

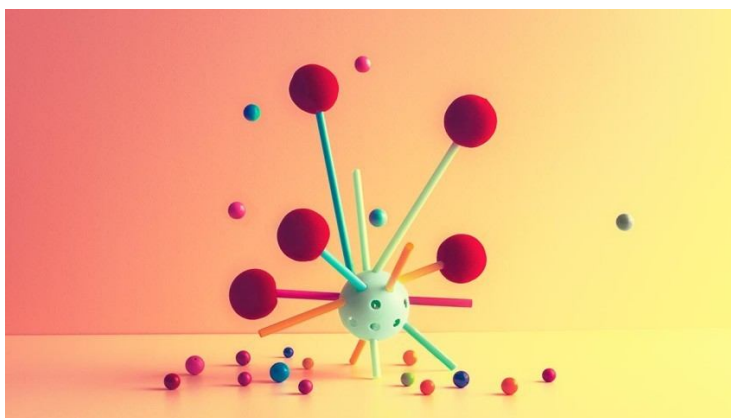
**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

для виконання контрольної роботи
з навчальної дисципліни

**«МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ
(УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ)»**

*((для студентів 3 курсу заочної форми навчання спеціальності
073 – Менеджмент))*



**Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2018**

Методичні рекомендації для виконання контрольної роботи з навчальної дисципліни «Менеджмент і адміністрування (управління персоналом)» (для студентів 3 курсу заочної форми навчання спеціальності 073 – Менеджмент) / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова ; уклад. Н. Ю. Мущинська. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. – 25 с.

Укладач: канд. екон. наук, доц. Н. Ю. Мущинська

Рецензент

Н. В. Косенко, кандидат технічних наук, доцент кафедри управління проектами у міському господарстві і будівництві Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Рекомендовано кафедрою управління проектами в міському господарстві і будівництві, протокол №7 від 30.03.2018.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП..... | 4 |
| ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ..... | 5 |
| Тема 1 Управління персоналом як соціальна система..... | 5 |
| Тема 2 Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації..... | 6 |
| Тема 3 Організація набору та відбору персоналу..... | 10 |
| ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 ФУНКЦІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ..... | 14 |
| Тема 4 Формування колективу організації..... | 14 |
| Тема 5 Оцінювання персоналу в організації..... | 17 |
| Тема 6 Управління розвитком і рухом персоналу організації..... | 17 |
| СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ | 22 |
| Додаток А..... | 23 |
| Додаток Б..... | 24 |

ВСТУП

Метою викладання дисципліни є формування комплексу теоретичних знань і практичних навичок щодо формування та реалізації кадрової політики в сучасних організаціях, раціонального відбору працівників на посади та формування дієвого трудового колективу, оцінювання та розвитку працівників, а також цілеспрямованого використання їх потенціалу.

При виконанні робіт за варіантами обирається варіант, що відповідає останній цифрі залікової книжки студента.

Оформлення робіт здійснюється студентом самостійно машинним способом (текстовий редактор Microsoft Word) і роздруковують на одному боці аркуша білого паперу формату А4.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Тема 1 Управління персоналом як соціальна система

Мета: сформувані розуміння співвідношення понять компетентність і компетенції працівника та здатність формулювати вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників.

Завдання 1 Опис компетенції за рівнями

Опишіть компетенції за рівнями, заповнивши таблицю 1.1

Таблиця 1.1 – Опис компетенції за рівнями

| Компетенція | Опис компетенції | Рівень компетенції |
|-------------|------------------|---------------------------|
| | | 1 Рівень некомпетентності |
| | | 2 Рівень розвитку |
| | | 3 Рівень досвіду |
| | | 4 Рівень майстерності |

Таблиця 1.2 – Варіанти до виконання завдання

| Варіант | Компетенція | Варіант | Компетенція |
|---------|----------------------------|---------|--|
| 1 | Аналітичне мислення | 6 | Мотивація до роботи |
| 2 | Планування | 7 | Орієнтація на клієнта |
| 3 | Уміння працювати в команді | 8 | Самоменеджмент |
| 4 | Гнучкість | 9 | Креативність |
| 5 | Комунікабельність | 10 | Навички проведення презентацій і переговорів |

Приклад заповнення таблиці наведено в таблиці 1.3

Таблиця 1.3 – Приклад

| Компетенція | Опис компетенції | Рівень компетенції |
|-------------------------|--|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Орієнтація на результат | Здатність досягнення максимально можливого необхідного результату шляхом правильної постановки цілей / пріоритетів; здатність докладати зусилля і зберігати активність для досягнення поставлених цілей і завдань; здатність чітко уявляти кінцевий результат і прагнути до його досягнення в процесі роботи | 1. Рівень некомпетентності: Працює без ентузіазму, неохоче в низькому темпі. Вибір тактик в реалізації планів хаотичний. Повністю списує відповідальність за результат на зовнішні обставини |

