організації, встановлення взаємної довіри та відповідної мотиваційної системи, завдяки якій їхня приналежність до організації буде зростати та зміцнюватися.

Цілі і задачі кадрового планування у підприємстві представлені у ДОДАТКУ В.

1.3. Етапи стратегічного кадрового планування

Результатом стратегічного планування людських ресурсів є, з одного боку, стратегія людських ресурсів, яка представляє собою довгостроковий періодичний план планування за окремими критичними точками та плани кадрів, з іншого боку, а також короткострокові плани за квартал, півріччя. Кадрова стратегія слідує за періодами планування стратегії організації (зазвичай 3-річний період) і не визначається для кожного планового року окремо. Вона містить опис та аналіз потреб у персоналі в майбутньому, але не визначає, хто буде тим персоналом, що буде частиною його реалізації. Ця частина визначається в рамках штатних планів, які містять короткострокові цілі

та стосуються окремих заходів, які необхідні на той момент для забезпечення відповідної штатної структури.

Кадрові плани мають бути частиною кадрової стратегії, яка, у свою чергу, має бути частиною стратегії компанії. Для того, щоб плани були належним чином реалізовані, необхідно проактивно підійти до стратегічного планування людських ресурсів і змінити спосіб мислення, який закріплений у традиційному підході до стратегічного планування людських ресурсів. Це включає аналіз і складання довгострокових кадрових планів для всієї організації чи відділу одночасно з використанням єдиної методології та вирішення потенційних кадрових проблем у майбутньому, тоді як сучасний підхід до стратегічного планування персоналу передбачає складання плану відповідно до змін потреб підприємства. Традиційний підхід визначає мету стратегії планування персоналу у вигляді передбачення необхідної кількості персоналу в майбутньому на рівні всієї організації, на основі чого визначаються короткострокові заходи. На практиці цей підхід неодноразово виявився невдалим через брак методологічних знань, великі часові інтервали та різноманітність потреб окремих відділів [15].

Таким чином, стратегічне планування людських ресурсів є процесом, який допомагає організаціям визначити участь співробітників у бізнес-стратегії. Впровадження цього процесу гарантує, що організації мають потрібну кількість співробітників з відповідними компетенціями в потрібних місцях. Bechet (2008) зосереджується на стратегічному плануванні персоналу в окремих критичних областях організації, зазначаючи, що загальне планування людських ресурсів часто не є ефективним саме тому, що воно передбачає єдиний підхід до планування людських ресурсів для всієї організації. Він підкреслює, що будь-яка зміна стратегічного плану організації впливає на стратегію планування персоналу. Тому необхідно сприймати кожен змін як конкретну і завжди адаптувати використання методів чи інструментів до тієї сфери, яка потребує відповідного штатного плану на даний момент. Хід стратегічного планування персоналу складається з 4 етапів:

1. Визначення критичних напрямків кадрового планування;
2. Сприйняття занадто великої чи малої кількості персоналу;
3. Розробка стратегії кадрового планування;
4. Виконання кадрових планів.

Кожен із вищезазначених етапів є кроком до створення стратегічного планування людських ресурсів. Вважаємо за доцільне розглянути кожен з них докладніше.

1. Визначення критичних сфер кадрового планування

Стратегічне планування персоналу буде успішним, якщо будуть визначені лише ті сфери кадрового планування, які є найбільш важливими, і цілі відділи або навіть організації не будуть залучені до процесу планування персоналу. Це означає, що відповідно до пріоритетності щодо необхідності вирішення кадрового питання визначають ті сфери, які потребують невідкладних заходів. Для того, щоб визначити ці сфери, потрібно добре знати стратегію організації. Необхідно повністю зрозуміти цілі організації і водночас опанувати процес стратегічного планування людських ресурсів. Це означає, що потрібно чітко знати, чого організація хоче досягти в майбутньому і яким чином вона досягне поставлених цілей. Це можливо, якщо організація має чітко визначену бізнес-стратегію. Згідно з літературними джерелами в галузі управління персоналом, бізнес-стратегія формується відповідно до формальних процесів планування процесів, тоді як згідно з літературою в галузі формування стратегії вона формується відповідно до рішень, які зазвичай є реакцією на кризу або в результаті навчання в організації [18].

У відповідь на кризу, яка найбільше відображена у виробничих організаціях, науковці виділяють 3 типи стратегій [16]: стратегія емансипації (виробнича потужність не адаптована до вимог ринку), синхронізація (виробнича потужність адаптована до вимог ринку) та частково звільнення виробничі потужності частково адаптовані до вимог ринку). У разі стратегії емансипації та часткової емансипації існують ті критичні сфери планування персоналу, які потребують негайних дій. Тому важливо, щоб кадрова діяльність

була включена у формулювання бізнес-стратегії, оскільки в цьому випадку процес стратегічного планування людських ресурсів може початися негайно. Як частина керівництва організації, менеджер з персоналу в даному випадку знає роботу окремих підрозділів і є не тільки експертом у сфері кадрового планування. У даному випадку мова йде про менеджера з персоналу, який, крім кадрів, володіє ще й управлінськими навичками.

Якщо менеджер з персоналу недостатньо добре знає стратегію організації або не впевнений, що розуміє її, є сенс детально ознайомитися з нею через керівництво організації або керівників окремих підрозділів. Кожен керівник підрозділу може пояснити йому свій бізнес-план. Необхідно вивчити всі заплановані інвестиції в майбутньому, особливо, в які напрямки вони будуть вкладені і чому. У той же час необхідно знати зовнішні фактори, які можуть вплинути на діяльність організації, а отже, і на її стратегію, маючи при цьому певний ступінь автономії та контролю у розподілі ресурсів [19].

Система планування людських ресурсів включає наступні критичні сфери планування людських ресурсів :

- аналіз робочих місць, які мають вирішальне значення для реалізації стратегії організації,
- аналіз робочих місць, де знадобляться зміни необхідних навичок осіб,
- аналіз робочих місць, на яких планується скорочення чи розширення чисельності працівників,
- аналіз робочих місць, де не вистачає кадрів,
- аналіз робіт, які вимагають навчання протягом усього життя,
- потреба в негайних специфічних навичках співробітників,
- потреба в особливих навичках, які рідко зустрічаються в навикишньому середовищі і важко набути,
- кадрова реструктуризація.

Основні принципи формування системи кадрового планування персоналу представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Основні принципи формування системи кадрового планування персоналу

№	Принцип	Сутність
1.	Економічність	Всі витрати на розвиток персоналу повинні бути раціональними для досягнення максимального ефекту за показником “витрати-результат”.
2.	Інноваційність	Обов’язковою умовою є застосування новітніх технологій при управлінні розвитком персоналу. Це допоможе стати конкурентоспроможним як підприємству, так і персоналу.
3.	Адаптивність	В швидкозмінному середовищі розвиток персоналу повинен бути сформований з урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів, а також швидко пристосовуватись до змін.
4.	Комплексність	Система розвитку персоналу повинна охоплювати всі професійно-кваліфікаційні групи персоналу з урахуванням пріоритетності.
5.	Безперервність	Процес розвитку персоналу повинен бути повторюваним. Лише забезпечення циклічності та безперервності розвитку дасть змогу залишитись конкурентоспроможним на ринку, де відбуваються постійні зміни.
6.	Багатовекторність	Гармонійне поєднання жорсткого контролю за управлінням розвитком персоналу, так і надання можливості самостійного прийняття рішень.
7.	Науковість	Розвиток персоналу повинен базуватись на основі світового досвіду провідних компаній в галузі IT, а також надбання вчених, для врахування накопичених знань щодо організації та контролю процесу розвитку кадрового потенціалу.
8.	Відповідальність	Відповідальність повинна проявлятися як з боку менеджерів для досягнення максимального ефекту розвитку персоналу, так і з боку працівників а покладені на них функції в межах трудового договору.

Визначаючи ключові критичні сфери планування людських ресурсів, є сенс передбачити можливі зміни в організації. При цьому менеджери повинні зосереджуватись не лише на тому, що потрібно зробити, а й на тому, як це зробити. Бізнес-стратегії детально описують можливі зміни, але не те, який вплив вони матимуть на працівників та їхню роботу. Зміни в стратегії організації стосуються різних сфер, таких як зміни цілей організації, частки ринку, технології, продукту чи послуги, організаційної структури, підвищення

продуктивності, нових проектів тощо. Таким чином, на основі цих змін можна передбачити ключові критичні сфери планування людських ресурсів.

2. Виявлення занадто великої чи малої кількості персоналу

Після того, як критична область планування людських ресурсів визначена, необхідно провести критичний аналіз існуючої структури людських ресурсів. Необхідно переглянути, в яких сферах занадто багато, а в яких занадто мало працівників, щоб стратегії організації могли бути реалізовані. Тому, якщо потрібно створити стратегічний кадровий план, необхідно спочатку проаналізувати завантаженість працівників і визначити, в яких сферах є надлишок, а в яких є дефіцит кадрів. Крім оптимальної кількості, необхідно також врахувати компетенції співробітників і узгоджувати їх з тими, які передбачені стратегією організації.

Виходячи з цього, необхідно розробити кадрову модель, яка включатиме умови працевлаштування, прогнози майбутніх переміщень персоналу, аналіз потреби в вакансіях з пропозицією на ринку праці та аналіз оптимальної кількості працівників за окремими посадами в заданому періоді планування.

Традиційні моделі планування людських ресурсів базуються на поточній доступності людських ресурсів і потребах людських ресурсів у майбутньому з аналізом надлишку чи дефіциту людських ресурсів за напрямками. На основі цього аналізу складається штатний план (рис. 1.1).

На відміну від традиційної моделі планування людських ресурсів, поширеною є модель планування людських ресурсів, яка також включає огляд

коригуючих факторів, таких як прогул та коливання.



Рисунок 1.1. Традиційна модель планування людських ресурсів (Bechet, 2008)

Ця модель дає лише узагальнене уявлення про процес стратегічного кадрового планування. Конкретизувати її зміст і можливості практичного застосування допомагають концептуальні підходи до стратегічного управління персоналом та їх порівняльна характеристика.

Прогнозована чисельність і структура персоналу порівнюється з наявною кадровою ситуацією в організації з урахуванням поправочних явищ. Поправочними явищами є прогул і флуктуація. Поняття абсентеїзму трактується авторами [19] як відсутність на роботі через різні причини, а також

прогул може бути наслідком недотримання організаційної культури в організації[15]. Найпоширенішим типом абсентеїзму є медичний прогул, який є відсутністю через хворобу, яка може бути спричинена економічними, соціальними або соціальними умовами [25].

За даними Національного інституту громадського здоров'я, кількість прогулів за здоров'ям зменшується з 2005 року (NIJZ, 2016). У 2015 році відсоток втрачених робочих днів через лікарняний становив 4,71%. Після 2005 року цей відсоток повільно, але неухильно знижувався.

У 2020 році він становив 3,97%. Крім прогулів, поправочним коефіцієнтом є ще й флуктуація. Коливання – це відхід працівника з компанії через різні причини, такі як погані стосунки, низький особистий дохід, відсутність просування по службі, погана організація роботи, кращі умови праці в інших організаціях тощо.

