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

**Державного торговельно-економічного університету»**

**Циклова комісія економіки, управління та адміністрування**

Анісімова Аліна Віталіївна

**КУрсова робота**

**РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 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 |  | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Анісімова А. В.\_\_\_  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

Анісімова Аліна Віталіївна

**ЗАВДАННЯ на курсову роботу**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Навчальна дисципліна |  | Управління персоналом |
|  |  | назва навчальної дисципліни |
| Тема роботи |  | Розробка стратегії управління персоналом підприємства |
|  |  | 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)  «09» лютого 2024 р. |  | **Завдання отримав**  Здобувач  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_А. В. Анісімова  (підпис)  «09» лютого 2024 р. |

**ЗМICТ**

|  |  |
| --- | --- |
| Вcтуп……………………………………………………………………………… | 3 |
| Pоздiл 1 Теоретичні основи розробки стратегії управління персоналом…….. | 7 |
| 1.1 Сутність і принципи стратегії управління персоналом…………………….. | 7 |
| 1.2 Критерії і фактори розвитку людських ресурсів в області стратегії управління персоналом …………………………………………………………. | 14 |
| Pоздiл 2. Практична частина………………………………………...................... | 16 |
| Виснoвки…..……………………………………………………………………... | 23 |
| Списoк викoристaних джерел……………………………..…………………….. | 24 |

**ВCТУП**

Для фахівців у галузі управління персоналом очевидні зміни, що відбулися за останні десятиліття як на ринку праці, так і в плані робочої сили. Сьогодні трудові ресурси представлені людьми освіченими, гнучкими, мобільними, заповзятливими, комунікабельними та зацікавленими в участі прийняття рішень безпосередньо на своїх робочих місцях.

Найбільші труднощі викликають аспекти саме стратегічного управління трудовими ресурсами, оскільки саме стратегія розвитку управління персоналом на підприємстві є елементом кадрової політики, що висуває великі вимоги до управління підприємством в цілому. У світлі даних факторів виникає необхідність у розробці стратегії управління персоналом на підприємстві, що сприятиме розвитку підприємства та забезпеченню конкурентоспроможності, як на вітчизняному, так і світових ринках.

Актуальність теми зумовлена тим, що стратегія розвитку управління персоналом підприємства окреслює важливий елемент кадрової політики всього підприємства, що може зіграти важливу стратегічну роль в конкурентній боротьбі. У цьому особливу актуальність для підприємства набуває управління персоналом, організоване в такий спосіб, щоб із мінімально можливими витратами забезпечити ефективність його стратегічного розвитку як елемента кадрової політики.

Мeта куpcової pоботи полягає у дослідженні стратегії управління персоналом підприємства та розробці заходів щодо її розвитку.

Мeтa pоботи пepeдбaчaє виконaння тaкиx зaвдaнь:

* розглянути сутність і принципи стратегії управління персоналом;
* розглянути критерії і фактори розвитку людських ресурсів в області стратегії управління персоналом;
* провести розрахунки практичної частини.

Об’єктом доcлiджeння куpcової pоботи є стратегія управління персоналом підприємства.

Пpeдмeт доcлiджeння – підходи і прийоми формування стратегія управління персоналом підприємства.

Останнім часом ставлення фахівців і менеджерів роботи з персоналом сильно змінилося, оскільки відбувається інтернаціоналізація діяльності підприємств; виникнення нових умов ринку праці; змін у правилах трудових відносин, змін у законодавстві, зміні соціальних цінностей та виробничої етики, ускладнень видів виконуваних робіт, встановлення високих вимог до кваліфікації та досвіду роботи персоналу.

Сьогодні, під час роботи з кадрами, використовується підприємницько-ринковий підхід, в основі якого лежить кадрова політика підприємства у вигляді кадрових, економічних та екологічних установок. При цьому виникає необхідність перетворити управління персоналом на систему на основі стратегії розвитку управління персоналом, в якому будуть вказані різні заходи роботи з персоналом.

Розвиток стратегії управління персоналом може бути представлений як програма кадрового забезпечення підприємства, та як його соціальна політика.

**PОЗДIЛ 1**

**ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

1.1 Сутність і принципи стратегії управління персоналом

Стратегія управління персоналом є набором довгострокових цілей та завдань, що ґрунтуються на прийнятій кадровій політиці у пропорційному співвідношенні з принципами та правилами, що лежать в основі розвитку стратегії управління персоналом [1].

