

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки та управління
Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту та маркетингу

Управління персоналом

Методичні рекомендації

до виконання індивідуального завдання для здобувачів вищої освіти
освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент»
денної форми навчання

МИКОЛАЇВ
2018

УДК 005.95
У 66

Друкується за рішенням науково-методичної комісії факультету менеджменту Миколаївського національного аграрного університету від 22.02.2018 р., протокол №7

Укладач:

В. В. Стільник кандидат економічних наук, асистент кафедри менеджменту та маркетингу Миколаївського національного аграрного університету

Рецензенти:

Т.Я. Іваненко кандидат економічних наук, доцент кафедри управління виробництвом та інноваційною діяльністю підприємств Миколаївського національного аграрного університету

А. В. Колеватова – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського

© Миколаївський національний
аграрний університет, 2018

ЗМІСТ

ВСТУП	3
ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ РОБОТИ.....	4
РОЗДІЛ 1.....	6
ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ ПРО ПІДПРИЄМСТВО	6
РОЗДІЛ 2.....	6
АНАЛІЗ УСТАНОВЧИХ ДОКУМЕНТІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
РОЗДІЛ 3.....	9
ВИВЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	9
РОЗДІЛ 4.....	13
КЛАСИФІКАЦІЯ І СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ХАРАКТЕРИСТИКА.....	13
РОЗДІЛ 5.....	20
РОЗРАХУНОК ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	20
ДОДАТКИ.....	23

ВСТУП

Основною метою викладання дисципліни є формування комплексу теоретичних знань і умінь щодо розробки та здійснення кадрової політики в сучасних організаціях, добір та розміщення персоналу, його оцінювання та навчання, забезпечення цілеспрямованого використання персоналу організації.

Основними завданнями, що мають бути вирішені у процесі викладання дисципліни, є:

- вивчення теоретичних основ управління персоналом, питань набору, розвитку, адаптації, атестації та мотивації персоналу із врахуванням вітчизняного й зарубіжного досвіду;

- розкриття соціально-психологічних особливостей управління, психології управлінської діяльності, психологічних особливостей й організації в управлінні, а також різноманітні прикладні проблеми;

- висвітлення питань оцінювання ефективності та результативності управління персоналом;

- набуття студентами практичних навичок та умінь щодо застосування сучасних методів, прийомів управління персоналом організації, проведення розрахунків показників ефективності роботи персоналу.

ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ РОБОТИ

Мова роботи – державна, стиль – науковий, чіткий, без орфографічних і синтаксичних помилок, послідовність – логічна. Пряме переписування у роботі матеріалів із літературних та електронних джерел є неприпустимим.

Роботу оформляють у вигляді тексту, ілюстрацій, таблиць на аркушах формату А4 (210 x 297 мм).

У друкованому варіанті текст розташовують через 1,5 міжрядковий інтервал до тридцяти рядків на сторінці з мінімальною висотою шрифту в 1,8 мм (комп'ютерний набір – 14- й кегль, шрифт – Times New Roman). Абзацний відступ повинен бути однаковим протягом всього тексту роботи і дорівнювати п'яти знакам.

Текст розрахунково-графічної роботи розміщується на аркуші з дотриманням таких розмірів берегів: з лівого боку, зверху, знизу – 20 мм, з правого – 10 мм.

Структурні елементи "ЗМІСТ", "ВСТУП", "ВИСНОВКИ", "СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ", "ДОДАТКИ" не нумерують, а їх назви друкують великими літерами симетрично до тексту без крапки в кінці, не підкреслюючи.

Розділи і підрозділи повинні мати заголовки. Пункти та підпункти можуть мати заголовки. Заголовки підрозділів, пунктів і підпунктів треба починати з абзацного відступу і друкувати маленькими літерами, крім першої великої, не підкреслюючи, без крапки в кінці. Якщо заголовок складається з двох і більше речень, їх розділяють крапкою. Перенесення слів у заголовку розділів не допускається.

Відстань між заголовком і подальшим чи попереднім текстом має дорівнювати одному рядку.

Не допускається розміщувати назву розділу, підрозділу, а також пункту й підпункту в нижній частині сторінки, якщо після неї знаходиться тільки один рядок тексту.

Всі сторінки роботи, включаючи додатки, повинні мати порядкову нумерацію в межах всієї роботи і позначаються арабськими цифрами без крапки в кінці. Першою сторінкою вважається сторінка титульного аркуша, друга – змісту, далі – текст основної частини тощо. Нумери сторінок (починаючи з другої) ставлять у правому верхньому кутку арабськими цифрами без знака №. Не допускається заключати номери сторінок в лапки та інші знаки.

Якщо розділ підрозділяється на декілька основних частин, то їх нумерація здійснюється арабськими цифрами і складається з номерів розділу та підрозділу, які розділяються крапкою, наприклад 1.2 (другий підрозділ першого розділу).

Ілюстрації (креслення, рисунки, графіки, схеми, діаграми) слід розміщувати в роботі безпосередньо після тексту, де вони згадуються

вперше, або на наступній сторінці. На всі ілюстрації мають бути посилання в роботі.

