**ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж**

**Державного торговельно-економічного університету»**

**Циклова комісія економіки, управління та адміністрування**

Лазюк Олександра Сергіївна

**КУрсова робота**

**ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Навчальна дисципліна |  | Управління персоналом |
|  |  | назва навчальної дисципліни |
| Ступінь освіти |  | бакалавр |
|  |  | фаховий молодший бакалавр, молодший бакалавр, бакалавр |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Галузь знань |  | 07 Управління та адміністрування |
|  |  | шифр і назва галузі знань |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Спеціальність |  | 073 Менеджмент |
|  |  | код і найменування спеціальності |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Освітньо-професійна програма |  | Торговельний менеджмент |
|  |  | назва освітньо-професійної програми |
| Академічна група |  | МБ-21 |
|  |  | назва академічної групи |

Харків – 2024

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Керівник: |  | Блиндюк Роман Васильович, викладач циклової комісії економіки, управління та адміністрування |
| Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Здобувач |  | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Лазюк О. С.\_\_\_ підпис здобувача ПІБ здобувача |

Підсумкова оцінка: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (балів)

Члени комісії з захисту:

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Н. М. Курилова

 (підпис)

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ М. О. Мельничук

 (підпис)

ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж

Державного торговельно-економічного університету»

Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

Лазюк Олександра Сергіївна

**ЗАВДАННЯ на курсову роботу**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Навчальна дисципліна |  | Управління персоналом |
|  |  | назва навчальної дисципліни |
| Тема роботи |  | Формування ефективної кадрової стратегії організації |
|  |  | тема курсової роботи |
| Термін подання завершеної роботи |  | 31.05.2024 р. |
|  |  |  |

**Графік виконання роботи**

|  |  |
| --- | --- |
| Назва етапів виконання або структурних елементів роботи (проекту) | Дата закінчення |
| Вибір та затвердження теми  | 05.02 – 09.02.2024 |
| Добір та аналіз літератури за обраною темою | 12.02 – 16.02.2024 |
| Складання плану курсової роботи | 19.02 –23.02.2024 |
| Написання вступу та I розділу | 26.02 – 29.03.2024 |
| Написання розрахункової частини (II розділ) курсової роботи | 01.04 –17.05.2024 |
| Написання висновків та пропозицій, оформлення курсової роботи | 20.05 – 24.05.2024 |
| Подання курсової роботи керівнику для рецензування (для рекомендації до захисту) | 27.05 – 31.05.2024 |
| Захист курсової роботи | 03.06 – 07.06.2024 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Завдання видав**Керівник,викладач\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Р .В. Блиндюк(підпис)«08» лютого 2024 р. |  | **Завдання отримав**Здобувач\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_О. С. Лазюк(підпис)«08» лютого 2024 р. |

**ЗМICТ**

|  |  |
| --- | --- |
| Вcтуп……………………………………………………………………………… | 3 |
| Pоздiл 1. Теоретичні основи стратегічного управління людськими ресурсами………………………………………..……………………………..... | 7 |
| 1.1 Концепція, роль і значення стратегічного управління людськими ресурсами …………….……….............................................................................. | 7 |
| 1.2 Кадрова політика − основа формування стратегії управління людськими ресурсами ………………………………………………………………………… | 14 |
| Pоздiл 2. Практична частина………………………………………...................... | 16 |
| Виснoвки…..……………………………………………………………………... | 23 |
| Списoк викoристaних джерел……………………………..…………………….. | 24 |

**ВCТУП**

Перехід до нової економічної парадигми віддзеркалюється на менеджмент, зокрема на управління персоналом. Дослідження показали, що 16% економічного зростання в країнах з перехідною економікою обумовлені фізичним капіталом, 20% природними ресурсами. Ті, що залишилися 64% економічного зростання пов’язані виключно з інвестиціями в людський капітал.

На сьогоднішній день відбулися зміни в виробництві, починається четверта промислова революція, і треба виробляти не більше та дешевше, а нове та інше. Сьогодні у мінливому світі виживає той, хто є лідером змін, щоб розвивати економіку, необхідно розвивати інновації. Змінюється роль і місце людини в організації, тому проблеми інноваційної економіки актуальні для всіх країн світу. У зв’язку з цим зростає роль персоналу підприємства, виникає потреба формування кадрової стратегії щодо ефективного управління співробітниками.