Продовження таблиці 1.3

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|--|
| | | <p>2 Рівень розвитку: Починає з ентузіазмом. При зіткненні з невдачами втрачає наполегливість, зацікавленість і темп роботи. Фокусується на помилках. Не завжди послідовний у своїх рішеннях</p> |
| | | <p>3 Рівень досвіду: Впевнено заявляє, що планує досягти результатів значно більше запланованого. Адекватно коригує його після пробних виборів. Працює з ентузіазмом протягом всього часу. Так само уважний і зосереджений. При зіткненні з невдачами зберігає наполегливість і темп роботи. Говорячи про невдачі, пов'язує їх з власними прорахунками і обмеженнями (невірний вибір тактики, недостатність знань, ерудиції, невміння «зібратися» в стресових ситуації)</p> |
| | | <p>4 Рівень майстерності: Навіть після великої кількості невдач і очевидно низького підсумкового результату зберігає самовладання і наполегливість, максимально «вкладається» в рішення задач. Постійно оцінює власну ефективність</p> |

Тема 2 Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації

Мета: навчитись формувати зміст і послідовність дій менеджера в процесі розробки кадрової політики і стратегії підприємства, планування й організація управління персоналом. Сформувані вміння керувати розробкою політики управління персоналом підприємства.

Завдання 1 Кейс «Як Укрпошта змінює кадрову політику і роботу з персоналом»¹

¹Кейс розроблено за матеріалами сайтів delo.ua, rau.ua.

Які зміни очікують Укрпошта в сфері кадрової політики, як співробітників переводять на відрядну форму оплати і як в компанії працюють над сервісом та клієнтоорієнтованістю.

У великому інтерв'ю для порталу delo.ua заступник генерального директора з персоналу Укрпошти Лілія Бушина розповіла про новації в підборі персоналу для державного оператора поштового зв'язку, роботі над підвищенням якості обслуговування, нововведеннях в принципах оплати роботи та багато іншого. Витяги з її інтерв'ю.

Про зміни кадрової політики Укрпошта

Після приходу нового менеджменту в компанії проходять великі процеси реструктуризації, які не обійшли стороною і кадрові питання. Перше, що нам вдалося, – сформувати нову HR-команду.

Якщо говорити про управлінську команду всієї компанії, то вона оновилася на 95%.

Новий менеджмент займається, в тому числі розробкою зрозумілої і легко керованої організаційної структури. Це не просто, адже Укрпошта дуже регіонально-розгалужена компанія. Процеси реструктуризації спрямовані, в першу чергу, на реформування системи оплати праці, на вибудовування нових програм по підвищенню ефективності, які покликані стимулювати і мотивувати співробітників на різних рівнях.

У Укрпошта до останнього часу регіональні дирекції самостійно вели господарську діяльність, підкоряючись своїм внутрішнім правилам. Єдиної служби HR з єдиними кадровими політиками і відповідними функціями управління персоналом просто не існувало. Були відділи кадрів, як на радянських підприємствах.

На даний момент ми вибудовуємо єдину систему управління персоналом, яка включає в себе і рекрутинг, і навчання, і розвиток, і оцінку, і мотивацію, і вибудовування кадрового резерву. Це зробити непросто, адже в компанії працює більше 73 000 осіб більше 31 000 осіб – це листоноші.

Ми перебудовуємо «совкову» компанію в комерційну, бізнес-орієнтовану, поштово-логістичну структуру.

Про сервіс та клієнтоорієнтованість співробітників

Ми працюємо над цим, навчаємо існуючий персонал, і займаємося пошуком нових фахівців. Для залучення якісного персоналу у нас повинні бути ринкові умови прийому цих людей. Ми проводимо поетапну зміну системи оплати праці. Якраз зараз проводяться зміни на рівні дирекцій.

З першого липня у нас впроваджена нова сітка посадових окладів, яка не переглядалася років десять так точно. Ми розширили виделку зарплат.

Не потрібно забувати, що Укрпошта – соціально-орієнтоване підприємство. Ми представлені у всіх регіонах, адже ми, в тому числі, доставляємо пенсії. Невірно говорити, що ми будемо проводити масові скорочення. Частково будемо заміщати персонал, але хочемо домогтися синергії між співробітниками, які раніше працювали тут і володіють експертизою, і молодими прогресивними кадрами. «Свіжа кров» потрібна будь-якій компанії.

Ми провели оцінку персоналу по Києву та київській дирекції. За результатами оцінки, співробітники умовно були розділені на три зони. Що це означає? Червона зона – це люди, які погано знайомі з нашими продуктами і не розуміють, що таке клієнтоорієнтованість. Сіра зона – персонал, який потребує розвитку і навчання. І зелена – люди, які повністю відповідають новим вимогам. Базуючись на цій оцінці, ми розробляємо алгоритм підбору потрібних нам кадрів.

Ключове – пояснити людям, що відбувається в компанії, навіщо всі ці зміни. Намагаємося, щоб до рівня листоноші в невеликому населеному пункті доходила інформація, які реформи ми проводимо і чому.