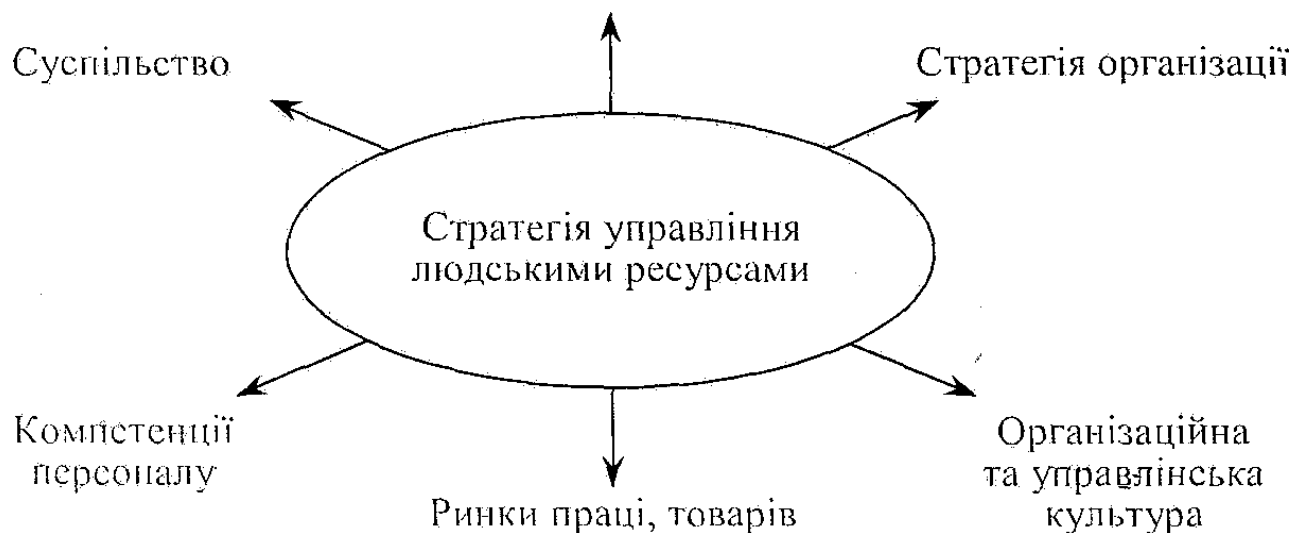


Рисунок 1.2. Модель кадрового планування персоналу з коригуючими факторами

Як видно з рисунка 1.2, на моделі показано робочу програму як основу для початку створення штатного плану. На основі нової або зміненої робочої програми, яка може бути наслідком зміненої стратегії організації, менеджери підходять до розробки кадрового плану. Робоча програма може стосуватися

окремої роботи, робочого підрозділу або організації в цілому. У робочій програмі має бути чітко показано вимоги, які необхідно виконати, щоб досягти поставленої мети. Тому на наступному етапі менеджери створюють орієнтовну кількість та структуру персоналу, необхідну для виконання робочої програми.

«До новітніх факторів стратегічного управління персоналом сучасної організації можна віднести невизначеність і ризики; час; зростаючу фрагментацію ринків; вимоги до якості, дизайну, сервісу; зменшення значення розмірів підприємства; гнучкість завдяки централізації; скорочення ієрархічних структур; необхідність постійного навчання, готовність до проведення змін» [8, С. 57]

Фактори, що впливають на конкретні тимчасові рамки кадрового планування в МПП «Явір» представлені в ДОДАТКУ Д.

На основі коригувальних коефіцієнтів менеджери вносять корективи до передбачуваної чисельності та структури персоналу, щоб визначити, скільки персоналу не вистачає чи є надлишок. На цьому етапі велику допомогу надає кадрова інформаційна система, за допомогою якої можна швидко та ефективно отримати всі дані про персонал [20].

Виявлені потреби в кадрах є основою для різноманітних кадрових кампаній, за допомогою яких можна реалізувати поставлений план, наприклад, план преміювання, перепідготовки та навчання, тощо. Після того, як є штатний план, його потрібно проконтролювати, доповнити та адаптувати до поточної ситуації. Необхідно визначити виконавців окремих завдань, а саме призначити того, хто буде займатися аналізом, того, хто буде відповідати за інформування, внесення пропозицій, того, хто буде контролювати виконання плану тощо.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ В МПП «ЯВІР»

2.1. Робоче середовище МПП «Явір» як визначальний фактор розвитку

Ринок праці можна розуміти як простір і водночас механізм, за допомогою якого координується попит і пропозиція робочої сили. Попит на робочу силу обумовлений кількістю і типом наявних робочих місць, а пропозиція робочої сили — кількістю і типом наявних працівників. На основі попиту і пропозиції відбувається обмін інформацією між покупцями та продавцями. Таким чином, ринок праці являє собою відносини, які формуються між працівниками та організаціями. На ринок праці також впливають зовнішні фактори, тому на ринку праці спостерігається постійна зміна попиту та пропозиції. Наслідком цієї динаміки є те, що окремі професії в певний період користуються великим попитом, а інші — відсутністю попиту. У першому випадку мова йде про дефіцит професій, у другому — про надлишок професій. В обох випадках організації повинні реагувати належним чином, щоб забезпечити собі засоби до існування та зростання в умовах зростання конкуренції, не маючи при цьому можливості уникнути спілкування з людьми. Так само, Boxall і Purcell (2003) вважають, що зміни на ринку праці неминуче впливають на розробку відповідного підходу до ставлення до працівників і, таким чином, на формування кадрової стратегії.

Можна сказати, що для діяльності організації важливо, щоб організація була добре обізнана з ситуацією на ринку праці. Таким чином, вони можуть успішно та ефективно забезпечити необхідний персонал і слідувати заданій стратегії організації. Уілтон (2016) згадує основні підходи, які використовують організації відповідно до розробленої стратегії, а саме внутрішній ринок праці та зовнішній ринок праці, які ми наведемо нижче.

Внутрішній ринок праці відноситься до працівників організації і являє собою внутрішнє постачання або. пропозиція робочої сили. На функціонування внутрішнього ринку праці великий вплив має менеджмент персоналу, оскільки для успішної та ефективної діяльності організації необхідне визначення та контроль навичок, умінь, знань та інших необхідних і бажаних характеристик персоналу. Таким чином, внутрішній ринок праці характеризується численними видами діяльності з управління людськими ресурсами з акцентом на освіту та розвиток співробітників, а також наявність і можливості кар'єрного розвитку, в яких важливе значення мають утримання співробітників і безпека роботи.

Коли ми говоримо про зовнішній ринок праці з точки зору організації, тобто покупця робочої сили, маємо на увазі зовнішню пропозицію або. пропозиція робочої сили. При цьому наявність персоналу в даному випадку, крім зовнішніх факторів, сильно залежить від галузі, в якій працює організація, її розташування, розміру, конкурентоспроможності та кадрової стратегії. Тому дуже важливо, щоб управління персоналом було добре обізнане зі станом навколишнього середовища, оскільки тільки так можна зосередитися на забезпеченні необхідними людськими ресурсами, відповідно до стратегії організації.

Важливу частину зовнішнього ринку праці представляють безробітні, особливо ті, які тривалий час були безробітними, оскільки надлишок робочої сили на ринку праці відіграє важливу роль у визначенні витрат на оплату праці. Таким чином, більша кількість безробітних означає посилення конкуренції за роботу, що виражається у зниженні заробітної плати та погіршенні умов праці. Безробіття можна назвати основним продуктом функціонування ринку праці. Надлишки робочої сили, що виникає на ринку, є результатом надлишкової пропозиції, недостатнього попиту або неадекватного ринку. Тому безробіття неминуче, воно є наслідком не лише економічної рецесії, а й переміщення переміщення осіб з тимчасово окупованих територій України або територій з військовими діями а також цілих компаній в західні області України та в інші країни, а останнім часом – впровадження нових технологій, які вилучають все

більше малоосвічених працівників з низькими можливостями для повторного працевлаштування.

Фактори пропозиції:

- Зміна ставлення суспільства до роботи та освіти (наприклад, збільшення частки жінок на ринку праці, бажання поєднати роботу та особисте життя);
- Економічна ситуація (регіональна, національна та міжнародна):
- Рівень безробіття
- Процентні ставки, інфляція та їх вплив на вартість життя (наприклад, через зростання цін на нерухомість обидві сім'ї працюють у великій кількості сімей)
- Зміна демографічних показників (наприклад, менша кількість народжень, більша тривалість життя та пов'язані з цим зміни пенсійного віку)
- Міграція (і вплив міжнародних угод про переміщення робочої сили)
- Політика уряду - національна та міжнародна (наприклад, Європейський Союз)
- Нормативно-правові акти у сфері зайнятості, що впливають на методи працевлаштування
- Рівні та спрямованість інвестицій в освіту та навчання
- Промислова політика (наприклад, підтримка окремих галузей промисловості)
- Більш широка соціальна політика (наприклад, рівень соціального забезпечення та інвестиції в регіональне відродження).

Фактори попиту:

- Зміни зовнішнього бізнес-середовища
- Підвищення попиту споживачів на певний продукт чи послугу;
- Зміни смаку споживача
- Конкуренція з-за кордону
- Зміни у внутрішньому бізнес-середовищі
- Зміни у виробничих і бізнес-процесах та організації роботи (наприклад, через технологічні інвестиції або інновації)

- Організаційна реструктуризація
- Злиття та поглинання (можуть спричинити дублювання роботи)
- Зміна комунікаційних і виробничих технологій
- Зміни в політичному контексті (наприклад, сфера застосування правил зайнятості)
- Реструктуризація економіки (наприклад, перехід від виробництва до сфери послуг)
- Зміна необхідних навичок (наприклад, через розвиток нових технологій)
- Регіональні, національні та міжнародні економічні умови – інфляція, безробіття та процентні ставки.

Ситуацію з організацією кадрового планування розглянуто на МПП «Явір». Структуру МПП «Явір» за віком представлено на Рис. 2.1.

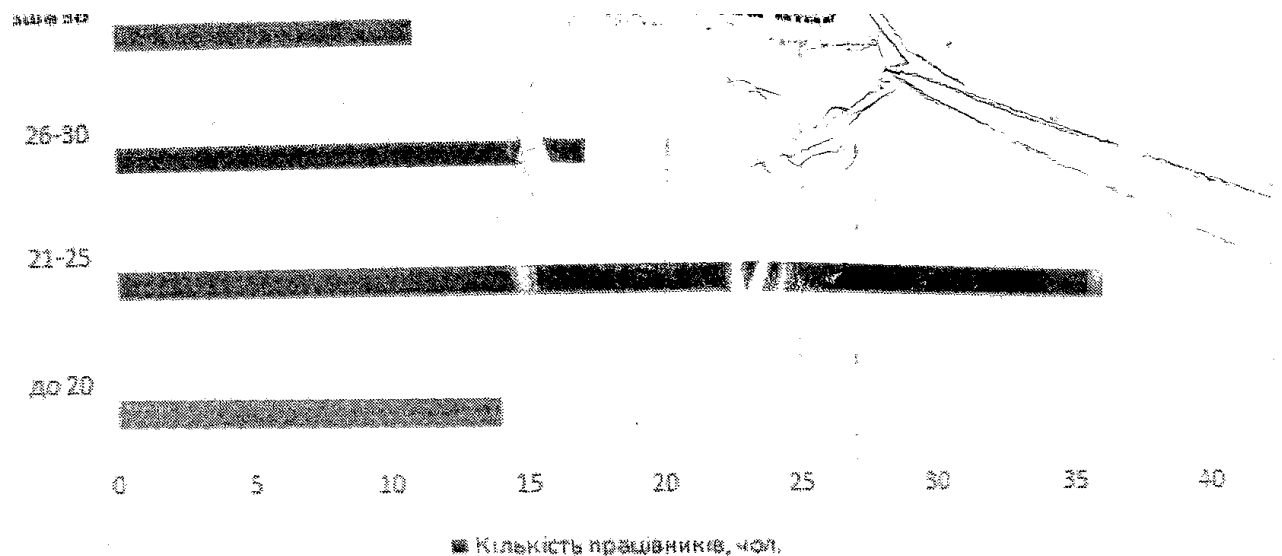


Рисунок 2.1. Структура МПП «Явір» за віком, %

Рисунок 2.1 показує, що ринок праці сильно залежить від вікового складу персоналу підприємства, що може бути запланованим, а інколи неконтрольованим і непередбачуваним.