Ефективне управління і компанією, і співробітниками можливе, коли ми розглядаємо єдину тріаду: ефективну корпоративну культуру, стратегічне управління компанією і стратегічне управління співробітниками. Ефективна корпоративна культура, її цінності впливають і взаємодіють і зі стратегією управління організацією, і зі стратегією управління співробітниками. Сьогодні усе більшого значення набуває організаційна культура, або корпоративна культура. Ефективна організаційна культура, це не та яка склалася, а ту яку ми розвиваємо, прищеплюючи співробітникам цінності, які необхідні не для отримання прибутку компанією, а для того щоб компанія створювала нове і інше, ставала усе більше інноваційною. Мова йде про управлінні людиною, а не підлеглим. Сьогодні головна проблема, це управління «людиною-особистістю», а не тільки «людиною-функцією». Керувати «людиною-функцією» керівники вміють, при цьому не враховуються особисті інтереси. Завдання сучасного менеджменту щоб задовольняти потреби співробітників, які не тільки працюють і виконують свої функції, але щоб людина комфортно себе відчував в суспільстві, в сім’ї і на роботи.

Актуальність теми даної теми обумовлена тим, що попри те, що західними менеджерами активно застосовується концепція стратегічного управління співробітниками, дана концепція не знаходить застосування на практиці у вітчизняних компаніях, не існує єдиного механізму впровадження сучасних управлінських практик. Необхідна розробка методичних рекомендацій по стратегічному управлінню персоналом.

Об’єктом доcлiджeння куpcової pоботи є кадрова стратегія.

Пpeдмeт доcлiджeння – підходи і прийоми формування кадрової стратегії організації.

Мeтою куpcової pоботи є обґрунтування важливості застосування методів і способів стратегічного управління співробітниками, як важливий фактор інноваційно-орієнтованого підходу до управлінню персоналом.

Мeтa pоботи пepeдбaчaє виконaння тaкиx зaвдaнь:

* розглянути концепцію, роль і значення стратегічного управління людськими ресурсами;
* розглянути кадрову політику, як основу формування стратегії управління людськими ресурсами;
* провести розрахунки практичної частини.

**PОЗДIЛ 1**

**ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ**

1.1 Концепція, роль і значення стратегічного управління людськими ресурсами

Термін «управління людськими ресурсами» виник у 80-ті роки XX ст. Внаслідок змін в управлінській практиці організації, обумовлених змінами умов ведення бізнесу, впровадження стратегічного управління, традиційні механізми управління персоналом перестали відповідати вимогам часу [1]. На зміну жорсткій регламентації взаємин керівник-підлеглий, прийшли атмосфера співробітництва у невеликих групах, залучення персоналу до досягнення намірів підприємства, делегування відповідальності підлеглим, формування саморегулюючих команд. У 90-х роках почав розвиватися гуманістичний підхід до менеджменту, що означало підвищення значимості персоналу організації [1]. Керівники бізнесу усвідомили, що вирішальний фактор у підвищенні ефективності виробництва – це люди, які працюють в організації. Традиційні відділи кадрів стали замінюватись відділами з управління людськими ресурсами, але змінювалася не тільки назва, найголовніше те, що змінювався зміст роботи з управлінню персоналом. З’явились такі види діяльності, як довгострокове планування кадрів, програми розвитку персоналу, планування кар’єри; залучення співробітників до управління. Були створені перші моделі управління людськими ресурсами, які будуть нами описані нижче. Для 2000-х років характерно повсюдне використання в практиці ідей теорій управління людськими ресурсами [1]. Передумовами виникнення поняття «людські ресурси» стали такі події 90-х років як глобалізація, глобальна конкуренція, прискорення технологічного прогресу, бурхливий розвиток інформаційних технологій, поява глобальної мережі Інтернет. Тобто змінювалося середовище в якому працюють підприємства, де потрібно керувати працівниками. І звичайно основною метою управління людьми на підприємстві залишалося досягнення цілей організації. Ці події змінювали не тільки характер праці, але і взаємини керівник-підлеглий [1].