Розвиток стратегії управління персоналом ґрунтується на загальній стратегії підприємства, враховує потреби бізнесу на довгострокову перспективу за допомогою інтеграції всіх напрямків та підсистем роботи персоналу між собою та керівництвом.

Основними напрямами стратегії розвитку управління персоналом є [2]:

* організаційна структура і організаційне проєктування;
* кадровий облік підприємства і кадрові документи;
* рекрутинг, тобто підбір персоналу;
* пристосування або адаптація персоналу до нових умов роботи;
* контроль на випробувальному термін;
* розвиток і атестація персоналу;
* внутрішньо-фірмові комунікації;
* побудова системи навчання персоналу підприємства;
* управління мотивацією, винагородою, компенсацією, пільгами;
* розвиток корпоративної і організаційної культури.

Конкретна стратегія розвитку управління персоналом залежить від багатьох факторів, до яких можна віднести такі: загальний тип стратегії розвитку підприємства, мета та місія підприємства, стадії розвитку підприємства, філософія менеджменту підприємства, організаційна культура та багато інших. Чинники навіть географічного розташування підприємства так само відіграють важливу роль.

Так, наприклад, на стадії зародження підприємства, та при розробці стратегії управління персоналом, акцент має бути зроблено на залучення професійних та високомотивованих співробітників та конкурентну оплату праці. При спаді акценти у розробці стратегії управління персоналом зміщуються у бік скорочення штатів та обмеження витрат на оплату праці. Продуктивність праці безпосередньо залежить від рівня мотивованості працівників до праці та типу цієї мотивації.

Розвиток стратегії управління персоналом може включати певну кількість етапів [3]:

* оцінка спільних цілей підприємства та їх розвиток на основі загальної стратегії підприємства;
* вибір напрямку розвитку системи управління персоналом і визначення основних напрямів роботи з її реалізації;
* визначення ресурсів для обраної стратегії;
* аналіз та контроль реалізації заданої стратегії та внесення коригувань.

Виділяють декілька цілей стратегічного управління персоналом [4]:

* забезпечення підприємства кадрами з урахуванням схеми розвитку;
* регулювання оплати праці для добору персоналу та його утримання;
* проведення тренінгів з керівним складом, спрямованих на пошук особистісних якостей потенційних працівників;
* розробка програм навчання без відриву від виробництва;
* ефективні комунікації для створення комфортного середовища для персоналу;
* застосування соціальної адаптації в перші три місяця роботи.

На рисунку 1.1 представлені основні етапи розробки стратегічних управлінських рішень у сфері управління персоналом.

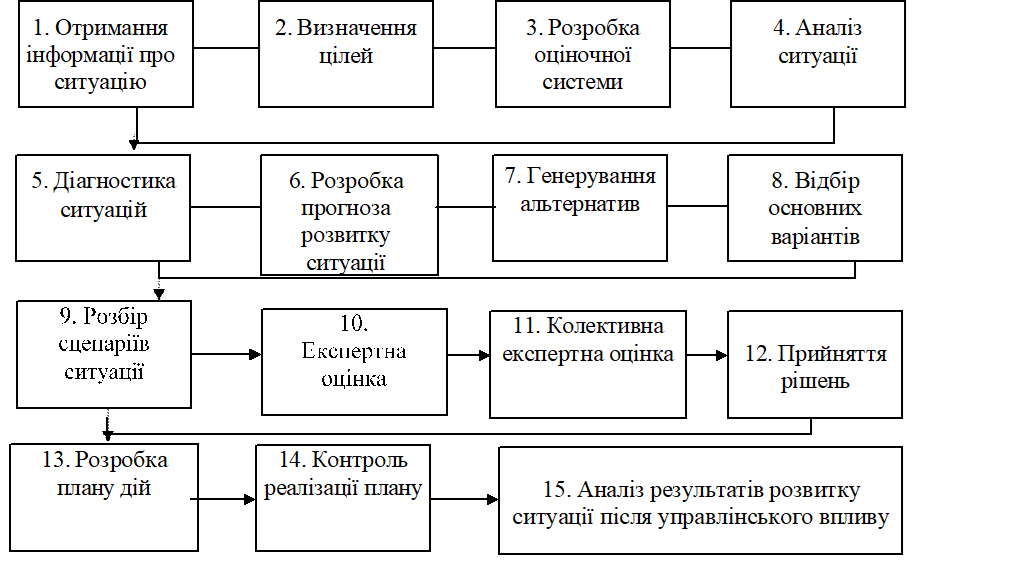


Рисунок 1.1 − Основні етапи розробки стратегічних управлінських рішень у галузі управління персоналом [5, 6]