Для управління людськими ресурсами важливо стежити за подіями в навколишньому середовищі, своєчасно реагувати на зміни та належним чином включати їх у стратегію планування людських ресурсів. Тільки так можна якісно та взаємно задовольнити всю діяльність у процесі працевлаштування в ширшому розумінні (від планування до припинення трудових відносин): персоналу в організації.

Санкова М.С. наголошувала, що ми рухаємося до суспільства, яке потребує дедалі більше знань і, отже, більш освічених працівників через постійні зміни та швидкий технологічний розвиток.[11] Тому підтримуючи думку автора, вважаємо, що в організаціях зміцняться первинні внутрішні ринки праці, посилиться тенденція до ліквідації вторинних і зовнішніх сегментів.



Рис.2.2. Структура МПП «Явір» за освітою, %

Якщо потрібно, щоб організація створювала умови для розвитку національної економіки відповідно до середовища, в якому вона функціонує, система управління персоналом має постійно дбати про створення відповідного профілю свого персоналу. Тому ключовим викликом, з яким стикаються менеджери МПП «Явір» і будуть стикатися в майбутньому, є те, як трансформувати трудові відносини, щоб досягти конкурентоспроможності і

забезпечити справедливість у новому економічному та політичному середовищі. Таким чином, вважаємо, що вплив економіки, законодавства та політики, суспільства та технологій на кадрове забезпечення підприємства є великим, а також має сильний вплив на організацію праці та роботу управління персоналом.

2.2. Аналіз та оцінка стану соціально-трудових відносин в колективі

Трудові ресурси підприємства є основним ресурсом кожного господарюючого суб'єкта, якість та ефективність використання якого значно залежать від результатів його діяльності та конкурентоспроможності. Трудові ресурси переміщують матеріальні елементи виробництва, створюють продукт, вартість і додатковий продукт у вигляді прибутку.

Персонал або трудові ресурси підприємства — це сукупність працівників професійно-кваліфікаційних груп, зайнятих на підприємстві та включених до його фонду оплати праці. Оплата включає всіх працівників, зайнятих у діяльності, пов'язаній як з основною, так і неосновною діяльністю.

Трудові ресурси включають населення працездатного віку (для чоловіків від 16 до 59 років, для жінок - від 16 до 54 років включно); за винятком безробітних та осіб, які отримують пенсію за віком на пільгових умовах. Також під трудовими ресурсами підприємства з ринковою економікою слід розуміти всю сукупність як працівників, так і власників, які вкладають свою працю, фізичні та розумові здібності, знання та вміння, а також заощадження грошей у економічне ведення фінансової діяльності підприємства. Трудовий потенціал підприємства повинен відповідати його виробничому потенціалу і забезпечувати досить високі показники економічної ефективності. Трудові ресурси є об'єктом управління на рівні держави, регіону, галузі, підприємства.

Співробітники МПП «Явір» — це капітал, який на підприємстві як і у більшості організацій використовується недостатньо, оскільки для роботи з людьми потрібні специфічні компетенції, які не можна ототожнювати з

використанням інших ресурсів. Крім того, люди, непередбачувані та різноманітні, і остання риса недооцінюється або взагалі не враховується в організаціях. Тому робота з людьми залишається однією з найважливіших функцій, які мають сильний вплив на результати діяльності організацій. Динамічне бізнес-середовище та технологічні зміни також створюють серйозні проблеми для управління людськими ресурсами, особливо коли йдеться про працевлаштування.

Стратегічна функція управління людськими ресурсами в МПП «Явір» стала необхідною для досягнення конкурентної переваги. Економічні показники компаній безпосередньо пов'язані з рівнем спроможності людських ресурсів, а ключові показники ефективності повинні бути пов'язані зі стратегічними цілями компанії. Тому необхідно зосередити увагу кадрової служби на розвитку аналітики людських ресурсів, щоб вона могла відстежувати основні показники ефективності. Усі сфери, в яких функція людських ресурсів підтримує стратегічні рішення організації, повинні стати вимірюваними за допомогою показників успіху. Тільки так функція людських ресурсів дійсно буде діяти як стратегічний партнер і позбавиться адміністративної ролі, якою вона все ще позначена в деяких організаціях сьогодні.

Постійні зміни навколишнього середовища вимагають реорганізації робочих процесів в МПП «Явір», а отже, налагодження різноманітних форм роботи. У сучасній організації менеджмент персоналу повинен усвідомлювати, що командної роботи стає все більше, що проектна робота має пріоритет, характерним є те, що команди короткострокові, а співробітники змінюються. Дуже багато взаємного спілкування, потрібні нові, інші знання та навички. Якщо керівництво зверне увагу на все перераховане в процесі найму працівників, воно зможе підібрати та навчити відповідних кадрів для роботи, з якими буде успішно конкурувати на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Управління персоналом в МПП «Явір» має бути готовим до роботи з різними поколіннями, повинно вміти координувати проблеми, що виникають через відмінності між поколіннями, та орієнтуватися на особистість.

Працівникам МПП «Явір» потрібно надати можливість проявити або розвинути творчість та самоініціативу. Необхідно з'ясувати, що їх мотивує і як виміряти результати роботи. З глобальною економікою почалася конкуренція за творчих людей, тому окрім придбання важливо також утримувати та розвивати творчі кадри. Для управління людськими ресурсами, однак, має стати викликом, як заохочувати творчість персоналу, зберігати її та розвивати незалежно від вікових відмінностей. Саме гнучкі форми праці надають організації та співробітникам більшу гнучкість. Дуже важливо, щоб нестандартні форми роботи влаштовували обох суб'єктів, як співробітників в організації так і зовнішніх співробітників.

Інформаційні технології швидко поширюються на людські ресурси, а також використовуються при виконанні різноманітних кадрових завдань, які ми виконуємо в процесі найму. В останні роки особливо поширеним є процес електронного найму. Аналіз робочого місця, який є основним інструментом для подальших процесів, може початися з огляду баз даних Інтернету, які надають актуальну інформацію про робочі місця. Далі професіонали можуть використовувати Інтернет для координації вимог, які стосуються конкретної роботи. Далі слід запрошувати кандидатів, рекламуючи вакансію в Інтернеті (через портали вакансій або на сайті організації), оскільки вона доступна для більш широкого кола потенційних кандидатів. Організація також може шукати та спілкуватися з кандидатами через соціальні мережі, де кандидати самі визначають свої бажання, уподобання та цілі, пов'язані з працевлаштуванням. Кандидати можуть подати заявку, резюме та заповнити анкету співробітників через Інтернет. У процесі відбору також можна використовувати електронне тестування кандидатів, що значно знижує витрати на класичне тестування. Співбесіда при прийомі на роботу в МПП «Явір» також може проходити в електронній формі, наприклад через Skype. На основі отриманої інформації організація використовує програму для прийняття електронного рішення щодо найбільш підходящого кандидата.

Такими є типові описані процедури в організації кадрового планування в МПП «Явір», оскільки кожен крок залежить від складності роботи, надлишку чи дефіциту необхідного профілю та кількості зареєстрованих кандидатів. Також кожна процедура в електронній формі має свої переваги, зокрема економію часу та коштів, а також ряд негативних рис, оскільки втрачається особистий контакт з кандидатом, стосунки між кандидатом та організацією не настільки справжні, комунікація може бути дефіцитною і незрозумілою, особливо якщо мова йде про одностороннє спілкування. Тому Стоун, Стоун-Ромео та Лукашевський (2006) пропонують комбінований метод набору, який дає кандидату можливість обрати традиційний або електронний процес відбору, і організація, швидше за все, прийме правильне рішення щодо правильного кандидата.

У сфері працевлаштування в МПП «Явір» можна назвати досить багато нововведень, які принесла цифровізація, наприклад: портали вакансій, електронні платформи, різноманітне програмне забезпечення, інноваційні інструменти в процесі підбору, моніторингу персоналу та обробки даних. Прогнозна аналітика була найбільшою проблемою для управління людськими ресурсами останнім часом, оскільки потреба в інформації про людські ресурси сьогодні велика. За допомогою прогнозової аналітики можна розпізнати результати та умови, щоб запобігти несприятливим подіям і заохочувати до позитивних змін. Аналіз враховує дані про працівників або кандидатів на роботу, а також про інші сфери, наприклад тенденції зайнятості на ринку праці, форми роботи, демографічні тенденції тощо. За допомогою обробки та використання відповідних стандартів і моделей можна отримати інформацію з даними про оптимальну форму зайнятості в певний період, про причини коливань і наслідки, про вплив надурочної роботи на витрати, продуктивність або прогули, на планування потреби в кадрах та їх компетенції з точки зору витрат і продуктивності тощо.

В організаціях проблема прогнозової аналітики в основному відображається у відсутності аналітичних знань у сфері людських ресурсів. Крім

аналітичних знань, необхідно володіти знаннями в області управління персоналом, адже тільки так можна забезпечити правильне трактування результатів і приймати якісні рішення. Тому для МПП «Явір» та забезпечення його конкурентоспроможності в майбутньому необхідно розвивати аналітичні компетенції, оскільки тільки так підприємство зможе слідувати вимогам ринку та досягати поставлених стратегічних цілей, оскільки більшість кадрових рішень буде підтримуватися аналітикою.

Говорячи про цифровізацію, окрім перерахованих переваг, слід згадати також про негативний вплив постійно присутніх інформаційних технологій на розумові здібності людей. Багато науковців досліджують вплив всесвітньої павутини та використання цифрових додатків, смартфонів та інших нових технологій на здібності людей. Висновки викликають занепокоєння, оскільки вони показали, що пошук та обробка інформації в Інтернеті погіршує когнітивні здібності людини, особливо концентрацію, зосередженість, пам'ять та виконавчі функції.

Враховуючи той факт, що інформаційні технології дозволяють стирати межі між робочим і вільним часом, це негативно позначається на відпочинку працівників підприємства. Значною мірою це впливає також і на сон, який має вирішальне значення для регенерації та підтримки когнітивних здібностей людини. Ймовірно, доцільно використовувати інформаційні технології постійно, як у робочий, так і у вільний час, відповідно до розвитку, що означає зменшення фізичної активності та відпочинку на природі. Отже, проблема полягає не в інформаційних технологіях, якщо вони використовуються лише на робочому місці, а в надмірному їх використанні, що позначається стресовими обставинами, які продовжуються у вільний час.

Керівництво персоналом МПП «Явір» має враховувати цю обставину при організації робочих процесів і роботи, оскільки на сьогоднішній день виникнення стресу, вигорання та інших проблем є одними з найпоширеніших причин прогулів. Особливе занепокоєння викликає презентизм, який ненавмисно втягується в робочий процес через використання інформаційних

технологій. Таким чином, поєднання приватного та професійного життя стає все більш важливим для багатьох співробітників. Багато хто вважає, що баланс між ними неможливо досягти. Однак таке мислення є неправильним, і зовсім не продуктивним, оскільки найкращий працівник – той, хто задоволений своїм життям. І останнє, але не менш важливе, робота разом з іншими факторами особистого життя формує множинний сенс дії особистості. Мета – підвищення якості роботи. Керівництво має усвідомлювати це і стежити за тим, щоб зміст роботи, а не її статус, сприяли репутації роботи.