Незважаючи на вищесказане необхідно відзначити, що відмінності в термінах «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами», не радикальні і мають еволюційний характер. Можна сказати, що управління людськими ресурсами організації, це надання нового сенсу терміну «управління персоналом». Різниця в цих термінах заключається в різних підходах до управління трудовими ресурсами організації, щонайменше не торкаючись сутність цієї діяльності. Автор Карен Легге в своїй роботі, на основі огляду спеціальної літератури з цього питання, дає три відмінності в термінах «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами» [2]:

* + 1. Управління людськими ресурсами більше орієнтоване на керівних працівників, чим управління персоналом.
		2. Якщо управління персоналом впливає директивно на керівників підрозділів, то управління людськими ресурсами ускладнює діяльність менеджерів підрозділів, надаючи їм більше повноважень у сфері впливу на співробітників.
		3. Управління людськими ресурсами надає велике значення соціально-психологічним методам роботи, управлінню організаційною культурою. Особлива роль у цьому питанні відводиться вищому менеджменту. У то час як в управлінні персоналом цим аспектам діяльності в роботі з співробітниками ніколи не надавалося великого значення.

Як вже було вище сказано, перші моделі з управління персоналом були описані в 80-ті рр. Майкл Армстронг у своїй роботі «Практика управління людськими ресурсами» проаналізував дві моделі управління − це модель відповідності та Гарвардська схема [3].

До Мічиганської наукової школи відноситься модель відповідності. Відповідно до цієї моделі стверджувалося, що структура організації створена системою управління персоналом, як правило підпорядкована стратегії підприємства. Ця модель передбачає чотири процеси, які виконуються на будь-якому підприємства, і називаються циклом. Розглянемо детальніше суть цих процесів (функцій) [3]:

* відбір: робітники відповідають наявним критеріям;
* оцінка: облік показників діяльності персоналу і управління ними;
* винагорода: стимулювання діяльності співробітників не виключно в короткостроковій перспективі, а упор потрібно робити саме на довгострокову перспективу. Чинна на підприємстві система винагород часто не є продуктивною і не досягає своїх цілей.
* розвиток: створення умов для творчого зростання потенціалу працівників, виділяючи при цьому високоякісних працівників.

Інша модель управління персоналом названа Гарвардською схемою, була розроблено вченими Гарвардській школи (М. Бієр і інші). Була висловлена думка, що без стратегічного бачення та філософії щодо управлінню персоналом, за розробку та впровадження якої відповідає насамперед вище керівництво, неможлива ефективна діяльність підприємства. Вчені стверджували, що хоч і до управління персоналом мають бути залучені менеджери на всіх щаблях ієрархії, ведуча роль належить керівникам середнього ланки. Основні характеристики Гарвадський школи [4]:

* забезпечення реалізації конкурентоспроможної стратегії підприємства в сфері управління персоналом повинно виконуватися керівниками середньої ланки;
* співробітники можуть самі виробляти правила, спрямовані на розвиток персоналу.

Перевага Гарвардській моделі [4]:

* враховує інтереси всіх співробітників і керівників на всіх щаблях ієрархії;
* робить наголос на застосування компромісу між усіма групами впливу, співробітниками та менеджерами;
* при прийнятті рішення про стратегію, менеджментом визнається важливість обліку соціально-культурних факторів;
* акцентує увага на стратегічному виборі.

Висновки зроблені вченими Гарвардській школи мали величезне значення для менеджерів практиків, і саме Гарвардська модель вказала на те, що управлінням персоналом повинні займатися менеджери всіх рівнів.

У наступні роки вчені продовжували досліджувати проблеми з управлінню персоналом та доповнювали існуючі моделі новими практичними рекомендаціями. Розглянемо деякі з цих найбільш популярних практик.

Девід Гест виділив чотири стратегічні цілі в галузі управління людськими ресурсами на основі Гарвардській моделі, це [5]:

* стратегічна інтеграція, тобто при складанні та затвердженні стратегічного плану, керівництво повинно обов’язково враховувати діяльність з управління людськими ресурсами та включати до планів ці плани, інтегрувати в загальну стратегію;
* висока прихильність (відданість), означає раніше всього поведінкову прихильність, ототожнення себе з організацією;
* висока якість, яка поширюється не тільки на випуск якісної продукції або наданні якісної послуги, але і на всю діяльність підприємства, у тому числі і на управління персоналом, інвестиції в формування якісних працівників;
* гнучкість, це перш за все впровадження нововведень і інновацій у відповідь на виклики ринку, прийняття персоналом організаційних змін, створенні органічної (адаптивної) організаційної структури.