Коли людина залучена в зміни, вона сприймає їх конструктивно. Звичайно, є опір, для багатьох працівників методи нового керівництва – це просто культурний шок. Ми намагаємося залучити культуру змагання,

проводимо конкурси на кращих співробітників компанії. Переможці отримують грошову винагороду.

Про перехід на відрядну форму оплати праці

Хочеться навести приклад центру сортування в Києві. Це був наш пілотний проект з переведення людей на відрядну форму оплати праці, коли рівень зарплати прив'язаний до обсягу виконаної роботи. Спочатку співробітники були проти. Але що ми отримали на виході? Винагорода підвищилася майже в два рази. Люди зрозуміли, що новий підхід краще, і підтримують зміни. Нам стало легше підбирати персонал, оскільки вже є зворотний зв'язок.

Тепер всі центри сортування будуть переведені на відрядну форму оплати. Ми хочемо, щоб кожен співробітник сортувального центру розумів, за яку заробітну плату він працює, і які перед ним стоять цілі, який у нього індивідуальний результат.

У генеральній дирекції ми впровадили систему ключових показників ефективності, вони повинні бути у кожного співробітника. Якщо раніше преміювалися всі співробітники, незалежно від індивідуального результату, то зараз співробітники знають, скільки і за що вони отримують. Основна ідея: адміністративний персонал, функції підтримки, менеджмент – у кожного є конкретні KPI. Від цих результатів роботи залежить, чи отримають вони премію чи ні. Раніше ці співробітники не формулювали і не розуміли своїх цілей.

Після впровадження відрядної форми оплати в сортувальних центрах, цей підхід будемо впроваджувати і на інші категорії працівників.

Про оновлення штату і підвищення зарплат

Якщо говорити про співробітників центрального офісу – команда поповнилася людьми з банківським і фінансовим бекграундом. Відділення завжди поповнюються новими людьми, деякі також мають досвід роботи в

банках. Навчання в сегменті фінансових послуг проводиться регулярно, тим більше, ми часто вводимо нові продукти.

Набір персоналу у відділеннях йде постійно. Йде цілеспрямована робота з вузами і профтехучилищами.

Ми активно залучаємо молодь для проходження практики на базі наших відділень і сортувальних центрів. Середній вік співробітників Укрпошта – близько 40 років. Але ми зацікавлені в залученні молоді. Для молоді наша компанія – це унікальна можливість спробувати себе відразу в трьох напрямках – логістичний бізнес, фінансові послуги і торгівля.

Крім того, ми працюємо над підвищенням рівня заробітної плати на всіх рівнях. На даний момент наша сітка зарплат починається з мінімальної зарплати в 3 200. Середня зарплата начальника відділення (по всій Україні) – 3 310 грн (без урахування надбавок). За перше півріччя 2017 року зростання зарплат склало 36 %. Зростання в розрізі за професіями: начальники відділень – 28 %, оператори відділень – 40 %, листоноші – 49 %. Укрпошта третій за розміром роботодавець в Україні. Ми відстежуємо заробітні плати в галузі, щоб вийти на середньоринкові показники. Порядку 70 % витрат компанії – це витрати на персонал. Розвиваючи бізнес, будемо збільшувати і доходи співробітників. Це те, до чого ми прагнемо. (Дата публікації матеріалів 26.07.2017)

Питання:

1. Визначити типи кадрової політики до описаних змін і після. Відповідь аргументуйте.
2. Надайте свої пропозиції щодо підвищення ефективності кадрової політики Укрпошти.

Тема 3 Організація набору та відбору персоналу

Мета: сформувати вміння аналізувати процес набору та наймання працівників, основні джерела інформації про вакансії, формувати стратегію

пошуку персоналу, а також прогнозувати той обсяг ресурсів, який буде потрібен для виконання роботи.

Завдання 1 Контент-аналіз сегментів ринку вакансій

Провести контент-аналіз сегментів ринку вакансій в місті Харкові (Києві) за варіантами (остання цифра в заліковій книзі):

Таблиця 3.1 – Варіанти до виконання завдання

| Варіант | Вакансія в Харкові | Варіант | Вакансія в Києві |
|---------|--------------------|---------|------------------|
| 1 | HR | 6 | HR |
| 2 | PM | 7 | PM |
| 3 | Офіс-менеджер | 8 | Офіс-менеджер |
| 4 | Юрист | 9 | Юрист |
| 5 | Маркетолог | 10 | Маркетолог |

Для аналізу використовувати такі сфери як: ритейл і FMCG (це аббревіатура англійських слів Fast Moving Consumer Goods, що в дослівному перекладі означає товари повсякденного попиту), промисловість; страхування; будівництво; аудит і консалтинг; фінанси, інвестиції та банки.

Для пошуку інформації використовуємо українські сайти : <https://rabota.ua>, <https://www.work.ua>.