Для розвитку стратегії управління персоналом, особливо важливо, щоб заплановані заходи виконувались за планом і підтримувалися персоналом цієї організації. Отримати позитивний ефект потрібно і можна застосовуючи ряд умов: розподіл або делегування повноважень, виззначене коло обов’язків, адаптація до умов, що змінюються на ринку праці, чітка організація роботи персоналу, справедлива система мотивації, поділ горизонтальних і вертикальних комунікацій, а також їх розвиток, обговорення поточних та довгострокових планів у прийнятті управлінських та виробничих рішень.

Сутність та принципи стратегії управління персоналом виявляються на будь-якому підприємстві по-різному. Це залежить від багатьох факторів та аспектів: географічного розташування, чисельності підприємства, розмірів, нарахування податків, прибутку та витрат, освіти та безпосередньо діяльності цього підприємства [7].

Тому що саме людські ресурси організації впливають на його прибуток, якість вироблених товарів і послуг, стабільність, опір зовнішнім впливам, гнучкість і адаптивність в умовах нестабільності, схильності до змін, підвищення кінцевих результатів і досягнення поставленої мети організації.

Відповідно, актуальним принципом сучасного менеджменту стала підвищена увага до кадрового ресурсу організації, а також зростання інвестицій в його розвиток. Показником ефективності успішних організацій та компаній, стало вміння освоїти та застосувати методичний інструментарій для роботи з кадрами, утримати баланс між технократичним та гуманістичним підходами.

Безпосередньо, самі технології управління персоналом представляють сукупність методів і способів взаємодії на персонал організації у процесі його прийняття на роботу, подальшого розвитку з метою отримання високих кінцевих результатів трудової діяльності.

В даний час відмінними рисами управління персоналом є інтегрованість у стратегію організації та залучення всіх рівнів управління у формування людських ресурсів організації. Отже, розвиток стратегії управління персоналом один із головних чинників діяльності підприємства, що у своє чергу підвищить конкурентоспроможність і доходи підприємства.

Стратегія розвитку управління персоналом здійснюється безпосередньо через кадрову політику організації. Розроблена стратегія управління персоналом допомагає підприємству чи організації стати більш конкурентоспроможною. Усе це закріплюється документами, що регламентують. Визначити кадрову політику можна як стратегію управління персоналом з високим рівнем менеджменту. Кадровий менеджмент в організаціях, що мають стратегію управління персоналом, грає одну з ключових ролей і вносить в роботу організації позитивний характер [8].

В цілому такий підхід дозволяє налагодити взаємини з потенційними клієнтами і, отже, збільшити прибуток і репутацію, що сприятливо позначиться на розвитку самої компанії та матеріальному становищі її співробітників.

Головним завданням кадрової політики в організації в галузі управління персоналом є: прийом, звільнення працівників, переведення на звільнені чи новостворені посади, направлення на навчання, мотивування персоналу, забезпечення соціального захисту, підтримка персоналу, як економічними формами, так і моральними. Система усвідомлених і сформульованих норм і правил є кадровою політикою, яка в свою чергу урівноважує людський ресурс з довгостроковою стратегією організації. Все це є конкретними правилами та процедурами, у процесі безпосередніх взаємин між персоналом та керівництвом. Головним спектром кадрової політики є людські ресурси, вони проходять через призму стратегії розвитку персоналу організації [9].

Відповідно, кадрова політика виражається в концептуальних підходах управління людськими ресурсами, які забезпечують процеси освіти, соціальний розвиток, управління зайнятістю, управління робочими місцями, управління первинним розподілом, перепідготовкою, працевлаштуванням, управління працею, управління кадровою роботою, зниженням плинності кадрів, підвищенням професійної підготовки, винагородою та мотивуванням співробітників, як матеріально, так і нематеріально, ефективно використовувати ресурси, навчання нових співробітників, у тому числі й практикантів.

Визначення кадрової політики – це напрям роботи із співробітниками, який виражено у сукупності методів, правил, і принципів, застосовуваних компанією.