Ілюстрацію позначають словом: Рис.____, яке разом з назвою ілюстрації розміщують після пояснювальних даних, наприклад: Рис. 1. Діаграма сальдо балансу.

Ілюстрації слід нумерувати арабськими цифрами порядковою нумерацією.

Цифровий матеріал, як правило, оформлюють у вигляді таблиць.

Кожна таблиця повинна мати назву, яку розміщують над нею і друкують симетрично до тексту. Назву і слово «Таблиця» починають з великої літери. Назву не підкреслюють. На всі таблиці мають бути посилання в тексті роботи.

2.1 Титульний аркуш

Титульна сторінка є першою сторінкою роботи і містить дані про виконавця та викладача, найменування теми роботи.

2.2 Зміст

Зміст розташовують безпосередньо після титульної сторінки, починаючи з нової сторінки.

До змісту включають: вступ, розділи, підрозділи, пункти і підпункти основної частини роботи, висновки, список використаних джерел, додатки.

2.3 Вступ

У вступі звичайно обґрунтовують актуальність розрахунково-графічної роботи, її мету та зміст. Обсяг вступу не повинен перевищувати однієї сторінки.

2.4 Основна частина

Послідовно, логічно й стисло викладаються основні теоретичні аспекти питання, що розглядаються, виконується графічна частина. За результатами отриманих результатів надаються відповідні висновки.

2.5 Висновки

Висновки є стислим викладенням підсумків проведеної студентом роботи. Обсяг висновків не повинен перевищувати двох сторінок.

2.6 Список використаних джерел

Список використаних джерел – елемент бібліографічного апарату, який містить бібліографічні описи використаних джерел і розміщується після висновків. Такий список – одна із суттєвих частин розрахунково-графічної роботи, що віддзеркалює самостійну творчу працю її автора.

РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ ПРО ПІДПРИЄМСТВО

В даному розділі студент самостійно обирає сільськогосподарське підприємство та подає коротку інформацію про нього: повна назва, юридична адреса, форма власності, вид діяльності, продукція або послуги, контактні дані підприємства та сайт при наявності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УСТАНОВЧИХ ДОКУМЕНТІВ ПІДПРИЄМСТВА

В даному розділі студент повинен детально ознайомитись із установчими документами підприємства, в результаті аналізу документів охарактеризувати процес кадрового діловодства та схематично відобразити потік та затвердження кадрової документації на підприємстві.

Для того щоб документ мав юридичну силу, необхідно у процесі створення враховувати його специфічні особливості. Залежно від функції документа встановлюється набір реквізитів, тобто елементів розташованих у певній послідовності.

З огляду на призначення документа до обов'язкових реквізитів можуть додаватися й інші реквізити.

Типова технологія руху документів в організації вказана на рис. 2.1. відповідно до неї практикант повинен охарактеризувати методику діловодства на підприємстві де проходить практику, з зазначенням практично відповідальних осіб що корегують відповідну документацію.

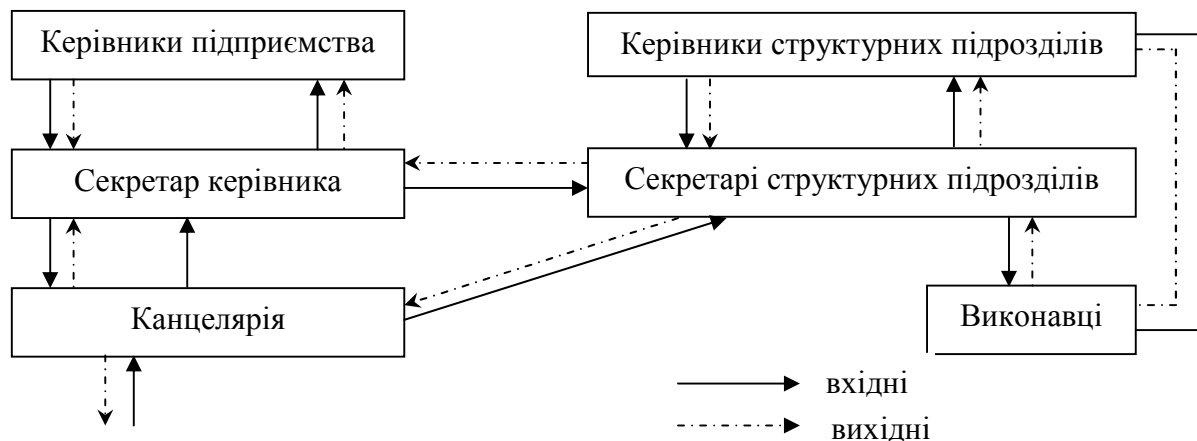


Рис. 2.1. Типова схема ведення діловодства в організації

Установчі документи підписуються засновником (засновниками), прошиваються і нумеруються. Якщо власником (власниками) суб'єкта підприємницької діяльності є фізична особа (фізичні особи), то її (їхні) підпис (підписи) на установчих документах засвідчується.