Методичні рекомендації

Попередньо, ніж приступити до реалізації основних етапів процесу рекрутингу персоналу, необхідно провести контент-аналіз сегментів ринку вакансій. **Контент-аналіз** – це формалізований метод аналізу вторинної інформації, сутність якого полягає в виявленні в тексті попередньо виділеного сенсового елемента (слова, словосполучення, формули, знака) і в подальшому аналізі згадувань даного елемента в тексті.

Алгоритм проведення контент-аналізу сегментів ринку вакансій містить наступні основні етапи:

1. Визначення одиниці аналізу – назва конкретної посади.
2. Виділення необхідних для аналізу сегментів ринку.

3. Вибір необхідних інформаційних ресурсів для збору вторинної інформації.

4. Аналіз ринкової пропозиції по сегментах ринку:

4.1. Збір та облік усіх наявних оголошень роботодавців про вакансії в відкритих джерелах.

4.2. Підрахунок кількості оголошень роботодавців щодо вакансій посади, що цікавить, за сегментами ринку.

Результати представляємо у вигляді таблиці.

Таблиця 3.2 – Кількість об'яв роботодавців про вакансії менеджера з персоналу і резюме кандидатів за сегментами ринку в місті N

| Сегмент ринку | Об'яви про вакансії | Резюме кандидатів |
|--------------------------------------|---------------------|-------------------|
| рітейл і FMCG | | |
| промисловість | | |
| страхування | | |
| будівництво | | |
| аудит і консалтинг | | |
| фінанси, інвестиції та банки | | |
| Всього (відносно відповідної посади) | | |
| ВСЬОГО (загальна кількість) | | |

4.3. Розрахунок обсягу пропозиції по кожному сегменту ринку :

$$V_{\text{пропозиції}} = \frac{\sum \text{вакансій посади}}{\sum \text{ВСЬОГО вакансій (загальна кількість)}} \quad (5.1)$$

4.4. Розрахунок частки пропозиції по кожному сегменту ринку :

$$\text{Частка пропозиції на ринку} = V_{\text{пропозиції}} \times 100\% \quad (5.2)$$

5. Аналіз ринкового попиту по сегментах ринку:

5.1. Збір і підрахунок всіх наявних резюме в відкритих джерелах.

5.2. Підрахунок кількості резюме кандидатів, розміщених щодо необхідної посади за сегментами ринку.

5.3. Розрахунок обсягу попиту по кожному сегменту ринку :

$$V_{\text{попиту}} = \frac{\Sigma \text{резюме посади}}{\Sigma \text{всього резюме (загальна кількість)}} \quad (5.3)$$

5.4. Розрахунок частки попиту по кожному сегменту ринку :

$$\text{Частка попиту на ринку} = V_{\text{попиту}} \times 100 \% \quad (5.4)$$

Результати представляємо у вигляді таблиці двох кругових діаграм за пропозицією і попитом окремо.

Таблиця 3.3 – Обсяг пропозиції та попиту за сегментами ринку в місті N

| Сегмент ринку | Обсяг пропозиції | Обсяг попиту |
|--------------------------------------|------------------|--------------|
| рітейл і FMCG | | |
| промисловість | | |
| страхування | | |
| будівництво | | |
| аудит і консалтинг | | |
| фінанси, інвестиції та банки | | |
| Всього (відносно відповідної посади) | | |
| ВСЬОГО (загальна кількість) | | |

6. Розрахунок коефіцієнта дефіциту по кожному сегменту ринку :

$$K_{\text{дефіциту}} = \frac{V_{\text{пропозиції}}}{V_{\text{попиту}}} \quad (5.5)$$

Таблиця 3.4 - Коефіцієнт дефіциту вакансії _NN_ за кожним сегментом ринку в місті N

| Сегмент ринку | Сегмент ринку | Коефіцієнт дефіциту |
|--------------------------------------|---------------|---------------------|
| рітейл і FMCG | | |
| промисловість | | |
| страхування | | |
| будівництво | | |
| аудит і консалтинг | | |
| фінанси, інвестиції та банки | | |
| Всього (відносно відповідної посади) | | |
| ВСЬОГО (загальна кількість) | | |

Далі, отримані значення порівнюються з самою динамічною позицією на ринку, а також із загальною кон'юктурою ринку праці. Звідси можна визначити, яка динаміка ринку в цій позиції.

Слід зазначити, що проведення контент-аналізу сегментів ринку вакансії дозволяє правильно формувати подальшу стратегію пошуку персоналу, а також прогнозувати той обсяг ресурсів, який буде потрібен для виконання роботи.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2

ФУНКЦІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Тема 4 Формування колективу організації

Мета: сформувати вміння використовувати методи формування стабільного висококваліфікованого персоналу, оцінки стану плинності кадрів, розробки і впровадження заходів щодо підвищення стабільності кадрів. Сформувати здатність керувати змінами.

Завдання 1 Характеристика трудового потенціалу підприємства.