Не завжди кадрова політика відображається документально в організації. Однак, вона існує у кожного роботодавця і починається з безпосереднього управління людьми, а також визначення потрібного та найбільш успішного спрямування.

Дії, які виконуються в роботі з персоналом, мають безпосередній зв’язок зі стратегією організації, тому при розробці заходів необхідно враховувати поставлені перед організацією цілі та завдання [10]. До таких дій відноситься добір та навчання кадрів, їх атестація і просування, складання штатного розкладу.

Робота з персоналом має безпосередній зв’язок зі стратегією організації, з її цілями та завданнями, тому можна виділити такі принципи кадрової політики: диференційований підхід (застосування специфічних методів при роботі з конкретною категорією персоналу), єдність та прозорість (поінформованість співробітників про чинні правила), цілісність та системність (взаємозв’язок процесів системи управління), дотримання чинного законодавства (законність застосовуваних методів та правил), активність та гнучкість (облік зовнішнього та внутрішнього середовища організації) [10].

Під час проведення раціональної політики керівник підприємства використовує якісну систему діагностики, та обґрунтований прогноз розвитку ситуації, як у середньо-строковій, так і довгостроковій перспективі. У програмі розвитку підприємства міститься прогноз потреби у кадрах на будь-який термін. За раціональної політики підприємство має довгострокову програму кадрового розвитку із варіантами реалізації залежно від ситуації.

При аналізі стратегії управління персоналом та кадрової політики підприємства в сучасних умовах можна визначити місце кадрової політики у політиці підприємства та стратегії розвитку в цілому.

На рисунку 1.2 представлено місце стратегії управління персоналом у політиці підприємства загалом**.** Відповідно, на цьому рисунку представлено аналіз кадрової політики в сучасних умовах. Частина представлених факторів є актуальною для будь-якої організації, певні чинники (особливо для дрібних організацій за чисельністю) не особливо.

Економічна політика організації

Науково-технічна і технологічна політика організації

Політика соціальної допомоги

Науково-технічна політика

Соціальна політика організації

Організаційно- виробнича політика організації

Інформаційна політика

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Інноваційна цінова політика

Політика соціального страхування

Політика соціального захисту

Політика зайнятості

Пенсіона політика

Інвестиційна політика

Асортиментна і цінова політика

Маркетинговая політика

Фінансова політика

Рисунок 1.2 − Місце стратегії управління персоналом в політиці підприємства загалом [5]

Існує кілька принципів управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання, що підходять для всіх організацій: готовність до співпраці, командна робота, демократичність, колективізм, дотримання рівності, справедливість.

У таблиці 1.1 представлено характеристику найважливіших принципів окремих напрямів стратегії управління персоналом підприємства.

Таблиця 1.1 − Характеристика найважливіших принципів окремих напрямів стратегії управління персоналом підприємства [6]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Напрям | Принципи | Характеристика |
| Управління персоналом організації | Індивідуальні результати та організаційні цілі | Компроміси з адміністрацією та співробітниками |
| Наймання, підбір та організаційне розміщення персоналу | Принципи відповідності та професійної компетенції | Відповідність виконуваних функцій рівню знань та успішності |
| Підготовка резервного складу на керівні посади | Принципи конкурсності, індивідуальної підготовки, відповідності пропонованій  посаді | Конкурсний відбір на посаду, кадровий резерв |
| Атестація та оцінка персоналу організації | Принципи кваліфікації, виконання завдань, показників оцінки | Критерії оцінок, знань |
| Розвиток персоналу організації | Принципи підвищення кваліфікації, самовираження, саморозвитку | Регулярне повторення посадових  інструкцій, самостійність, самоконтроль, здатність до  саморозвитку |
| Мотивація та стимулювання персоналу організації, заробітна плата, інші винагороди матеріального та  нематеріального характеру | Принципи відповідності винагороді,  відповідності оплати праці виконаній роботі, планомірного поєднання стимулів та санкцій, принципи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу організації | Ефективність в оплаті праці персоналу та працівників організації. Чіткість інструкцій із завдань, конкретність їх опису, обов’язків та показників.  Споживчі фактори для персоналу і працівників  організації. |

Таким чином, стратегія управління персоналом є набором довгострокових цілей та завдань, що ґрунтуються на прийнятій кадровій політиці у пропорційному співвідношенні з принципами та правилами, що лежать в основі розвитку стратегії управління персоналом. Розвиток стратегії управління персоналом ґрунтується на загал стратегії підприємства, враховує потреби бізнесу на довгострокову перспективу. Можливо, за допомогою інтеграції всіх напрямків та підсистем роботи персоналу між собою та керівництвом.