Карен Легге в своїх роботах підкреслювала, що трудові ресурси – це головна конкурентна перевага компанії, тому важливо створювати і підтримувати залученість співробітників організації. У довгострокові плани підприємства повинні включатися плани стратегічного розвитку персоналу, які взаємопов’язані і опираються на відповідні плани організаційної культуру. Вона висловила думку, що, зміни в бізнес, повинні відразу ж змінювати способи по управлінню персоналом. Карен Легге виділила три характерні особливості з управління персоналом [6]:

* гнучкість в роботі менеджменту;
* будувати діяльність на основі створення команд, довіри та прихильності працівників;
* управління організаційної культурою.

Фахівці по HR Кріс Хендрі і Ендрю Петігрю вважали, що «найкращий опис структур та створення стратегії у складних організаціях, а також систем їх розуміння, є основним фундаментом управління людськими ресурсами».

Джон Сторі в своїх роботах виділяв чотири важливих аспекти в діяльності з управління персоналом, це [6]:

* поєднання ідеології і гіпотези;
* прийняття рішень з управління персоналом на основі стратегії довіри та поінформованості;
* участь топ-менеджменту в роботі менеджерів середнього ланки;
* при створенні трудових ресурсів використовувати нові способи і важелі впливу, відмінні від класичних систем робітничих взаємин.

Усі вищеописані концепції по управлінню персоналом не суперечать одна одній, кожна з них доповнює іншу і підкреслює різні підходи, підкреслюють необхідність формування довгострокової стратегії по управлінню людськими ресурсами і інтеграцію її в загальну стратегію компанії. При цьому зі зміною концепції ведення бізнесу і зміни загальної стратегії, повинна змінюватися і стратегія по управлінню персоналом.

Управління персоналом, а також управління HR характеризується роботою з людьми. Персонал − це кадровий склад працівників організації, виконуючий різні виробничі функції [7]. Якщо говорити про відмінності між поняттями управління персоналом і управління людськими ресурсами, багато авторів підтверджують, що між цими поняттями відмінності носять не революційний характер. Про управлінні людськими ресурсами кажуть, як про вдосконалене управління персоналом, яке відповідає сучасним вимогам ведення бізнесу. Важливою відмінною особливістю цих двох понять багато авторів відзначають в стратегічному характері управління людськими ресурсами. Основні відмінності в практиці управління персоналом і управлінні людськими ресурсами представлені в таблиці 1.1 [8].

Таблиця 1.1 − Відмінності управління персоналом від управління HR

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Характеристика | Управління персоналом | Управління людськимиресурсами |
| 1 | Стратегія | здебільшого рішення щоденних питань; реактивне управління, спря-моване на короткострокову перспективу | рішення щоденних питань, при цьому проактивне управління і інтеграція з управлінськими функціями |
| 2 | Психологічний договір | на основі сумісності працівників | на основі бажання співробітників  |
| 3 | Проєктуванняробіт | на принципах тейлоризму | на основі команд |
| 4 | Організаційні структури | ієрархія; вертикальна інтеграція | у рамках встановлених повноважень; довірчі взаємовідносини між керівником та підлеглимаутсортинг |
| 5 | Винагорода | згідно посади; додаткові бонуси згідно системі Тейлора | індивідуальна або колективна; на основі особистого внеску |
| 6 | Розвиток | вузько професійний, для певної категорії працівників, на короткий термін | крім професійного, особистий розвиток лідерських якостей; довгострокове безперервне навчання |
| 7 | Робітникивзаємини | на основі плюаралізму;низька довіра | на основі унітаристськогопідходу, висока довіра |
| 8 | Виконання функцій | на основі бюрократизму і централізації; окремо від лінійних керівників | сильна інтеграція з лінійними менеджерами в рішенні питань по управлінню персоналом; група професійних фахівців по управлінню людськими ресурсами, яка розробляє кадрову політику |
| 9 | Показники | зменшення витрат на управління ресурсів | контроль за витратами на управління персоналом; довгострокове максимальне використання людських ресурсів |

*Джерело: складено автором за [8].*

Управління людськими ресурсами це скоріше за все стратегічний підхід до управлінню персоналом. Персонал − це особистий склад найманих працівників організації. Як ми знаємо, основні і оборотні фонди підприємства, в тому числі капітал, технології, сировина зношуються і старіють в ході виробничого процесу. На відміну від них люди, людський капітал, зрештою від набутих знань та навичок, працюють продуктивніше та ефективно.

Основні принципи по управлінню персоналом можна сформулювати таким чином [9]:

* люди − основний фактор результативності і продуктивності організації;
* стратегічний підхід до управлінню HR;
* соціальне партнерство;
* гуманізація праці;
* безперервне навчання і розвиток співробітників;
* управління співробітниками як професійний вид діяльності.