Аналіз статеві-вікової структури підприємства

Скориставшись даними, наведеними в таблиці 7.1, проведемо оцінку динаміки змін у трудовому потенціалі колективу підприємства.

Таблиця 4.1 – Варіанти до виконання завдання (*Варіант 1,4,7,10*)

| Вікова група | Чисельність працівників | | | | | | | | | | | |
|-----------------|-------------------------|---|--------------|---|-------|---|---------|---|--------------|---|-------|---|
| | 2005 р. | | | | | | 2015 р. | | | | | |
| | Всього | | В тому числі | | | | всього | | В тому числі | | | |
| | | | чоловіки | | жінки | | | | чоловіки | | жінки | |
| | осіб | % | осіб | % | осіб | % | осіб | % | осіб | % | осіб | % |
| до 18 | | | 60 | | 210 | | 95 | | 50 | | 45 | |
| 18-25 | | | 70 | | 150 | | 208 | | 100 | | 108 | |
| 26-44 | | | 245 | | 200 | | 451 | | 201 | | 250 | |
| 45-54 | | | 180 | | 50 | | 231 | | 160 | | 71 | |
| 55-59 | | | 110 | | 30 | | 71 | | 70 | | 1 | |
| 60 і старші | | | 55 | | 3 | | 12 | | 9 | | 3 | |
| Разом | | | 720 | | 643 | | 1068 | | 590 | | 478 | |

Таблиця 4.2 – Варіанти до виконання завдання (*Варіант 2,5,8*)

| Вікова група | Чисельність працівників | | | | | | | | | | | |
|-----------------|-------------------------|---|--------------|---|-------|---|---------|---|--------------|----|-------|----|
| | 2005 р. | | | | | | 2015 р. | | | | | |
| | всього | | В тому числі | | | | всього | | В тому числі | | | |
| | | | чоловіки | | жінки | | | | чоловіки | | жінки | |
| | осіб | % | осіб | % | осіб | % | осіб | % | осіб | % | осіб | % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| до 18 | | | 5 | | 10 | | | | 25 | | 25 | |
| 18-25 | | | 70 | | 200 | | | | 100 | | 100 | |
| 26-44 | | | 275 | | 230 | | | | 201 | | 201 | |

Продовження таблиці 4.2

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
|-------------|---|---|-----|---|-----|---|---|---|-----|----|-----|----|
| 45-54 | | | 200 | | 150 | | | | 160 | | 160 | |
| 55-59 | | | 80 | | 30 | | | | 70 | | 70 | |
| 60 і старші | | | 40 | | 10 | | | | 9 | | 9 | |
| Разом | | | 670 | | 630 | | | | 565 | | 565 | |

Таблиця 4.3 – Варіанти до виконання завдання (*Варіант 3,6,9*)

| Вікова група | Чисельність працівників | | | | | | | | | | | |
|--------------|-------------------------|---|--------------|---|-------|---|---------|---|--------------|---|-------|---|
| | 2005 р. | | | | | | 2015 р. | | | | | |
| | всього | | В тому числі | | | | всього | | В тому числі | | | |
| | | | чоловіки | | жінки | | | | чоловіки | | жінки | |
| | осіб | % | осіб | % | осіб | % | осіб | % | осіб | % | осіб | % |
| до 18 | | | 15 | | 10 | | | | 17 | | 11 | |
| 18-25 | | | 70 | | 250 | | | | 78 | | 53 | |
| 26-44 | | | 300 | | 342 | | | | 111 | | 250 | |
| 45-54 | | | 212 | | 150 | | | | 173 | | 122 | |
| 55-59 | | | 125 | | 30 | | | | 121 | | 42 | |
| 60 і старші | | | 48 | | 8 | | | | 3 | | 3 | |
| Разом | | | 770 | | 790 | | | | 503 | | 481 | |

Методичні рекомендації

Трудовий потенціал являє собою сукупність всіх трудових можливостей, як людини, так і різних груп працівників і суспільства в цілому.

Методичні вказівки. Одним з важливих характеристик трудового потенціалу персоналу є його статеві-вікова структура. Остання зазнає суттєвих змін як внаслідок руху кадрів (наприклад, заміни працівників, які звільнилися з причин плинності), так і з природних причин (постаріння). Так, реалізація протягом тривалого часу кадрової політики, спрямованої на стабілізацію трудового колективу, неминуче призведе до постаріння персоналу, а отже, до зниження його трудового потенціалу. Тому практичний інтерес представляє аналіз тих зрушень в поло-віковій структурі персоналу підприємства, які відбулися після певного часу, а також можливість порівняти по цим даним трудовий потенціал декількох підприємств між собою.

Для аналітичних цілей використовується показник, що характеризує «запаси» праці працівників, які виступають у вигляді можливого до відпрацювання кількості років до досягнення працівниками пенсійного віку (Т).

$$T = \sum (60 - B_i) \times \chi_{\text{чi}} + \sum (55 - B_i) \times \chi_{\text{жi}}, \quad (4.1)$$

де B_i – середній вік i -ї групи;

$\chi_{\text{чi}}$ – чисельність чоловіків в даній i -й віковій групі;

$\chi_{\text{жi}}$ – чисельність жінок в даній i -й віковій групі.