1.2 Критерії і фактори розвитку людських ресурсів в області стратегії управління персоналом

Персонал є основним чинником конкурентоспроможності організації. Це сукупність різних груп за професійно-кваліфікаційним складом, а також обліковий склад зайнятих у організації працівників, які входять до її спискового складу. До спискового складу включаються всі співробітники, які прийняті на роботу та пов’язані з нею як з основною та неосновною його діяльністю [3].

В таблиці 1.2 представлені стадії розвитку людських ресурсів у створенні.

Проблемними аспектами управління формування людських ресурсів є прогнозування та потреби у працівниках, це один із аспектів від чого йдуть організації та забувають про нього.

Другий аспект − це аналіз попиту та пропозиції на ринку праці, а також залучення кадрів. Відбуватися це може завдяки якимось заходам матеріального впливу та фінансового благополуччя. Суть даної проблеми в тому що, на жаль, через нестачу робочих місць люди трохи прикрашають свою трудову діяльність [2].

Наступним аспектом є підвищення якості діяльності працівників та зростання рівня їх життя, розвиток ініціативності та новаторства. Це також є великою проблемою в управлінні людськими ресурсами, оскільки ніхто не хоче брати на себе відповідальність і роботу.

На сьогоднішній день сфера діяльності управління людськими ресурсами вимагає наступних параметрів: мінімум кваліфікаційних вимог (якщо це не суттєва робота) – суттєвим; реальним рівнем необхідним підприємству до роботи – бажаним ; список недоліків неприйнятних на роботу – протипоказаним.

За допомогою аналізу попиту на людські ресурси будь-яка організація повинна розрахувати кількість людей, яких потребує, рівень їх кваліфікації, розстановку кадрів. На підприємстві має бути узгоджена кадрова політика з управління людськими ресурсами.

Таблиця 1.2 − Стадії розвитку людських ресурсів в організації [1-3].

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стадії розвитку підприємства | Основні характеристики підприємства | Основні характеристики  людських ресурсів |
| Створення підприємства | Відмінності у вигляді підприємництва та управління власником | Ведення особових справ, наймання, звільнення, заробітна плата, управління кадровим діловодством |
| Функціональне зростання | Технічна спеціалізація, виробничі лінії, формаліз-ована організаційна структура | Знаходження та пошук нових працівників, тренінг для підготовки фахівців, корпоративна культура |
| Контрольоване зростання | Професійне управління ресурсами, посилення конкуренції, контроль за інвестиціями, диференціація | Зростання професіоналізму, кадрова інтеграція, велика інформатизація кадрової роботи, підвищення статусу керуючого  людськими ресурсами |
| Функціональна інтеграція | Диверсифікація; децентра-лізація; структура організації будується навколо продуктів та центрів прибутку | Управління людськими ресурсами орієнтоване на інтеграцію різних функцій |
| Стратегічна інтеграція | Групова культура та інтегра-ція, гнучкість та адаптація до змін, стратегічне планування, функціональність менеджерів по управлінню людськими ресурсами | Управління людськими ресурсами побудовано навколо стратегії підприємства, системного аналізу та оцінки зовнішнього середовища, акценті ефективності, довгостроковому плануванні, активній роль персоналу в діяльності організації |

Ефективний відбір починається з характеристики роботи, і тільки після їх визначення можна говорити про конкретного працівника, який може обійняти певну посаду. Найбільш поширений метод − це аналіз витрат людських ресурсів на підприємстві, їх пошук, залучення, адаптація та соціалізація [2].

На рисунку 1.3 представлена структура основних елементів, що формують стратегію управління людськими ресурсами в організації.