Згруповані проблеми кадрового забезпечення в умовах цифрових перетворень, а також можливі варіанти їх вирішення, представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Проблеми кадрового забезпечення підприємств та шляхи їх вирішення в умовах цифрових перетворень

Проблеми	Шляхи вирішення
<i>для роботодавців:</i>	
I. Недостатність кадрів, що мають цифрові компетентності	постійне удосконалення програм підготовки даних фахівців у ВУЗах; активне використання інтернет-ресурсів в освітніх процесах; подальше впровадження дуальної освіти (встановлення тісних зв'язків між закладами освіти та підприємствами).
2. Застарілі техніки та прийоми відбору персоналу	застосування ІТ-систем та стратегій в забезпеченні підприємств високо кваліфікованими фахівцями; введення посади ІТ-спеціаліста на підприємстві або використання послуг даних спеціалістів через аутсорсингові компанії.
Відмінність в оплаті праці вітчизняних ІТ-фахівців від інших країн та низька мотивація	- розробка та реалізація заходів щодо підвищення заробітної плати фахівців до середньої по галузі в національному та світовому масштабі, які базуватимуться на підвищенні продуктивності праці та фінансових результатів підприємства; - розробка на підприємствах системи мотивації праці (моральної та матеріальної), яка буде враховувати індивідуальні особливості працівників.

Низька привабливість та інноваційність підприємства в цілому та окремих видів діяльності	постійна робота над іміджем підприємства, його репутацією; розробка та реалізація сучасних інноваційних рішень відповідно запитам ринку.
5. Гарантування безпеки кадрів	застосування різних способів перевірки минулої трудової діяльності та рекомендацій потенційних працівників; використання договірних відносин із працівниками та контроль за виконанням умов договору; встановлення відповідальної особи або створення служби безпеки кадрів на підприємстві.
6. Невідповідність існуючих підходів в управлінні сучасним трендам	використання креативних методів, підходів та технік в управлінні; навчання сучасному менеджменту управлінців всіх рівнів; активне залучення топ-менеджерів; використання передового вітчизняного та закордонного управлінського досвіду.
<i>для найманих працівників:</i>	
низький рівень цифровізації вітчизняних підприємств	розробка галузевих програм автоматизації бізнес-процесів підприємств. створення концепції розвитку підприємств на основі цифровізації.
Висока вартість професійної ІТ освіти в Україні	-створення державних та недержавних фондів фінансування ІТ освіти в Україні; створення інформаційного порталу, доступного для всіх бажаючих отримати базові або професійні знання з інформаційних технологій.
Невідповідність отриманих освітніх компетенцій запитам сучасного бізнесу	-розробка та реалізація державної програми підвищення цифрової грамотності педагогічних працівників; - активне впровадження основ цифровізації при вивченні будь-яких навчальних дисциплін.
Захист інтелектуальної власності	удосконалення чинного законодавства з цього питання; патентування своїх винаходів.
Використання вітчизняними підприємствами імпортованих програмних продуктів	вивчення потреб вітчизняних підприємств в програмних продуктах та робота “на випередження”; адаптування імпортованих програмних продуктів до умов діяльності українських підприємств.

*Сформовано на основі [11]

2.3. Оцінка методів кадрового планування в МПП «Явір»

Розвиток персоналу можна досягти за допомогою різноманітних методів, таких як коучинг, наставництво, співпраця та залучення підлеглих. Методи розробки стандартні, але різні автори пропонують власні класифікації методів. Аналізуючи як зарубіжні, так і українські наукові джерела, було виявлено, що всі методи розробки поділяються на три основні групи: традиційні методи, активні методи розвитку та розвиток робочого місця. Вважаємо за доцільне розглянути характеристики вищевказаних методів, а також їх переваги та недоліки.

1) Традиційні методи розвитку включають семінари, лекції та навчальні відео.

Лекції. Використовуючи цей метод розвитку персоналу, усно передається інформація групі людей. Недоліком цього методу є односпрямована комунікація, а ступінь засвоєння матеріалу залежить від особливостей матеріалу, що засвоюється, особистості читача та його вміння правильно викладати матеріал, а також аудиторії та їх уваги. Слід зазначити, що лекції є одним із найпоширеніших методів навчання, оскільки за одну лекцію матеріал можна викладати великій кількості людей.

Семінари. Зазвичай семінари проводяться після лекцій, їх мета – краще зрозуміти тему, що вивчається за допомогою додаткових запитань та практичних завдань. Є двосторонні семінари, що є позитивним моментом, оскільки слухачі активно залучаються до роботи.

Навчальні фільми. Цей метод відносно новий для розвитку бізнесу в Україні. Навчальні відео розповідають про різні проблемні ситуації в компаніях. Також в кінці фільмів на задану тему можна задавати різні питання та кейси. Перевагою відео є їх зв'язок із практикою, однак під час перегляду фільмів учасники залишаються пасивними, іноді не зосередженими.

2) Методи активного розвитку. Сьогодні ці методи використовуються все частіше, оскільки працівникам легше сприймати новий матеріал, студенти

використовують набутий досвід, засвоюють нові знання та підходи, а також чіткіше розрізняють ефективну та неефективну поведінку. Існує три види діяльності: фізична, комунікативна та пізнавальна, кожен з яких допомагає слухачам краще зрозуміти предмет, що вивчається. Існує вісім поширених типів активного розвитку. Розглянемо їх більш детально.

Навчання. Під час навчання особлива увага приділяється практичному розвитку набутих умінь. Тренування також включають ділові ігри. Вступне навчання набуло поширення, щоб новачки могли більше дізнатися про організацію, також досить часто відбувається навчання для торгового персоналу, щоб співробітники завжди були в курсі останніх змін. Слід зазначити, що навчання може бути зовнішнім і внутрішнім. Зовнішнє навчання відбувається, коли в організації немає власних спеціалістів, внутрішнє навчання проводять співробітники компанії, зазвичай це вузькоспеціалізовані спеціалісти, які можуть передати знання молодим співробітникам. Важливо, щоб навчання розвитку навичок було ефективним лише тоді, коли працівники вже мають досвід роботи на певній роботі, а отримані знання будуть використані на практиці в майбутньому.

Групові дискусії. Групові дискусії проводяться в малих групах і максимально використовують досвід учасників. Слухачі самі розробляють найбільш ефективні рішення проблем. Щоб стимулювати групу, керівник може ввести певні рамки, наприклад, він може запропонувати певні алгоритми, ввести правила, встановити час тощо. Зрештою, резюме має бути узагальненим, щоб громадськість зрозуміла всю картину того, що відбувається.

Поведінкове моделювання. Цей метод навчає конкретних установок і навичок за допомогою конкретних дій, наприклад, шляхом представлення конкретної моделі поведінки або надання зворотного зв'язку. Чим більше вмотивовані учні, тим більша ефективність такого виду навчання.

Вивчення проблеми. Цей метод розробки почав використовуватися в США в 1920-х роках, і зараз практичний аналіз стає одним з найпопулярніших методів навчання як на підприємствах, так і в навчальних закладах. Мета цього

методу – навчити студентів аналізувати та структурувати отриману інформацію, оцінювати й намагатися розв’язати виявлені проблеми. Відмінною рисою кейс-стаді є те, що в кінці немає правильного чи неправильного рішення, будь-яке рішення можна розглядати на рівних. Однак обговорення мають оцінити плюси та мінуси запропонованих рішень.

Метод кошик при якому імітуються практичні ситуації, пов’язані з аналізом великої кількості документів, прийняттям термінових рішень, великою кількістю справ тощо. Результатом є те, що слухач навчається швидко приймати рішення, виокремлюючи факти за їх значущістю та актуальністю.

3) Методи підвищення кваліфікації включають навчання, наставництво, стажування та ротацію посад.

Методи розвитку співробітників також включають особистісний розвиток і коучинг.

Коуч – це людина, яка супроводжує і задає напрямок розвитку особистості співробітника.

Не завжди можна оцінити ефективність розвитку, однак питання визначення ефективності інвестування в розвиток є одним із найактуальніших та найскладніших на сьогодні. Мета оцінки персоналу полягає в тому, щоб зрозуміти, як організація отримує вигоду від розвитку персоналу, і з’ясувати, чи одна форма розвитку є кращою за інші.

Таким чином, у будь-якому випадку стратегія розвитку персоналу організації має бути функціональною системою, спрямованою на підвищення якості знань та підвищення кваліфікації працівників компанії. Тільки в цьому випадку це допоможе вирішити наявні проблеми і стане взаємоефективним для роботодавця і персоналу.

До кількісних характеристик належать показники фонду оплати праці та явки, середнього фонду оплати праці (працівники, промислово-виробничий персонал, невиробничий персонал, інші працівники).

Заробітна плата визначається на певну дату.

Явна кількість. Це кількість співробітників, які з'явилися на роботу в певну дату у конкретному місяці.

Професія – це вид трудової діяльності, що потребує спеціальної підготовки і є джерелом засобів до існування. Кожна професія має свої спеціальності.

Кваліфікація – це ступінь, що характеризується номером категорії (1, 2, 3 тощо) або класу (3, 2, 1, 1, вищий).

Вимоги до ступеня кваліфікації виконання робіт за професійними професіями викладені в кваліфікаційних довідниках. Найбільш поширеним є Єдиний тарифно-кваліфікаційний довідник робітників та професій (ЕТКС). Додатково – довідники з галузевої кваліфікації та посібники з кваліфікації бізнесу, які не входять до ЕТКС. Кваліфікаційні вимоги до працівника викладені в Довідках про кваліфікацію працівника (KCDS), посадових інструкціях та посадових інструкціях.

Робота – це вид розумової діяльності, необхідний для виконання кваліфікаційних вимог на спеціальній роботі працівника.

Кваліфікований професійний персонал кожного підприємства (підприємства) формується на основі законів попиту та пропозиції на ринку праці та у виробництві. Похідний характер попиту на робочу силу залежить від величини попиту на готові товари та засоби послуг.

При визначенні потреби МПП «Явір» у відповідній категорії працівників враховують наступне:

- продуктивність праці або трудомісткість продукції;
- ринкова вартість або ціна виробленої продукції;
- рівень кваліфікації, використовувана технологія;
- організація виробництва.

Штатний розпис визначається окремо для штатних груп. Кількість ППП визначається для кожної категорії працівників. При плануванні чисельності робітників встановлюється оклад і склад присутності. Заробітна плата включає всіх постійних, сезонних і тимчасових працівників. Виїзний персонал кількість

робітників, які мають відпрацювати певну зміну. Вихідними даними для планування чисельності робітників зазвичай є обсяги виробництва, трудомісткість у виробничому графіку, норми обслуговування, баланс робочого часу середньостатистичного працівника, графік зміни. Баланс робочого часу характеризує середню кількість днів і годин, які працівник може відпрацювати протягом планового періоду.

Таблиця 2.3

Аналіз причин плинності кадрів в МПП «Явір», %

№	Причини звільнення	2020 рік	2021 рік	2022 рік
	А	1	2	3
1	Низькі зарплати	63.8	75,0	62.5
2	Несвоєчасна виплата заробітної плати	13.5	8,97	5.9
3	Порушення трудової дисципліни	22.7	16.03	31.6
	Усього:	100,0	100,0	100,0

З таблиці 2.3 видно, що низька заробітна плата в основному впливає на звільнення працівників. Наразі в країні діє багато інших організацій, де зарплати вищі, через те, що люди переїжджають до них працювати.

Багато працівників звільняються за порушення трудової дисципліни, багато працівників приходять на роботу в стані алкогольного сп'яніння, спізнюються або рано виходять з роботи, порушують контроль пропуску, забирають предмети з інвентарю. Через несвоєчасну виплату заробітної плати звільняється невелика кількість працівників. В основному, завод фактично не затримує зарплату. Але навіть якщо і є затримка зарплати, то не більше 15 днів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН

3.1. Розробка стратегії планування людських ресурсів

На основі модельних розрахунків та аналізу чисельної структури персоналу в обраній критичній області планування людських ресурсів наступним етапом є створення довгострокових планів дій, які включають діяльність всієї організації протягом періодів планування. Тому стратегія планування людських ресурсів включає призначення служб підтримки, які дбатимуть про безперебійну реалізацію плану людських ресурсів. Сюди входить технічна підтримка, яка дає нам доступ до даних у будь-якому місці та в будь-який час. Стратегія планування людських ресурсів також включає зовнішні служби або організації, оскільки в організації не надаються їхні послуги.