Приклад розрахунку

Таблиця 4.4 – Визначення демографічної структури трудового колективу

| Вікова група | Чисельність працівників | | | | | | | | | | | |
|-----------------|-------------------------|-------|--------------|-------|-------|-------|--------|-------|--------------|-------|-------|-------|
| | 2005 | | | | | | 2015 | | | | | |
| | Всього | | В тому числі | | | | всього | | В тому числі | | | |
| | | | чоловіки | | жінки | | | | чоловіки | | жінки | |
| | осіб | % | осіб | % | осіб | % | осіб | % | осіб | % | осіб | % |
| до 18 | 171 | 14,3 | 50 | 7,6 | 121 | 22,4 | 154 | 14,0 | 56 | 10,2 | 98 | 17,8 |
| 18-25 | 228 | 19,0 | 80 | 12,1 | 148 | 27,4 | 234 | 21,3 | 90 | 16,4 | 144 | 26,2 |
| 26-44 | 425 | 35,4 | 240 | 36,4 | 185 | 34,3 | 436 | 39,6 | 206 | 37,5 | 230 | 41,8 |
| 45-54 | 220 | 18,3 | 165 | 25,0 | 55 | 10,2 | 210 | 19,1 | 136 | 24,7 | 74 | 13,5 |
| 55-59 | 109 | 9,1 | 84 | 12,7 | 25 | 4,6 | 61 | 5,5 | 58 | 10,5 | 3 | 0,5 |
| 60 і старші | 47 | 3,9 | 41 | 6,2 | 6 | 1,1 | 5 | 0,5 | 4 | 0,7 | 1 | 0,2 |
| Разом | 1200 | 100,0 | 660 | 100,0 | 540 | 100,0 | 1100 | 100,0 | 550 | 100,0 | 550 | 100,0 |

Таблиця 4.4 – Визначення запасів праці

| Вікова група | Середина інтервалу | Запаси праці в 2005 році Кількість чол-років до виходу на пенсію | | Запаси праці в 2015 році Кількість чол-років до виходу на пенсію | |
|--------------|--------------------|---|---------|---|-------|
| | | чоловіки | жінки | чоловіки | жінки |
| до 18 | 17 | 2150 | 4598 | 2408 | 3724 |
| 18-25 | 21,5 | 3080 | 4958 | 3465 | 4824 |
| 26-44 | 37 | 5520 | 3330 | 4738 | 4140 |
| 45-54 | 49,5 | 1732,5 | 302,5 | 1428 | 407 |
| 55-59 | 57 | 252 | - | 174 | - |
| Разом | | 12734,5 | 13188,5 | 12213 | 13095 |
| РАЗОМ | | 25923 | | 25308 | |

Отже, запаси праці в 2005 р. 2160,25 чол-років на 100 чол $((25923/1200)*100)$. Аналогічні розрахунки на 2015 р. дали 2300,73 чол-років на 100 чол.

Таким чином, омолодження колективу знайшло своє відображення у збільшенні запасів праці до досягнення робітниками пенсійного віку на 6,5 % $(1,065 = (2300,727/2160,25))$.

Тема 5 Оцінювання персоналу в організації

Мета: сформувати здатність використовувати технології кадрової роботи. Сформувати вміння самопрезентації при аплікації на вакантну посаду.

Завдання 1 Резюме

На основі аналізу вимог до вакантної позиції, узгодженою із викладачем, скласти власне резюме.

Тема 6 Управління розвитком і рухом персоналу організації

Мета: сформувати вміння виявлення та аналізування потреб персоналу; навички складання штатного розпису.

Завдання 1 Кадрова документація

Під *кадровою документацією* маються на увазі документи, що регламентують порядок використання роботодавцем найманої праці, реєстри обліку робочого часу, документи, що відображають факти прийняття на роботу, звільнення з роботи, надання відпустки, направлення у відрядження тощо.

Підприємства, установи, організації незалежно від форм власності, підпорядкування та видів діяльності в роботі з персоналом використовують поряд з нормативно-правовими актами локальні (внутрішні) організаційно-правові документи, а саме:

- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- штатний розпис;
- положення про структурні підрозділи (за наявності);
- посадові інструкції;

- положення про оплату праці;
- положення про преміювання;
- положення про винагороду за підсумками роботи за рік.

Штатний розпис — це документ, що встановлює для даного підприємства, установи, організації структуру, штати та посадові оклади працівників (лист Мінсоцполітики від 27.06.2007 № 162/06/187-07 «Щодо штатного розпису»). У штатному розпису містяться назви посад, чисельність персоналу і оклади по кожній посаді. Прийняття, затвердження керівником підприємства штатного розпису проводиться шляхом видання спеціального локального нормативного акта (наказу), що визначатиме кількість працівників кожної професії з розподілом штатних одиниць за структурними підрозділами підприємства.