Робота служб по управлінню персоналом будується на виконанні ними певних завдань, які базуються на загальних правилах управління організації, але заодно мають свою специфіку. Служби управління людськими ресурсами виконують такі функції: прогнозування і планування чисельності працівників; відбір кадрів і найм на роботу; адаптація нових співробітників; атестація персоналу; охорона праці, медичне і соціальне обслуговування працівників; створення системи оплати праці і винагороди; розвиток персоналу (загальний та професійний), організація навчальних програм; управління кар’єрою.

Робота служби управління персоналом пов’язана зі всіма рівнями менеджменту, вони спільно з лінійними менеджерами приймають рішення, пов’язані з такими важливими питаннями, як найм, переміщення, звільнення, мотивація, навчання співробітників.

Управління людськими ресурсами в першу чергу означає стратегічний підхід до управлінню кадрами.

1.2 Кадрова політика − основа формування стратегії управління людськими ресурсами

Кадрова політика організації − це поєднання теоретичних і практичних принципів, форм, способів, вимог та ідей, що становлять основу роботи з працівниками [10]. Кадрова політика формує довгострокову стратегію роботи з співробітниками на підприємства, є основою формування оперативних планів роботи з працівниками. Політика підприємства, пов’язана з управлінням працівниками, формується, як відомо топ-менеджментом, із залученням начальника підрозділу HR, або власниками.

Основне завданням політики кадрів насамперед, це формування на підприємстві персоналу, здатного виконувати необхідні виробничі функції, якісного персоналу, здатного здійснювати цю роботу в необхідні терміни.

До завдань політики по управлінню кадрами відносять: виконання обов’язків, згідно існуючого трудового законодавства; раціональне застосування трудових ресурсів на підприємстві; формування потенціалу персоналу; створення умов для продуктивної діяльності робочих груп.

Здійснення політики кадрів підприємства включає: залучення і набір персоналу; навчання і оцінка працівників; відмова від кар’єрних глухих кутів для співробітників; здійснення стимулювання і винагороди; здійснення соціальних програм.

У багатьох, особливо ефективних організаціях, політика кадрів, як правило реєструється і закріплюється в відповідних документах, регулюючих усі аспекти взаємодії з працівниками. Але є підприємства де часто не приділяють цьому питанню належної уваги і не відбувається офіційного документування політики, присвяченої кадровим питанням. Хоча навіть якщо немає документа про стратегію з кадрів, менеджмент має власні уявлення зприводу роботи з співробітниками, і вона проводиться в дію як неформальна політика.

Але як показує практика, діяльність організацій, де правила роботи з персоналом офіційно задокументовані у вигляді інструкцій, меморандумів, є більш ефективною. Там де адміністрація підприємства чітко викладає свої погляди на роботу зі співробітниками, покращується робоча обстановка, краще координується робота підрозділів, більше ефективно приймаються управлінські рішення.

Робота з персоналом в організації будується на певних правилах (принципах). Найважливіші з них це: нормативно-правова база, тобто трудове законодавство; оплата і стимулювання праці на справедливій основі; взаємозв’язок і черговість процесів, а також відсутність дискримінації.

У організації може спостерігатися ситуація дискримінації, що є негативним моментом в діяльності підприємства і є порушенням закону і зрештою завдає шкоди іміджу підприємства, несприятливою обстановкою в цілому і в кінцевому результаті зниження доходів і прибутку.

Політика кадрів будується по ряду факторів. Ці фактори можна класифікувати на внутрішні і зовнішні. Зовнішні змінні це: нормативно-правова база; економічні змінні; ринок робочої сили; соціотехнічні змінні; демографічні фактори. До внутрішніх факторів відносять усі внутрішні змінні, які створюються і змінюються по волі менеджменту, і на них, в відмінність від зовнішніх, керівництво може вплинути [10].

Політика в галузі управління людськими ресурсами охоплює такі види робіт, як: складання переліку вимог до працівників, з урахуванням можливих змін; підготовка правил і процедур по управлінню HR; створення цілісної системи з управління; створення системи оплати і стимулювання праці; здійснення прийому і відбору співробітників; політика адаптації; атестація; формування способів раціоналізації персоналу, вивільнення працівників; навчання співробітників; питання, пов’язані з розвитком кар’єри співробітників; покращення морально-психологічного клімату в колективі; залучення працівників до прийняттю рішень.