Стратегія планування людських ресурсів також включає визначення найважливіших робочих місць, на яких робота не може бути припинена. Це можуть бути або роботи, що вимагають високого рівня відповідальності, або роботи, на яких працюють люди з дефіцитними професіями. В обох випадках компанія стикається з високими витратами на залучення нових кадрів. Подальший розвиток людських ресурсів має відбуватися у напрямку забезпечення відповідними людськими ресурсами в той момент, коли вони є потрібні. У цій частині штатний план відповідає плану мотивації, плану освіти та плану розвитку персоналу. Це означає, що повинна бути інформація про діючу систему перекваліфікації чи перепідготовки, оскільки це може суттєво вплинути на наявність кадрів. Якщо немає навчального закладу, який би навчав за дефіцитними професіями, то виникає значно більше складнощів з пошуком цих кадрів. В результаті пропонуються додаткові виплати для персоналу, які пропонують майбутнім співробітникам фінансову підтримку під час навчання та гарантовану роботу після закінчення навчання. У випадку, якщо вирішується

питання навчати та реструктурувати вже існуючий штатний персонал, то це має бути включено в план перепідготовки та навчання.

Особистісний розвиток особистості включає її особливості, установки, цінності та думки. Це результат зовнішніх впливів, таких як сімейне середовище, освітнє середовище, соціальне середовище. Якщо особистий план індивіда відрізняється від цілей організації, його необхідно узгодити з урахуванням побажань і кар'єрних очікувань особистості. На відміну від особистісного розвитку, професійний розвиток особистості відноситься до її формальної освіти. При цьому індивід має можливість брати участь у плануванні освітніх потреб, а організація зобов'язана створити необхідні умови. Освітня діяльність є частиною потреб розвитку організації і включається в річний план роботи. Розвиток роботи особистості являє собою використання нових методів роботи на робочому місці. Це відображається в оптимізації робочих процедур особистості та її креативності при виконанні завдань.

Після того, як кадрова стратегія сформульована, що охоплює всі періоди планування, необхідно зробити крок назад і визначити конкретні потреби в персоналі для кожного періоду планування. Необхідно пам'ятати про цілі кадрової стратегії та визначити плани таким чином, щоб вони відповідали цим цілям. Кадрові плани повинні підтримувати і відповідати кадровій стратегії. Це означає, що необхідно визначити не тільки кількість залучених працівників, а передусім скласти кошторис витрат. Штатні плани не будуть реалізовані, якщо вони не є економічно ефективними. На цьому етапі штатний план необхідно детально оцінити з точки зору витрат і пов'язати з фінансовим планом. У разі розбіжностей у наявності фінансових ресурсів план потребує коригування та переоцінки. Можна сказати, що кадровий план буде реалізований тоді, коли він відповідатиме цілям стратегії компанії, і в той же час буде фінансово стійким.

Розвиток сучасних інформаційних технологій також пропонує підтримку у сфері стратегічного планування персоналу. Перш за все, це система, яка охоплює всі важливі дані про людські ресурси в організації і називається інформаційною системою кадрів (KIS). KIS не є окремою системою, а

найчастіше підключається до інших інформаційних систем всередині компанії, де типовим є зв'язок між KIS, додатком для моніторингу прибуття та від'їзду на роботу та платіжною інформаційною системою. KIS також може бути пов'язаний із системою стратегічного управління, яку часто називають управлінською (директорською) інформаційною системою. Система стратегічного управління не обов'язково є комп'ютерною системою, але процеси, за допомогою яких стратегічний менеджмент визначає або готує стратегічні орієнтири організації, безумовно, пов'язані з даними про персонал (Nagendra and Deshpande, 2014). Тому можна сказати, що існує зв'язок між системою стратегічного управління та KIS. Підключення можна здійснити різними способами.

Стратегія компанії впливає на персонал, а отже і на дані в СНД. KIS також можна підключити до інформаційних систем поза компанією – зовнішніх інформаційних систем. Необхідно забезпечити оптимальну інформаційну безпеку, щоб дані не використовувалися неправомірно. На це впливають законодавчі норми (Закон про захист персональних даних), які запобігають незаконним і необґрунтованим посяганням на приватне життя особи при обробці персональних даних, захисті файлів персональних даних та їх використанні.

Крім KIS, також можна використовувати різне програмне забезпечення для аналізу даних персоналу:

- інструменти підтримки прийняття рішень
- інструменти моделювання процесів
- інструменти для статистичного аналізу та прогнозування, які оновлюють основні аналітичні інструменти KIS для кращого розуміння ставлення співробітників до роботи, способів мотивації та формування відповідної організаційної культури.

Обґрунтовуючи вищевикладене, можна виділити три групи стратегічних напрямів покращення кадрового забезпечення підприємств, які наведено в таблиці 3.2. До них віднесено напрями загальнодержавного характеру, напрями,

реалізація яких можлива на рівні підприємств та найбільш актуальні напрями для окремих працівників.

Таблиця 3.2

Стратегічні напрями покращення кадрового планування підприємств в умовах цифровізації

Загальнодержавні	На рівні підприємств	На рівні працівників
-удосконалення законодавчої бази з кадрових питань та захисту інтелектуальної власності з урахуванням швидких цифрових змін; - розробка та впровадження державних програм з підвищення цифрової грамотності населення; - сприяння цифровому прориву всіх сфер та галузей діяльності.	- покращення умов праці та підвищення привабливості для ІТ-фахівців; - встановлення конкурентної заробітної плати для фахівців високого рівня та запровадження сучасної й ефективної системи мотивації праці; - активна участь в розробці навчальних програм; -застосування сучасних методів управління, ефективність яких перевірено світовою практикою.	- використання будь-яких можливостей для професійного розвитку та самореалізації; - оцінка власних знань та навичок в режимі реального часу та пошук відповідної вакансії; -дослідження пропозицій та вимог ринку праці; - отримання нових знань та освоєння нових сучасних професій.

3.2.Рекомендації щодо побудови ефективної командної роботи та співпраці

Для покращення використання трудових ресурсів і фонду оплати праці можна запропонувати ряд організаційно-технічних та соціально-економічних заходів.

Основна увага приділяється використанню досвіду уніфікованого розрахунку робітників та інженерно-технічного персоналу.Запровадження єдиної шкали заробітної плати дасть змогу стандартизувати систему праці та

оперативної оплати праці, узгодивши їх з кваліфікацією, складністю виконуваних функцій та стажем роботи.

Поширеним є курс на широке впровадження системи нарахування заробітної плати на робочому місці, щоб зосередитися на продуктивності при збільшенні обсягів виробництва.

Також заслуговує на увагу широке впровадження договірної системи оплати праці (переважно для директорів).

Облік і оплата праці повинні бути організовані таким чином, щоб сприяти підвищенню продуктивності праці, покращенню організації праці, підвищенню заробітної плати, нормуванні праці, повному використанню робочого часу, зміцненню трудової дисципліни та підвищенню якості продукції.

За результатами техніко-економічного аналізу підприємства можна запропонувати:

по-перше, комплекс зусиль щодо скорочення простоїв обладнання має базуватися не лише на оновленні парку обладнання, а й на підвищенні кваліфікації та оптимізації роботи ремонтників для підвищення якості ремонту обладнання. А крім того, запровадження матеріальної зацікавленості у скороченні тривалості простою обладнання для всіх, від кого це залежить.

По-друге, зміна ситуації, що характеризується збільшенням кількості фактично відпрацьованих змін виробничо-виробничого персоналу. А саме впровадження більш сучасних технологій, які заощаджують час на підвищення продуктивності праці.

Запровадження жорсткого контролю за обліком робочого часу.

Подальше просувати відрядну систему оплати праці для відшкодування робітникам втрат від скорочення фактичного робочого часу, спричиненого впровадженням вищезазначених заходів.

По-третє, необхідно визначити штат компанії. Для цього необхідно провести ряд заходів у соціальній сфері.

З аналізу показників праці можна зробити висновок, що план продуктивності праці не виконано. Причинами цього може бути зниження

середньорічної продукції на одного робітника, зменшення частки робітників у загальній чисельності працюючих.

Загалом, підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок, що робота МПП «Явір» заслуговує позитивної оцінки в наш непростий час спричинений військовою агресією РФ в Україні. Співробітники компанії також добре працюють, незважаючи на труднощі. Підприємство має солідний виробничий потенціал та резерви зростання.

У літературі, що охоплює останні 7 років, досить повно висвітлені проблеми теорії відтворення та використання праці та трудових ресурсів. Наведені пропозиції спрямовані на пошук раціональних шляхів використання трудових ресурсів в МПП «Явір».

У всіх економічних системах головною продуктивною силою є людина, персонал організації. Своєю працею він створює матеріальні та духовні цінності. Чим вище людський капітал у будь-якій організації чи фірмі, тим краще вона працює. Люди, персонал обслуговують підприємство водночас як економічні ресурси та основні фактори виробництва. Без взаємодії людей, працівників немає виробництва, споживання, ринку.

Рекомендується також проведення короткострокових навчальних програм, підвищення кваліфікації із залученням сторонніх спеціалістів. До таких форм навчання належать семінари, конференції та тренінги, які тривають від одного дня до трьох місяців, але не більше ста академічних годин. Організація даного навчання включає наступні етапи:

Відділ кадрів аналізує потреби компанії та запити керівників відділів, потім розробляє план навчання. Коли відділ кадрів отримує запит, починається дослідження ринку освітніх послуг, за результатами якого визначається постачальник освітніх послуг. Відділ на свій вибір базується на поєднанні послуг «якість-ціна».

При виборі постачальника відділ кадрів укладає з ним договір на навчання працівників у визначені в розробленому плані терміни.

Відділ кадрів визначає, яких працівників необхідно навчати, після чого відібрані працівники інформуються про це.

Якщо вирішено організувати навчання працівників організації на місці, то відділ кадрів формує запит до адміністративно-господарського керівництва про організацію навчання.

Якщо навчання працівників короткострокове, то воно може проходити як у будні, так і у вихідні (п'ятницю чи суботу). За час навчання працівнику виплачується повна оплата. Найкращий варіант – організувати навчання як під час роботи, так і на відпочинку.

Коли працівник рекламує тренінг, семінар чи відвідує конференцію, він готує виступ на конкретну тему.

Якщо планується внутрішній семінар, то всю організацію здійснюють фахівці відділу кадрів.

У деяких випадках організація укладає договір про стажування з працівником. У контракті вказується строк, протягом якого працівник зобов'язаний працювати після закінчення навчання, а також розмір компенсації, якщо він звільняється у визначений термін.

Стратегія розвитку персоналу повинна базуватися на оцінці кваліфікації співробітників компанії та зіставленні навичок власного персоналу з вимогами їх посади. Перспективним шляхом розвитку персоналу є автоматизація оцінки та атестації працівників та впровадження порівняння навичок співробітників з профілем посади при використанні інформаційних технологій для оцінки працівників для подальшої розробки найбільш відповідної стратегії розвитку. Це дозволить отримати переваги від формування внутрішньофірмової системи навчання на основі використання інформаційних технологій у процесі оцінювання персоналу.

Отже, замість визначення найкращої практики та стратегії управління людськими ресурсами, необхідно спочатку розглянути обставини, в яких перебуває організація та мету, яку необхідно досягти, а потім врахувати вплив

численних внутрішніх і зовнішніх факторів, що може вплинути на стратегію управління людськими ресурсами.

Для того, щоб якомога точніше спрогнозувати ці фактори та оцінити їх вплив на практику управління людськими ресурсами, а отже й на результативність організації, необхідний комплексний аналіз сильних і слабких сторін організації, щоб використовувати зовнішні можливості та уникнути небезпек. Коли справа доходить до оцінки факторів, пов'язаних виключно з людськими ресурсами, визначення стратегії управління співробітниками має здійснюватися після стратегічного аналізу людських ресурсів, який передбачає оцінку всіх аспектів, пов'язаних з працівниками, щоб уникнути проблем з роботою, те саме, що може поставити під загрозу ефективність організації. Такий аналіз передбачає оцінку необхідної кількості співробітників, їх знань, системи винагород, просування по службі, знань, які необхідно покращити, а також багатьох інших факторів.