Питання, пов'язані з обліком штатних працівників, регулюються наказом Держкомстату від 28.09.2005 № 286 «Про затвердження Інструкції зі статистики кількості працівників», дія якого поширюється на всіх юридичних осіб, їх філії, представництва та інші відокремлені підрозділи, а також на фізичних осіб - підприємців, що використовують найману працю.

Розробляти штатний розпис варто **на основі внутрішніх організаційно-нормативних документів** (чинна структура і чисельність, положення з оплати праці) та з урахуванням вимог нормативно-правових актів, зокрема Класифікатора професій ДК 003-2010 (назви посад і професій мають відповідати назвам у Класифікаторі).

Для бюджетних установ типова форма затверджена наказом Мінфіну від 28.01.2002 № 57.

Період дії штатного розпису можна не вказувати. Якщо не вказати період його дії, то можна застосовувати його впродовж всієї діяльності підприємства до внесення до нього змін і доповнень.

Обмеження відносно терміну затвердження штатного розпису є лише для бюджетних установ — вони затверджують свої штатні розписи в місячний

строк з початку року. Інші (небюджетні) працедавці переглядають і затверджують штатні розписи при необхідності.

Штатний розпис затверджують наказом керівника підприємства, який складають у довільній формі. Головне, що має бути вказане в наказі, — це дата, з якою передбачено введення в дію штатного розпису. Вона може відрізнятися від дати видання наказу або збігатися з нею. «Заднім числом» ввести в дію штатний розпис не можна — це єдине обмеження. Не встановлюйте в штатному розписі різну зарплату для однакових посад.

Звільнення працівника, окрім скорочення штату, наприклад, у зв'язку із зміною обсягів діяльності, не є підставою для видалення зі штатного розпису посади, яку займав цей працівник.

Кількість і періодичність змін штатного розпису протягом поточного року не обмежена.

Завдання 1 Штатний розпис

1. Розробити штатний розпис, використовуючи вихідні дані відповідно до варіанту завдання та затвердити наказом керівника підприємства.

Таблиця 10.1 – Варіанти завдання «штатний розпис»

| Варіант | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|--------|-------|-------|--------|--------|--------|-------------|--------|--------|--------|
| Фонд робочого часу планового періоду | 2004 | 200 | 800 | 5000 | 3800 | 4500 | 6000 | 2500 | 10000 | 800 |
| Обсяг робіт (продукції) планового періоду | 120000 | 30000 | 50000 | 100000 | 600000 | 250000 | 111000 0 | 300000 | 500000 | 140000 |
| Норма виробітку або обслуговування | 8 | 10 | 5 | 2 | 10 | 4 | 10 | 7 | 3 | 9 |

Методичні рекомендації

1. Розрахувати **штатну чисельність** персоналу підприємства через норми часу.

Штатна (спискова) чисельність — це нормативна чисельність персоналу із урахуванням коефіцієнту невиходів.

Штатна чисельність = Нормативна чисельність x К_н

Нормативна (необхідна, явочна) чисельність – це кількість персоналу, необхідна для ефективного та якісного виконання конкретної роботи із дотриманням обґрунтованих режимів праці та відпочинку. Спрощуючи, нормативна чисельність – це кількість працівників, що мають бути на робочих місцях, тому її часто називають явочною.

К_н – коефіцієнт невиходів.

Характеристика відсутності частини працівників на роботі через поважні причини – відпустки, хвороби тощо. $K_n = (1 + \% \text{ невиходів} / 100)$. Зазвичай коефіцієнт невиходів дорівнює 1,12 – 1,15. Приймаємо **К_н = 1,15**

$$\text{Норм чисел} = \frac{O}{\Phi * H * K_{вн}} \quad (6.1)$$

О - обсяг робіт (продукції) планового періоду.

У даному випадку слід вводити обсяг робіт одного виду, охоплених однією нормою виробітку або обслуговування. Якщо працівники, чисельність яких розраховується, виконують різні роботи, нормовані нормами виробітку або обслуговування, то чисельність розраховується для кожного з видів робіт, загальна ж чисельність розраховується як їх сума.

Ф - Фонд робочого часу планового періоду .

Плановий період може бути будь-яким – рік, квартал, місяць, зміна. Що довший плановий період, тим кращий результат у плануванні чисельності. Норми виробітку можуть встановлюватись на рідні одиниці часу - на зміну, за годину, залежно від зручності їх використання. Фонд робочого часу слід задавати у тих самих одиницях часу, на які встановлюється норма виробітку.

Н - норма виробітку або обслуговування.

Норма виробітку – кількість одиниць роботи (продукції), що працівник, або група працівників (бригада), виконує у одиницю часу у заданих організаційно-технічних умовах. **Норма обслуговування** – кількість

виробничих об'єктів, які працівник, або група працівників (бригада), обслуговує у одиницю часу у заданих організаційно-технічних умовах.