Кадрова політика знаходить своє відображення в стратегічних і оперативних планах підприємства що включає норми нормативні документи, організаційні, адміністративні заходи

**РОЗДІЛ 2**

**ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА**

Завдання 1

Служба управління персоналом підприємства включає кілька функціональних підсистем. Середньооблікова чисельність працівників – 3200 чол. Корисний фонд робочого часу одного працівника – 1830 годин у рік. Коефіцієнт додаткових витрат часу, не врахованих у планової трудомісткості, – 1,15. Річна трудомісткість функцій для кожної підсистеми служби керування персоналом, складає:

1. Наймання, відбору й обліку персоналу – 10405 чол.-год.;

2. Розвитку персоналу – 7120 чол.-год.;

3. Планування й маркетингу персоналу – 12500 чол.-год.;

4. Розробки коштів стимулювання праці й мотивації – 9110 чол.-год.;

5. Трудових відносин – 4107 чол.-год.;

6. Умов праці – 5110 чол.-год.;

7. Соціальної інфраструктури – 10270 чол.-год.;

8. Юридичних послуг – 1060 чол.-год.

Розрахувати планову чисельність працівників служби персоналу та чисельність персоналу кожної підсистеми служби управління персоналом.

Розрахунок:

1. Планова чисельність підприємства:

Чпл = 𝛴 річної трудомісткості функцій ∙ Коеф.додаткових витрат часу

 Корисний ФРЧ на 1 працівника

 Чпл = 𝛴(10405+7120+12500+9110+4107+5110+10270+1060)·1,15 =37,5≈38 чол.

 1830

2. Чисельність персоналу кожної підсистеми служби управління персоналом:

Для підсистеми 1- наймання, відбору й обліку персоналу:

Чн.в.о.=Річна трудомісткість функцій для підсистеми 1∙Коеф.додаткових витрат часу

 Корисний ФРЧ на 1 працівника

Чн.в.о = 10405·1,15 = 6,5 ≈ 7 чол.

 1830

Для підсистеми 2 – розвитку персоналу:

Чр.п.=Річна трудомісткість функцій для підсистеми 2∙Коеф.додаткових витрат часу

 Корисний ФРЧ на 1 працівника

 Чр.п. = 7120·1,15 = 4,5 ≈ 5 чол.

 1830

Для підсистеми 3 – планування й маркетингу персоналу:

Чч.м.п.=Річна трудомісткість функцій для підсистеми 3∙Коеф.додаткових витрат часу

 Корисний ФРЧ на 1 працівника

Чч.м.п. = 12500·1,15 = 7,8 ≈ 8 чол.

 1830

Для підсистеми 4 – розробки коштів стимулювання праці й мотивації:

Чр.к.с.п.м.=Річна трудомісткість функцій для підсистеми 4∙Коеф.додаткових витрат часу

 Корисний ФРЧ на 1 працівника

Чр.к.с.п.м. = 9110·1,15 = 5,7 ≈ 6 чол.

 1830

Для підсистеми 5 – трудових відносин:

Чтр.в.=Річна трудомісткість функцій для підсистеми 5∙Коеф.додаткових витрат часу

 Корисний ФРЧ на 1 працівника

Чтр.в. = 4107·1,15 = 2,6 ≈ 3 чол.

 1830

Для підсистеми 6 – умов праці:

Чум.п.=Річна трудомісткість функцій для підсистеми 6∙Коеф.додаткових витрат часу

 Корисний ФРЧ на 1 працівника

Чум.п. = 5110·1,15 = 3,2 ≈ 3 чол.

 1830

Для підсистеми 7 – соціальної інфраструктури:

Чс.і.=Річна трудомісткість функцій для підсистеми 7∙Коеф.додаткових витрат часу

 Корисний ФРЧ на 1 працівника

Чс.і. = 10270·1,15 = 6,5 ≈ 7 чол.

 1830

Для підсистеми 8 – юридичних послуг:

 Чюр.п.=Річна трудомісткість функцій для підсистеми 8∙Коеф.додаткових витрат часу

 Корисний ФРЧ на 1 працівника

Чюр.п. = 1060·1,15 = 0,66 ≈ 1 чол.

 1830

Завдання 2

У звітному році обсяг випуску продукції становив 840000 грн., а середньоспискова чисельність персоналу – 140 чол. У плановому році обсяг продукції передбачається збільшити на 5%, продуктивність праці одного працівника теж збільшиться на 8%. Визначити, як зміниться облікова чисельність працюючих.