При інтеграції діяльності з управління людськими ресурсами зі стратегічними цілями та планами організації важливою є так звана модель 5R стратегічного управління людськими ресурсами, згідно з якою ресурси можуть мати стратегічний характер. Компонентами цієї моделі 5R є наступні:

- філософія,
- кадрова політика,
- програма,
- практика,
- процеси.

В таблиці 3.1 описано ключові характеристики цих компонентів.

Таблиця 3.1.

Характеристики моделі 5R

Компонентами цієї моделі 5R	Характеристики компонента
Філософія людських ресурсів	Як організація бачить своїх співробітників, яка їх роль в успіху бізнесу, як керують людськими ресурсами.
Кадрова політика	Принципи та способи управління людськими ресурсами, система винагород, плани навчання та розвитку, управління плинністю кадрів.
Програма кадрів	Координація зусилля з управління людськими ресурсами, щоб не відставати від змін в організації.
Практика управління персоналом	Вибір стилю керівництва, мотивація співробітників, керівництво процесом змін, управлінські ролі, визначення операційних ролей співробітників.
Процес управління людськими ресурсами	Виявлення та формулювання всіх видів діяльності в процесі управління людськими ресурсами.

Виходячи з представлених раніше характеристик моделі 5R в таблиці 3.1, можна зробити висновок, що стратегічне управління людськими ресурсами і відповідно, організація кадрового планування в організації, передбачає філософію, в якій організація розглядає своїх співробітників як найважливіший ресурс, який необхідно включити при визначенні стратегій і планів організації відповідно до стратегічних потреб організації.

Для досягнення стратегічних цілей стратегічне управління людськими ресурсами передбачає комплексні зусилля експертів у рамках функції управління людськими ресурсами, але системний підхід, характерний для стратегічного управління, вимагає співпраці згаданої функції управління людськими ресурсами з усіма іншими функціями в організації.

З огляду на це, стратегічне управління людськими ресурсами передбачає:

- заохочення творчості та інноваційності співробітників,
- довгострокову орієнтацію,
- надання працівникам самостійності в роботі та прийнятті рішень,
- вищий ступінь ризику,
- гнучкість змін,
- підвищення обізнаності співробітників про важливість безперервного

навчання.

3.3. Напрями розвитку людських ресурсів компанії : зарубіжний досвід

Опитування співробітників технологічно орієнтованих компаній показують, що 54-61% з них вважають це можливістю розвивати свої навички, мати креативність, самостійність і цікаву роботу. Багато співробітників готові втратити заробіток, але у них є самостійна і цікава робота.

Умови для збереження та розвитку особистості створюються шляхом надання можливостей для підвищення кваліфікації, розвитку навичок, збільшення знань та прояву самостійності. Американські корпорації проводять у своєму бізнесі курси не лише для навчання, а й для постійного професійного розвитку і витрачають на ці цілі більше коштів, ніж держава. Деякі корпорації встановлюють «плату за знання», яка базується на передумові, що винагорода не тільки за фактично виконану роботу, але й за потенційні знання, якими володіє працівник, однаково важливо для формування інтересу до зростання знань.

З метою збільшення вмісту робочої сили в багатьох американських компаніях проводиться реорганізація виробництва. Його основна мета — позбутися обмеженого розподілу операцій, розширити функції працівника та підвищити ступінь його відповідальності. Якщо раніше працівника адаптували до технічних засобів, то тепер намагаються пристосувати техніку до навичок робітника.

Важливою умовою ефективної реалізації трудового потенціалу працівника, якому в сучасній практиці приділяється відносно мало уваги, є можливості професійного зростання. Зазвичай працівник набуває трудових навичок за кілька тижнів або років, потім на деякий час досягає «піка» своєї професії чи кар'єри, за яким не бачить перспективи, оскільки його знання та навички застарівають, що викликає розчарування та зниження в ефективності роботи. У цьому сенсі поняття «якість професійного життя» має на увазі наступне:

- розвиток: створення можливості для професійного зростання працівника як на посаді, так і за рахунок підвищення професійних знань, щоб запобігти їх старінню;

- призначення з урахуванням перспектив зростання (на момент призначення завчасно планується подальше підвищення кваліфікації та перепідготовка);

- можливість просування по службі: стимулювання умов для кар'єрного зростання, створення атмосфери визнання професійних успіхів працівника в очах колективу, сім'ї і навіть суспільства в цілому;

- впевненість у завтрашньому дні. Почуття впевненості у своїй майбутній роботі та доходах має бути пов'язане з будь-якою роботою. Страх втратити роботу та джерело засобів до існування паралізує здатність реально реалізувати свій робочий потенціал. Натомість впевненість працівника в тому, що його не звільнять, робить його роботу більш продуктивною. Підраховано, що загальний заробіток від працівників, які працюють повний робочий день, значно перевищує різницю між вартістю повної зайнятості та збитками, понесеними корпорацією через втрати, пов'язані зі звільненням.

У рамках поняття «якість трудового життя» рекомендуються спеціальні заходи щодо забезпечення зайнятості (скорочення робочого тижня, тимчасові звільнення з виплатою значної частини заробітної плати, переведення працівників на іншу роботу, розробка програм перепідготовки, обмеження працевлаштування нових працівників).

Найважливішою умовою якості професійного життя є добрі стосунки в трудовому колективі. Відповідно до розглянутої концепції багато виробничих результатів залежать від того, чи усвідомлюють працівники унікальність своєї особистості, чи відчувають вони самоповагу до себе, власну гідність. Добрі стосунки в компанії та в колективі створюються шляхом реалізації наступних основних принципів:

- упередження: місце працівника на виробництві має визначатися лише його кваліфікацією та результатами роботи, незалежно від статі, політичних переконань, раси, національності, способу життя та зовнішності;
- егалітаризм: уникнення жорсткого соціального розшарування в трудовому колективі, прориву крутих ієрархічних сходів;
- взаємопідтримка в первинній робочій групі: розвиток почуття причетності до трудового колективу міського голови, взаємодопомоги, атмосфери взаємопідтримки;
- розвиток почуття приналежності до компанії, яке має бути сильнішим за відчуття приналежності до основного трудового колективу. Співробітник повинен пишатися компанією, радіти її успіхам, сумувати через невдачі;
- промислова демократія. Сучасного працівника відрізняє почуття гідності та незалежності. Спроби адміністративної диктатури, авторитарний стиль управління та управлінське ставлення з боку керівників сприймаються багатьма працівниками як вкрай негативні. Спостерігається розбіжність між високим духовним та інтелектуальним потенціалом працівника та кустарними методами управління його діяльністю. Тому одним із головних завдань концепції «якість професійного життя» є розробка засобів і методів усунення чи пом'якшення бюрократичних форм управління працею. Для цього потрібно нанести різні фігури «Промислова демократія», суть якої полягає в поширенні прав рядового робітника на участь в управлінні. До них належать автономні бригади, комітети якості професійного життя, в яких беруть участь працівники різних груп.

Правовий захист працівника на підприємстві розглядається в понятті «якість професійного життя» як створення певних гарантій від свавілля адміністрації: права на приватність, свободу вираження поглядів, неупередженість, за законом, ділову поведінку. на підприємстві.

Особливо в понятті «якість професійного життя» враховується питання гідної роботи в житті людини. Індивідуальне трудове життя може мати позитивний або негативний вплив на інші сторони життя людини. Наприклад, тривала понаднормова робота може негативно вплинути на сімейне життя, стосунки з друзями, знайомими, зруйнувати спільні прихильності. Тому необхідно збалансувати роль праці в житті людини. Робота, кар'єра, відрядження не повинні йти на шкоду відпочинку, часу, проведеному з родиною та друзями. В іншому випадку неминуха деградація особистості і, як правило, зниження продуктивності праці. Тому рекомендується розробляти програми «справедливого розподілу часу між роботою і відпочинком», створення «вільного способу життя» шляхом введення змінного графіка робочого часу.

Важливим критерієм якості професійного життя є соціальна корисність праці. Кожен працівник повинен відчувати, що його організація чи фірма піклується не тільки про вигоду для фірми, а й про працівників. В протилежному випадку працівники втрачають відчуття користі для роботи та кар'єри, знижується самооцінка і продуктивність праці.

Така процесуальна теорія мотивації, як теорія очікувань, може бути використана для встановлення цілей і стандартів, організації залучення нових співробітників та процесу їх адаптації, реалізації принципу «кафе» (здатності працівника в певних межах, сформувані компенсаційний пакет і стимули шляхом заміни одних інструментів і методів оплати праці іншими).

Вимоги теорії справедливості спонукають науковців і практиків шукати вирішення проблеми оцінки внеску персоналу (насамперед управлінського) у реалізацію цілей організації, пропорційно різним видам оплати праці між ними та величині внесок співробітників у кінцеві результати організації.

Теорії людського та соціального капіталу відображали раптове підвищення ролі персоналу в сучасному виробництві.

У найзагальнішому вигляді людський капітал являє собою знання, навички, вміння та професійні здібності працівника. Поняття людського капіталу характеризує якість працівників і персоналу в цілому.

Кадрове планування та планування розвитку працівників виступає однією з головних умов успіху кожної організації. Такі організації, в яких працівники мають відповідні сучасні знання, навички та позитивний настрій можуть розраховувати на високі результати роботи.

Для розвитку навичок, необхідних для керівництва співробітниками, потрібно багато працювати, і, оскільки кожен працівник спочатку має індивідуальні якості, робота також буде різноманітною. Для ефективної реалізації стратегії розвитку керівництво повинно дотримуватися двох правил:

Цілі та завдання цієї роботи необхідно вчасно доводити до працівників – це дозволить залучити їх до процесу виконання поставлених завдань.

Загальне керівництво підприємства повинно забезпечити своєчасне отримання ресурсів, необхідних для реалізації стратегії, а також фіксувати досягнення кожної раніше поставленої мети.

При реалізації стратегії розвитку персоналу вирішується ряд питань:

- надається пріоритет адміністративним завданням, таким як розподіл ресурсів або встановлення інформаційних систем;
- визначається відповідність обраної стратегії розвитку персоналу внутрішньо організаційним процесам;
- відбувається вибір відповідної стратегії стилю управління компанією і особливо її підрозділами.

Важливість прогресивного розвитку та навчання співробітників настільки важлива, що компанії не завжди вирішують їх самостійно. Іноді вони змушені звертатися до кадрових агентств або консалтингових фірм.

У будь-якому випадку вдосконалення через розвиток людських ресурсів організації має представляти собою добре функціонуючу систему, яка спрямована на професійний розвиток і кар'єру співробітників компанії. Тільки в цьому випадку це допоможе вирішити наявні проблеми і стане взаємоефективним для роботодавця і персоналу.

Системний підхід до покращення розвитку людських ресурсів на рівні окремих підприємств полягає в наступному:

- взаємодія всіх підрозділів системи управління людськими ресурсами для досягнення синергетичного ефекту;
- удосконалення організаційної структури служби управління персоналом на основі стандартів управління;
- розробка функціонально-цільової моделі управління персоналом з розробкою комплексу завдань для персоналу керівного складу відповідно до функціональних обов'язків (зокрема, група навчання та просування персоналу організовує навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу, розробляє проекти ділової кар'єри, укладати договори про стажування та стажування;
- удосконалення планування, прогнозування та маркетингу людських ресурсів, підбору персоналу та обліку;
- створення умов для розвитку персоналу;
- безпека, соціальний розвиток, колективна праця, належні умови праці, соціально-психологічний клімат у колективі;
- забезпечення належного інформаційного забезпечення системи управління людськими ресурсами;
- врахування взаємодії попиту та пропозиції на ринку праці при залученні кадрів.