Норма виробітку або обслуговування для даного виду робіт вводиться, використовуючи ті ж самі одиниці виміру, що й обсяг робіт та фонд робочого часу.

$K_{\text{вн}}$ - коефіцієнт виконання норм.

Характеризує фактичний темп роботи працівників, порівняно з передбаченим норм $K_{\text{вн}} = \text{середній \% виробітку}/100$. Відповідно збільшується (у разі невиконання норм), або зменшується (у разі перевиконання норм) розрахункова чисельність персоналу. Для розрахунку за нормами обслуговування найчастіше коефіцієнт виконання норм приймають $K_{\text{вн}} = 1,0$.

2. Користуючись формою 1 (Додаток А) та спираючись на розрахунок **штатної чисельності** персоналу підприємства, виконаний на попередньому кроці, розробити штатний розпис. Зазначаючи найменування посади у штатному розписі, слід керуватися Національним класифікатором України «Класифікатор професій ДК 003:2010», затвердженим наказом Держспоживстандарту України від 28 липня 2010 року № 327.

3. Оформити введення в дію штатного розпису наказом (Додаток Б).

Завдання 2 Вибір кар'єри за типологією особистості Дж. Голланда

Для оптимізації вибору сфери професійної діяльності на початку професійного шляху важливо враховувати тип особистості людини. Для цієї мети часто використовують схему вибору кар'єри по типології особистості Дж. Голланда.

Пройти тестування. Результати та власні висновки щодо відповідності результатів Вашому баченню навести в роботі.

Результати та власні висновки щодо відповідності результатів Вашому баченню навести в роботі.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанова, Л. В . Управління персоналом : навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. – 471 с.
2. Банникова, Л. Н. Основы управления персоналом: практикум / Л. Н. Банникова, Е. О. Нидергаус. – Екатеринбург : УрФУ, 2014. – 120 с.
3. Бастрыкин С. В. Оценка эффективности инвестиций в человеческий капитал как элемент кадровой политики организации / С. В. Бастрыкин, С. В. Зайцев, К. А. Чичканова // Экономический анализ: теория и практика. – 2015. – №. 26 (425)
4. Михайлова Л. І. Управління персоналом. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – С. 193-197.
5. Управління персоналом : підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.] ; за заг. та наук. ред. канд. екон. наук., проф. В. М. Данюка. — К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. — 666 с.
6. Майкл Армстронг Управление результативностью. Система оценки результатов в действии / Майкл Армстронг, Анджела Бэрон // Альпина Паблишер, 2018 – 250 с.

Додаток А

Додаток до
Наказу № ____ від «__» _____ р.
«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Штат у кількості ____ **одиниць**
з місячним фондом заробітної плати
_____ (_____) **грн. 00 коп.**

Директор
_____ І.І.Іванов

Штатний розпис Товариства з обмеженою відповідальністю „Х”

Вводиться з «__» _____ року

| № п/п | Назва структурного підрозділу | Назва посади (професії) | Код за Класифікатором професій | Кількість штатних одиниць | Посадовий оклад, грн. | Надбавки (доплати), грн. | Місячний фонд заробітної плати, грн. |
|-------|-------------------------------|-------------------------|--------------------------------|---------------------------|-----------------------|--------------------------|--------------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1 | Адміністрація | Директор | | | | | |
| 2 | Бухгалтерія | | | | | | |
| 3 | Відділ кадрів | | | | | | |
| 4 | Відділ збуту | | | | | | |
| 5 | Господарський відділ | | | | | | |
| | Разом | | | | | | |

Начальник відділу кадрів _____

ПОГОДЖЕНО:

Головний бухгалтер _____

Голова профспілкової організації _____

Додаток Б

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КАРДА»

НАКАЗ № 28/К

29.12.2017 р.

м. Хмельницький

Про затвердження штатного розпису

НАКАЗУЮ:

1. Затвердити і ввести в дію з 1 січня 2018 року штатний розпис у кількості 11 (одиннадцяти) штатних одиниць з місячним фондом заробітної плати 75200 (Сімдесят п'ять тисяч двісті) гривень (додається).

Директор _____

Л.Т. Розковський

Виробничо-практичне видання

Методичні рекомендації
для виконання контрольної роботи
з навчальної дисципліни

**«МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ
(УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ)»**

*(для студентів 3 курсу заочної форми навчання
спеціальності 073 - Менеджмент)*

Укладач **МУЩИНСЬКА** Наталя Юріївна

Відповідальний за випуск *І. В. Чумаченко*
За авторською редакцією
Комп'ютерне верстання *Н. Ю. Мущинська*

План 2017, поз. 408 М

Підп. до друку 03.07.2018.

Формат 60 × 84/16

Друк на ризографі.

Ум. друк. арк. 0,9

Зам. №

Тираж

Видавець і виготовлювач:
Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.
Електронна адреса: rectorat@kname.edu.ua.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК № 5328 від 11.04.2017.