Затрати на персонал, залучення на підприємство, навчання, інфрастструкутру

Ефективність роботи підприємства

Прямі затрати, грошові стимули, нематеріальні стимули, винагороди

Рисунок 1.3 − Структура основних елементів, які формують стратегію управління людськими ресурсами в організації [6]

Відповідно, область управління людськими ресурсами недостатньо вивчена, особливо брак знань йде в регіональних організаціях, це пов’язано з відсутністю пропозицій на ринку праці. Оцінка управління людськими ресурсами досить сильно впливає на ефективне функціонування та розвиток всієї системи управління підприємством, де основна мета управління людськими ресурсами для підприємства. В результаті можна запропонувати такі висновки: проблемними аспектами діяльності в галузі управління людськими ресурсами є ті, які знижують ефективність управління персоналом у вигляді неефективного використання інструментів поточної оцінки персоналу. Головну роль у стратегічному управлінні персоналом грають кадрові служби і за своїми функціями, і за рівнем професійної підготовки та компетенціями працівників.

Таким чином, слід зазначити, що на сьогоднішній день особливо гострою проблемою є створення на підприємствах відділів управління людськими ресурсами, які відповідають вимогам сучасного менеджменту, власних ефективних систем навчання, перепідготовки та підвищенню кваліфікації персоналу. Виходячи з вищевикладеного, можна зробити такі висновки, що стратегія управління персоналом стає стратегічним завданням і полягає у поборі потрібного та висококваліфікованого персоналу, його професійному навчання, оцінки діяльності кожного співробітника з точки зору цілей організації.

**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

У роботі проведено аналіз кількісних та якісних показників руху персоналу: проблеми плинності, прибуття та вибуття фахівців, навчання.

На основі проведеної оцінки системи управління персоналом підприємства визначено такі недоліки: діяльність наставників в процесі адаптації не завжди ефективна; необхідність створення кадрового резерву; низька ефективність системи оцінки і атестація персоналу; більшість фахівців не досить задоволені результатами атестації; значна частина фахівців незадоволена своїм кар’єрним зростанням.

Кадровий резерв – має стати важливою складовою кадрової політики підприємства. Робота з резервом є не лише актуальною, а й просто необхідною.

Систематичний відбір до резерву найбільш перспективних працівників, які після спеціального навчання зможуть зайняти ключові позиції, дозволяє вирішувати проблеми управління на підприємстві.

Крім того, це реальна турбота про кар’єрне зростання та професійний розвиток персоналу, що мотивує їх на ефективну роботу та сприяє зростанню їх лояльності. Система підготовки резерву керівників на підприємстві передбачає вирішення завдань: виявлення співробітників, мають потенціал для заняття керівних посад; підготовка цих співробітників до роботі в керівної посади; забезпечення плавного заміщення звільненої посади та затвердження в ній нового співробітника. Для вирішення виявлених проблем пропонується: розподілити інтенсивність адаптації за категоріями персоналу. Більш ретельно підходити до процесу вибору наставника, застосовувати нові критерії відбору наставників. Створення системи атестації з орієнтацією в розвитку працівника. Складати підсумковий оціночний лист із акцентом на результати співбесіди. Оптимізація системи оплати праці. В результаті реалізацій заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом прогнозується вирішення завдання зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та лояльності працівників до підприємства.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
2. Балуєва О. В., Снопенко Г. В., Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка.* 2020. № 12. С. 127-136.
3. Кравченко О. А. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві. *Ефективна економіка.* 2020. № 8. С. 98-110.
4. Кучеренко С. К., Кот І. П. Сучасне управління професійним розвитком персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 11(2). С. 521-525.
5. Личманенко Г. О. Критерії та показники для оцінки ефективності системи управління персоналом на підприємствах ЖКГ. *Вісник університету "Україна". Серія : Економіка, менеджмент, маркетинг*. 2019. № 3. С. 103-110.
6. Манухіна М. Ю., Тацій І. В. Управління персоналом промислового підприємства на засадах компетентнісно-орієнтованого підходу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.* 2020. № 6. С. 71-75
7. 7. Палійчук Є. С., Тимко В. В. Сутність економічної категорії «управління персоналом» в умовах економічної трансформації. *Ефективна економіка.* 2020. № 5.
8. Рарок О. В., Рарок Л. А. Напрями удосконалення управління розвитком персоналу. *Молодий вчений.* 2019. № 12(2). С. 483-486.
9. Романюк Л. М. Застосування зарубіжного досвіду стратегічного менеджменту управління персоналом вітчизняними підприємствами. *Центрально-український науковий вісник . Економічні науки.* 2020. Вип. 4. С. 119-129.
10. Смачило І. І. Антикризове управління персоналом: особливості та основні напрямки. *Молодий вчений*. 2020. № 2(2). С. 360-363.