Щоб персонал зростає, його потрібно постійно навчати. У сучасній практиці навчання персоналу найпоширенішими є такі методи активного навчання: тренінгове, програмоване, комп'ютерне навчання, навчальні групові дискусії, тематичні дослідження, ділові та рольові ігри.

Основні аспекти розвитку людських ресурсів МПП «Явір»:

- аналіз та планування персоналу;
- підбір та оцінка персоналу;
- перепіготовка та підвищення кваліфікації персоналу;
- атестація і ротація персоналу;
- організація трудових відносин на підприємстві;
- соціальний розвиток та соціальне партнерство, створення умов праці.

Для досягнення максимальної ефективності у вдосконаленні розвитку людського потенціалу не можна обмежуватися використанням окремих його аспектів, а необхідно використовувати їх у системному поєднанні та у взаємодії. Це дасть змогу отримувати від підприємств високоякісний людський капітал і, як наслідок, забезпечить високий рівень прибутковості та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання як на внутрішньому, так і на світовому ринку.

ВИСНОВКИ

Стратегічне планування людських ресурсів вважається важливим етапом бізнесової діяльності. В магістерській роботі обгрунтовано вплив основних аспектів 4-ї промислової революції на можливості і ефективність стратегічного планування персоналу підприємств та організацій.

В роботі обгрунтовано основні етапи стратегічного кадрового планування; виокремлено та проаналізовано 4 фази стратегічного кадрового планування, а саме: встановлення критичних сфер кадрового планування, виявлення надлишку чи недостачі працівників, розробка стратегії кадрового планування та реалізація стратегії.

У рамках магістерського дослідження проведено порівняння між традиційною моделлю планування людських ресурсів і моделлю планування з коригуючими факторами. Обгрунтовано вплив нових інформаційних технологій на організацію стратегічного кадрового планування.

В роботі доведено що Україна переживає швидкий розвиток і прогрес, що впливає на зміни в діяльності організацій, життя співробітників і суспільства в цілому. Через глобалізацію та непередбачувані зміни в навколишньому середовищі результати бізнесу все більше залежать від гнучкості та конкурентоспроможності на світовому ринку. Організації повинні усвідомлювати важливість гнучкості та бути готовими негайно реагувати на зміни, інакше вони будуть приречені на зниження продуктивності або провал у жорсткій конкуренції. Щоб успішно конкурувати на світових ринках, керівництво повинно приділяти більше уваги самому процесу набору персоналу шляхом відповідного планування, залучення, відбору, впровадження, розвитку, подальшого навчання та створення умов, які дозволяють співробітникам впроваджувати інновації та бути творчими.

Через тиск глобальної конкуренції та невизначеної ситуації на ринку праці організації часто обирають нестандартні форми працевлаштування. Крім того, це стало можливим завдяки інформаційним технологіям, які міцно увійшли як у професійне, так і в приватне життя людини.

Говорячи про працевлаштування та нові форми роботи, не можна не згадати про важливість трудового законодавства, оскільки межі між особистим життям і роботою розмиті, тому бізнес-процедури мають бути визначені заздалегідь. Нестандартні форми роботи можуть бути позитивними, особливо для молоді, яка прагне більшої свободи і все ще шукає і хоче професію. Але серед нестандартних форм роботи є чимало таких, які не дають ні гідного життя, ні мінімальної безпеки, важливої для того, щоб люди могли планувати своє майбутнє. Тому важливо виключити будь-які зловживання нестандартними формами праці, а також розглянути питання щодо розширення трудових прав та впровадження реформ у сфері зайнятості.

Розпізнавання середовища є важливим для організацій та управління людськими ресурсами. Розуміючи зміни та знаючи компетенції, потреби та бажання співробітників, вони можуть успішно долати перешкоди та сприяти зміні та формуванню робочих процесів, впроваджуючи нові технології та інші форми роботи. Важливим для кадрової функції стає «видобуток» даних про компетенції, навички та особистісні характеристики працівників у зв'язку з іншими обставинами роботи. Маючи відповідні аналітичні знання, які стають необхідними в галузі людських ресурсів, управління людськими ресурсами може досягти оптимізації людських ресурсів, розумного розподілу інтелектуальних здібностей співробітників, усунути пов'язані з цим витрати та здійснювати прибуткову глобальну діяльність.

З іншого боку, кожен працівник повинен задатися питанням, чи справді робота в організації збагачує його з точки зору використання власних сил і можливостей, за допомогою яких він може особисто розвиватися, досягати і навіть перевершувати поставлені професійні цілі. Однак форма роботи повинна стати лише способом досягнення повноцінного, цікавого, корисного і насиченого життя.

Вважаємо доцільним завершити думку Моргана (2014), що співробітники в організації повинні працювати, тому що вони дійсно хочуть працювати, а не тому, що повинні працювати. На додаток до оплати, це

дозволить отримати особисте задоволення, щастя, відчуття повноцінності й успіху, а також інші нефінансові переваги, що дасть можливість посправжньому пожинати плоди нових проблем з працевлаштуванням.

Успішне стратегічне планування людських ресурсів вимагає реалізації обраної стратегії для досягнення цілей організації, які підкріплюються стратегіями планування людських ресурсів. Обрана стратегія повинна ґрунтуватися на обраному плані та комунікації в організації. Як досягти цілей стратегії шляхом реалізації етапів стратегічного планування людських ресурсів повинно бути зрозуміло виходячи з розробленої стратегії. Від підготовленої стратегії та її успішної реалізації в кадрових планах залежить те, наскільки швидко будуть досягнуті цілі організації. Розширене використання інформаційних технологій і баз даних, аналіз великих обсягів даних і використання елементів систем підтримки прийняття рішень є великою перевагою, допомагаючи розробити стратегію та відстежувати цілі. Використання інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень і алгоритмів штучного інтелекту, а також аналіз великих обсягів даних і моніторинг бізнес-середовища є викликами майбутнього, з якими зіткнуться всі організації у сфері стратегічного планування людських ресурсів. Як, однак, питання, на яке фахівці з кадрів дадуть відповідь у найближчі роки.

Таким чином, вивчення проблем кадрового забезпечення МПП «Явір» в умовах цифрових перетворень показало, що для вирішення даного питання потрібен комплексний та системний підхід, який має бути спрямований на підвищення привабливості підприємства для найманих працівників, створення умов для залучення кращих спеціалістів в ІТ-сфері та їх утримання, навчання власних фахівців, запровадження автоматизованих систем підбору персоналу (рекрутингу) та інше. Реалізація даних заходів можлива лише за умов активної участі держави, підприємств та власне працівників.

Для підвищення ефективності розвитку персоналу доцільно реалізувати стратегію, яка включає наступні заходи, а саме: підвищення ефективності внутрішнього корпоративного навчання, автоматизація оцінки співробітників

та впровадження порівняння компетенцій співробітників з профілем посади при використанні інформаційних технологій. оцінка співробітників, а також розробка особистого плану кар'єрного зростання.

Таким чином, розроблена стратегія кадрового планування в МПП «Явір» повинна базуватися на виявлених проблемах і включати заходи щодо їх вирішення. Необхідно також мати на увазі, що заходи обов'язково повинні базуватися на розрахованому економічному ефекті, без якого доцільність їх реалізації залишиться під питанням.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1.Бей Г.В., Середа Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів / Г.В. Бей, Г.В. Середа // Економіка і організація управління. № 2 (34). 2019. С. 93-101.
- 2.Грішнова О.А., Жорова Є.Р. Кадрове забезпечення ефективної системи антикризового корпоративного управління / О.А. Грішнова. Є.Р. Жорова //Економіка та управління підприємствами. Проблеми економіки. №1. 2014. С. 193-198
- 3.Державна служба статистики України. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
- 4.Жуковська В.М. Цифрові виклики кадрового забезпечення підприємства / В.М. Жуковська // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. Випуск 2. 2019. С. 10-17.
- 5.Кавецький В.В. Класифікація компонентів та шляхи підвищення рівня людського капіталу підприємства / В.В. Кавецький // Вісник політехнічного інституту. 2011. № 1. С. 49-54.
6. Квасній Л.Г., Андрухів А.В. Стратегія планування людських ресурсів в умовах конкуренції. Тези науково-практичної конференції «Захист від недобросовісної конкуренції в умовах євроінтеграції та цифрової трансформації». (Київ, 31 травня 2024).
- 7.Україна - 2030 – країна з розвинутою цифровою економікою. Електронний ресурс. Режим доступу : <http://www.strategy.uifuture.org/>
- 8.Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. / І. Л. Петрова. К.: КНЕУ, 2013. 466с.
- 9.Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу: аналіт. зап. / В.С. Куйбіда, О.М. Петроє, Л.І. Федулова, Г.О. Андрущук. Київ: НАДУ, 2019. 28 с.

- 10.Шехлович А.М. Дослідження та удосконалення кадрового забезпечення інноваційної діяльності підприємств в умовах впровадження ІТ-технологій. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://iierlviv.files.wordpress.com/2014>
- 11.Санкова М.С. Стратегічне кадрове управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету* 2020, № 4, Том 2ю С. 23-29
- 12.Тростянецька Е.В. Удосконалення кадрового планування на підприємстві. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2016. № 1 (54). С. 131–142.
- 13.Чернікова Н.М. Проблеми кадрового забезпечення підприємства в умовах цифрових перетворень. *Вісник Хмельницького національного університету* 2020, № 4, Том 2. С. 52
- 14.Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія / О. О. Хандій. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. 240 с.
- 15.Akgunduz, Y., Sanli, S., C. (2017). *The effect of employee advocacy and perceived organizational support on job embeddeeness and turnover intention in hotels*. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 118-125
- 16.Bagheri, J.(2016). *Overlaps between human resource' startegic planning and strategic management tools in public organizations*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 230, 430-438
- 17.Bos, J.T., Donders, N.C.G.M., Velden, K., Gulden, J.W.J. (2013). *BMC Research Notes*, 6, 1-12. DOI: 10.1186/1756-0500-6-102.
- 18.Baert, S., Cockx, B. in Verhaest, D. (2013). Overeducation at the start of the career: Stepping stone or trap? *Labour Economics*. 25, str. 123–140.
- 19.Beardwell, I. in Holden, L. (1997). *Human Resource Management: a contemporary perspective*. Pitman Publishing, London.
- 20.Brummelhius, L., L., Johns, G., Lyons, B., J., Hoeven, L., C. (2015). *Why end when do employees imitate absenteeism of co-workers?*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 134, 16-30

- 21.Collings, D.G., Scullion, H., Vaiman, V. (2015). *Talent management: progress and prospects*. Human Resource Management Review, 25, 233-235
- 22.Elbanna, S.(2016). *Managers' autonomy strategic control, organizational politics and strategic planning effectiveness: An empirical investigation into missing links in the hotel sector*. Tourism Management, 52, 210-220
- 23.Marcu, N., Meghisan, G. M. (2015). *Marketing culture and employee responsibility influence on mobile telecommunications Companies' Turnover*. Procedia Economics and Finance, 22, 277-281
- 24.Nagendra, A., Deshpande, M.(2014). *Human resource information systems (HRIS) in HR planning and development in mid to large sized organizations*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 133, 61-67
- 25.Ridge, J.W., Johnson, S. Hill, A.D., Bolton, J.(2017). *The role of top management team attention in new product introductions*. Journal of Business Research, 70, 17-24
- 26.Ruona, W.E.A. (2016). *Envolving human resource development*. Advances in Developing Human Resources, 18, 551-565,
- 27.Schwab, K. (2016). *Četrta industrijska revolucija*. World Economic Forum, <http://assets.cdnma.com/8475/assets/Cetrta-industrijska-revolucija.pdf>
- 28.Steensen, E.F. (2014). *Five types of organizational strategy*. Scandinavian Journal of Management, 30, 266-281
- 29.Tafti, M. M., Mahmoudsalehi, M., Amiri, M.(2017). *Critical success factors, challenges and obstacles in talent management*. Industrial and Commercial Training, 49, 15-21, <http://dx.doi.org/10.1108/ICT-05-2016-0036>
- 30.Tappura, S., Nenonen, N., Rahnasto, K.(2017). *Managers' viewpoint on factors influencing their commitment to safty: An empirical investigation in five Finnish industrial organizations*. Safty Science, 96, 52-61
- 31.Ulferts, G., Wirtz, P., Peterson, E. (2009). *Strategic Human Resource planning in Academia*. American Journal of Business Education, 2(7). DOI: 10.19030/ajbe.v2i7.4123
- 32.Yin, J.G.S., Othman M., H., B. (2015). *Strategic Human Resource Planning*. International Journal of Accounting, Busines and Management, 1(1),