Розрахунок:

1. Визначаємо продуктивність праці на одного працівника у звітному році:

ППзв = обсяг випуску продукції

 середньоспискова чисельність персоналу

 ППзв = 840000 = 6000 грн/чол

 140

2. Визначаємо продуктивність праці на одного працівника у плановому році:

ППпл = продуктивність праці на одного працівника у звітному році∙1,08 ППпл = 6000 · 1,08 = 6480 грн/чол

3. Визначаємо обсяг продукції у плановому році:

ОПпл = обсяг випуску продукції ∙ 1,05

ОПпл = 840000 · 1,05 = 882000 грн

4. Облікова чисельність у плановому році:

Чо = обсяг продукції у плановому році

 продуктивність праці на одного працівника у плановому році

 Чо = 882000 = 136,1 ≈ 136 чол.

 6480

Завдання 3

У базовому році підприємство виробило продукції на 2400 тис. грн. Чисельність персоналу становило 240 чол. У планованому році план виробництва продукції збільшився на 5%. Чисельність персоналу скоротилася на 10 чол. Визначити ріст продуктивності праці в плановому році.

Розрахунок:

1. Визначаємо рівень продуктивності праці в базовому році:

 Обсяг продукції 2400000

 Чисельність персоналу  = 240 = 10000 грн/чол.

2. Визначаємо плановий об’єм виробництва:

Обсяг продукції ∙ 1,05 = 2400 · 1,05 = 2520 тис.грн

3. Визначаємо чисельність персоналу при збереженні базової продуктивності праці:

 Плановий об’єм виробництва 2520000

Рівень продуктивності праці в базовому році = 10000 = 252 чол.

4. Визначаємо приріст продуктивності праці:

Кількість персоналу, що скоротилася / (Чисельність персоналу при збереженні базової продуктивності праці − Кількість персоналу,що скоротилася) ∙100 % = 10 / (252-10) · 100 = 4,13 %

Завдання 4

Розрахувати суму заробітної плати начальнику цеху, якщо коефіцієнт співвідношення його посадового окладу до мінімальної заробітної плати – 1,5; розмір премії за виконання виробничої програми за всіма показниками – 10 %, надбавка за професійну майстерність 5 %. Місячний оклад – 15000 грн.

Розрахунок розміру заробітної плати начальника:

ЗП = (Місячний оклад∙коефіцієнт співвідношення посадового окладу) ∙ · (1+розмір премії + надбавка за професійну майстерність)

ЗП = (15000 · 1,5) · ( 1+ 0,1 + 0,05) = 25875 грн

Завдання 5

Населення міста налічує 495 тис осіб, з яких 71 % знаходяться у віці 15-70 років. Розрахуйте рівень економічної активності населення міста і рівень безробіття, якщо зі 116,7 тис. незайнятих осіб цієї вікової категорії дослідженням домогосподарств виявлено 21,2 тис. безробітних.

Розрухунок:

1. Чисельність економічно активного населення:

Чакт = Населення міста ∙ % знаходяться у віці 15−70 років − незайняті особи + кількість безробітних

Чакт = 495 · 0,71 – 116,7 + 21,2 = 255,95 тис.чол.

2. Рівень економічної активності

Рек.акт. = Чисельність економічно активного населення  ·100 %

 Населення міста.∙ % знаходяться у віці 15−70 років

 Рек.акт. = 255,95 ·100 %= 72,83 %

 495 · 0,71

3. Рівень безробіття:

 Рб = Кількість безробітних ·100%

 Чисельність економічно активного населення

 Рб = 21,2 · 100 = 8,28 %

 255,95

Завдання 6

На кінець звітного періоду чисельність безробітних в районі за тривалістю безробіття розподілялась таким чином:

1. 2 місяці без роботи – 2110 осіб,

2. 3 місяці без роботи – 1760 осіб,

3. 6 місяців без роботи – 2420 осіб,

4. 8 місяців без роботи – 1470 осіб.

Розрахуйте середню тривалість безробіття в районі.

Розрахунок середньої тривалісті безробіття в районі:

Бсер = 𝛴 кількість місяців 𝑛 ∙ кількість безробітних осіб 𝑛

 𝛴 кількість безробітних осіб

 Бсер = (2 · 2110 + 3 · 1760 + 6 · 2420 + 8 · 1470)  = 4,61 міс.

 (2110 + 1760 + 2420 + 1470)

Завдання 7

Протягом року номінальна заробітна плата підвищилась на 10 %. Ставка прибуткового податку на заробітну плату знизилась на 3 %, а зростання цін на споживчі товари становило 8,7 %. Визначити індекс зростання номінальної заробітної плати, зміну реальної заробітної плати за рахунок зниження прибуткового податку та за рахунок зростання цін на товари.

Розрахунок:

1. Визначаємо індекс зростання номінальної заробітної плати:

 100 + % підвищення ЗП 100 + 10

 100 = 100 = 1,1 %

2. Визначаємо зростання реальної заробітної плати за рахунок зниження прибуткового податку:

 Індекс зростання номінальної ЗП 1,1

(100 − Ставка прибуткового податку) =  (100 − 3) = 0,00113

3. Визначаємо зниження реальної заробітної плати за рахунок зростання цін на товари:

 Зростання реальної ЗП 10

% зростання цін на споживчі товари = 8,7 = 1,15

ВИCНОВКИ

Управління людськими ресурсами (HR), концепція яка зародилася у 80-ті роки, насамперед означає стратегічний підхід до управління кадрами. Робота служб персоналу пов’язана з усіма рівнями менеджменту, вони спільно з лінійними менеджерами приймають рішення пов’язані з такими важливими питаннями, як наймання, переміщення, звільнення, мотивація, навчання працівників.

Стратегія управління людськими ресурсами ґрунтується на глибокому аналізі як внутрішніх змінних факторів, так і зовнішніх ситуаційних факторів, за допомогою чого створюється майбутня концепція та бачення компанії. Кадрова стратегія є складовою стратегії організації, і як впливає на її формування і реалізацію.

Кадрова політика знаходить своє відображення у стратегічних і оперативних планах підприємства, що включає нормативні документи, організаційні, адміністративні заходи. Система оцінки роботи підрозділу по управлінню персоналом на сьогоднішній день є слабо опрацьованою, особливо у вітчизняних компаніях. Необхідно впровадження системи оцінки діяльності кадрового відділу з використанням зарубіжного досвіду.

Планування та прогнозування людських ресурсів в сучасних організаціях акцентується на дослідницькій діяльності, на уявленні того, якими навичками повинен буде володіти персонал у майбутньому. Одним із важливих мінусів у роботі кадрового відділу у вітчизняних компаніях є недостатня увага до питань планування. Рекомендовано менеджменту вітчизняних організацій змінити своє ставлення до практики управління персоналом і, зокрема, до планування, створити бази індивідуальних планів розвитку співробітників та на їх основі створити кадровий резерв підприємства.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Довбня С. Б., Письменна О. О. Кадрова стратегія: сучасний зміст та класифікація її видів. *Проблеми економіки та політичної економії*. 2020. № 2. С. 162–174.
2. Дериховська В. І. Взаємозв’язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес-інформ*. 2013. №7. 2013. С.341-347.
3. Мороз О. С. Кадрова політика організації : навч.-метод. посіб. Запоріжжя : ЗДІА, 2018. 162 с.
4. Марченко В. М., Хондока В. А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2017. Вип. 20. С. 440-443.
5. Москаленко В. О. Теоретичні аспекти вибору кадрової стратегії на підприємствах. *Електронний архів Національного університету харчових технологій.* URL: hhttp://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10400/1/Theoretical%20aspects.pdf.
6. Письменна О. О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства. Дис. …. ступеня кандидата економічних наук / 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Дніпро : Національна металургійна академія України, 2017. 320 с.
7. Хаустова К. М., Козар М. І. Теоретичні підходи до визначення та класифікації кадрової стратегії в контексті стратегічного вибору підприємства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету Економічні науки.* 2016. №. 20 (15). С. 265-272.
8. Байрачна О. К. Кадрова політика організації в системі функціональної підготовки управлінського персоналу. *Український журнал прикладної економіки.* 2020. Том 5. № 1. С. 342–348.
9. Язлюк Б. О. Вороніна В. Л., Гордієнко В. О. (2019). Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки.* Том 4. № 4. С. 191– 198.
10. Застрожнікова І. В. Структурні зрушення в кадровій політиці аграрних підприємств в умовах діджиталізації. *Актуальні проблеми інноваційної економіки.* 2020. № 4. С. 59-66.