<http://www.ftms.edu.my/journals/index.php/8-ijabm/128-strategic-human-resource-planning>

33. Wilton, N. (2016). *An introduction to human resource management*. Sage publications.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

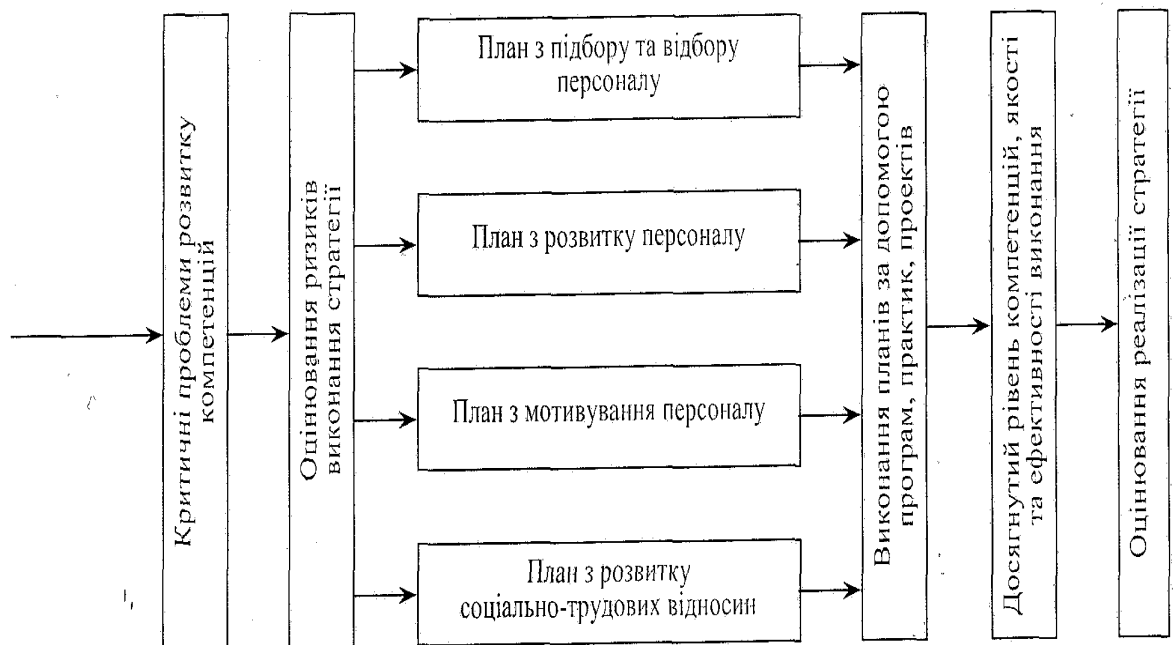
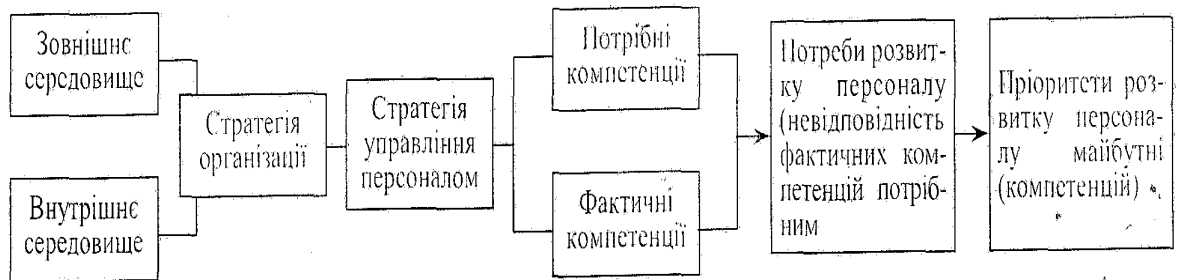


Рис. 2.6. Модель стратегії управління персоналом

ДОДАТОК Б

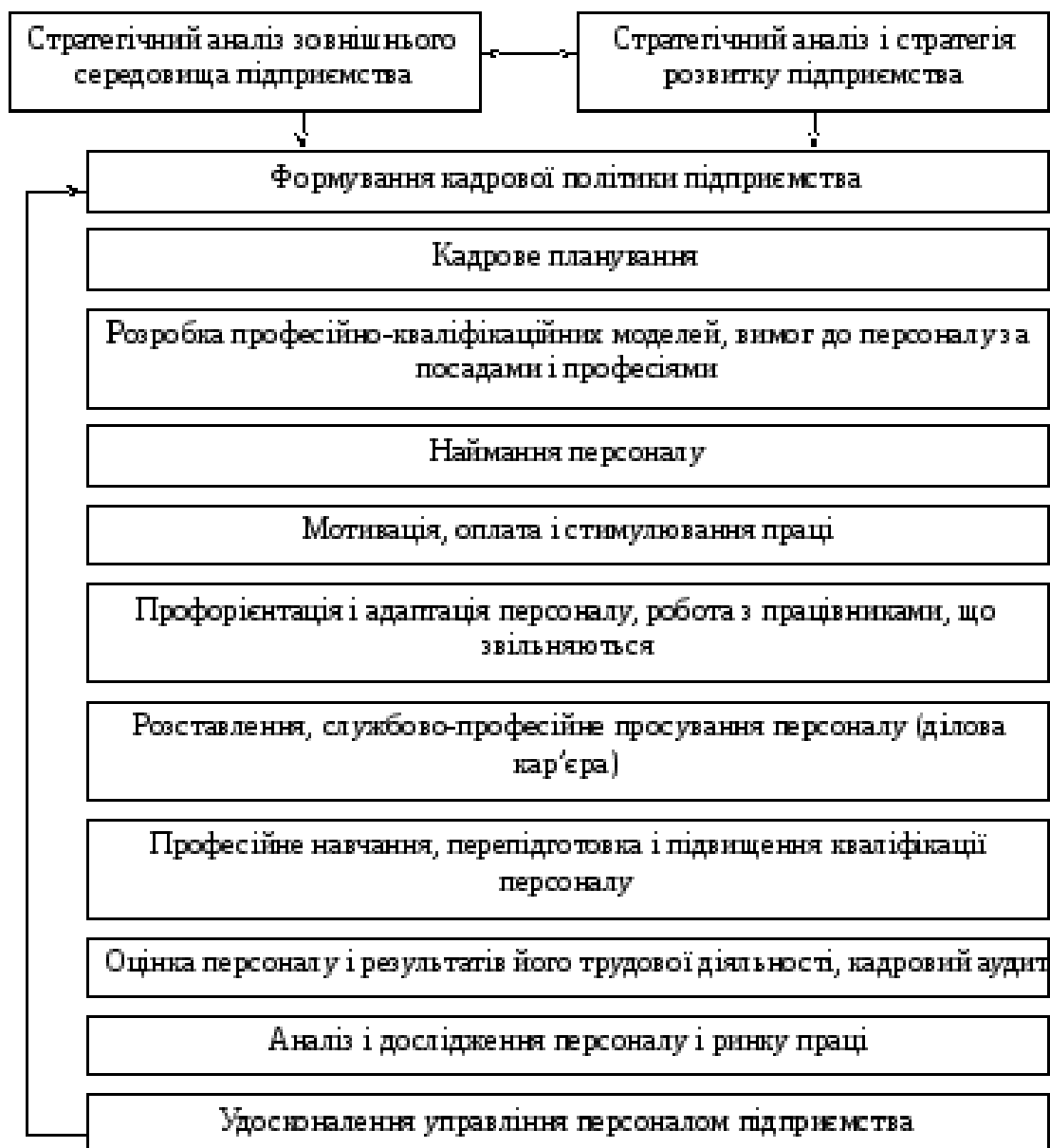


Рис. Б.1. Місце кадрового планування в системі управління персоналом підприємства

ДОДАТОК В

		Цілі підприємства			
1	Кадрове планування у підприємстві	2	3		
Кадрові стратегії	Кадрові цілі	Кадрові задачі	Кадрові заходи		
Розробка основ майбутньої кадрової політики підприємства. Створення можливостей посадового і професійного просування працівників. Забезпечення розвитку кадрів для виконання робіт нової кваліфікації і адаптації їх знань до змін виробничих умов	Визначення конкретних цілей підприємства і кожного робітника, що відповідають кадровій стратегії. Досягнення максимального зближення цілей підприємства і індивідуальних цілей працівників	Забезпечення підприємства у потрібний час, у потрібному місці, у потрібній кількості і з відповідною кваліфікацією таким персоналом, який необхідний для досягнення цілей	Розробка кадрових заходів для реалізації конкретних цілей і задач підприємства і кожного робітника. Визначення витрат на реалізацію плану кадрових заходів		

Рис. В.1. Цілі і задачі кадрового планування у підприємстві

ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1 – Принципи кадрового планування

Принцип	Характеристика
Науковість	Застосування наукових даних, норм і нормативів
Безперервність	Обумовлена відповідним характером господарської діяльності підприємства і тією обставиною, що сам персонал знаходиться в постійному русі. Планування розглядається не як одиничний акт, а як постійно повторюваний процес
Масовість	Залучення до процесу планування працівників, які виконуватимуть ці плани. Особливе значення цього принципу — при складанні соціальних планів
Гнучкість	Можливість постійного внесення корективів у раніше прийняті кадрові рішення або їх перегляду відповідно до обставин, що змінюються
Узгодження планів по персоналу у формі координації і інтеграції	Узгодження «по горизонталі» та «по вертикалі»
Повнота	Планування повинно охоплювати усі питання, що стосуються відтворення, розвитку, використання персоналу, мотивації праці
Точність	Дотримання точних норм, нормативів, законодавчих документів, а також кількісних і якісних характеристик персоналу
Економічність	Витрати на складання плану повинні бути менше ефекту від його виконання
Створення необхідних умов для виконання плану	Забезпечення необхідними ресурсами

ДОДАТОК Д

ТАБЛИЦЯ Д.1.

Фактори, що впливають на конкретні тимчасові рамки кадрового планування в МПП «Явір»

Фактор прогнозу	Короткострокове планування (0-2 роки)	Середньострокове планування (2-5 років)	Довгострокове планування (Більше 5 років)
Попит	Виправдана занятість, включаючи зростання, зміни і оборот)	Потреби виводяться з ресурсів і планів	У деяких організаціях аналогічно середньострокового, в інших - підвищення обізнаності в середовищі і технології - метод експертних оцінок
Пропозиція	Перепис службовців без очікуваних втрат плюс можливі підтримки залежних груп	Вакансії персоналу очікуються виходячи з конкретних даних про підвищення продуктивності, похідних з планів розвитку	Керуючі очікування зміни характеристик службовців і майбутніх можливостей персоналу
Мережа потреб	Кількість і види необхідного персоналу	Кількості, види, дані та рівні потреб	Керуючі очікування майбутніх умов, що впливають на безпосереднє рішення