Згідно із статтею 9 Закону України "Про підприємства в Україні" підприємство діє на підставі статуту, який затверджується власником (власниками) майна. Відповідно до статті 4 Закону України "Про господарські товариства" акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю та товариства з додатковою відповідальністю створюються і діють на підставі установчого договору й статуту, а повне та командитне товариства — на підставі установчого договору.

Загалом, до установчих документів належать такі:

1) рішення власника (власників) майна або уповноваженого ним (ними) органу про створення юридичної особи (крім приватного підприємства): накази, постанови, розпорядження, рішення, протоколи зборів (конференцій) та інші розпорядчі акти, якими, відповідно до своїх повноважень, засновник (власник майна) може створювати суб'єкт підприємницької діяльності — юридичну особу;

2) якщо власників або уповноважених ними органів два і більше — установчий договір, а також протокол установчих зборів (конференції), підписаний головою та секретарем установчих зборів, у випадках, передбачених законом. Протокол установчих зборів повинні подавати колективні підприємства, кооперативи (зокрема, житлово-будівельні, гаражно-будівельні, садово-городні кооперативи), споживчі товариства, що діють тільки на підставі статуту;

3) статут, якщо відповідно до законодавства це необхідно для створеної організаційно-правової форми суб'єкта підприємницької діяльності.

Законодавство встановлює певні вимоги до змісту установчих документів. Зокрема, згідно із статтею 9 Закону "Про підприємства в Україні" у статуті підприємства визначаються власник та найменування підприємства, його місцезнаходження, предмет та цілі діяльності, його органи управління, порядок їх формування, компетенція та повноваження трудового колективу та його виборних органів, порядок формування майна підприємства, умови реорганізації та припинення діяльності підприємства. У найменуванні підприємства визначаються його назва (завод, фабрика, майстерня тощо) та організаційно-правова форма. До статуту можуть входити положення, пов'язані з особливостями діяльності підприємства: про трудові відносини, що виникають на підставі членства; про повноваження, порядок створення та структуру ради підприємства; про знаки для товарів і послуг тощо. У статуті також визначається й орган, який має право представляти інтереси трудового колективу (рада трудового колективу, рада підприємства, профспілковий комітет та ін.).

Існують додаткові вимоги й до установчих документів господарських товариств. Стаття 4 Закону України "Про господарські товариства" вимагає зазначення в установчих документах господарських товариств таких даних, як відомості про вид товариства, предмет і цілі його діяльності, склад засновників та учасників, найменування та місцезнаходження, розмір та порядок

формування статутного фонду, порядок розподілу прибутків та збитків, склад та компетенція органів товариства й порядок ухвалення ними рішень, перелік питань, для ухвалення яких необхідна одностайність або кваліфікована більшість голосів, порядок внесення змін до установчих документів і порядок ліквідації та реорганізації товариства.

Інші статті Закону України "Про господарські товариства" встановлюють додаткові вимоги до змісту установчих документів. Зокрема, згідно із статтею 51 цього Закону установчі документи товариства з обмеженою відповідальністю, крім даних, зазначених у статті 4 цього Закону, повинні містити відомості про розмір часток кожного з учасників, розмір, склад та порядок внесення ними вкладів. А стаття 37 цього Закону встановлює, що статут акціонерного товариства, крім даних, вказаних у статті 4 цього Закону, повинен містити відомості про види акцій, що випускаються, їх номінальну вартість, співвідношення акцій різних видів, кількість акцій, що купуються засновниками, наслідки невиконання зобов'язань щодо викупу акцій, термін та порядок виплати частки прибутку (дивідендів) раз на рік за підсумками календарного року.

Звернемо увагу, що відсутність таких відомостей в установчих документах є підставою для відмови в державній реєстрації господарського товариства.

Установчі документи складаються українською мовою. Якщо в роботі державних, громадських органів, підприємств, установ і організацій, що працюють у місцях проживання більшості громадян інших, ніж українська, національностей, використовуються поряд з українською і їхні національні мови, установчі документи можуть бути складені цими національними мовами.

Установчі документи підписуються засновником (засновниками), прошиваються і нумеруються. Якщо власником (власниками) суб'єкта підприємницької діяльності є фізична особа (фізичні особи), то її (їхні) підписи (підписи) на установчих документах засвідчується нотаріусом. А якщо засновником (засновниками) є юридична особа, то підписи відповідних посадових осіб засвідчуються печатками цієї юридичної особи. Установчі документи не повинні містити положень, що суперечать законодавству. Відповідальність за відповідність установчих документів законодавству несе власник (власники) або уповноважені ним (ними) органи, які подають документи для державної реєстрації суб'єкта підприємницької діяльності.

Під час підготовки установчих документів потрібно звернутися по допомогу до юриста, оскільки він знає, як підготувати установчі документи так, щоб врахувати всі вимоги законодавства й відобразити в цих документах інші відомості, що не суперечать законодавству і є важливими для діяльності майбутнього підприємства.

РОЗДІЛ 3.

ВИВЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

В даному розділі необхідно охарактеризувати діючу організаційну та управлінську структури в досліджуваному підприємстві, схематично її відобразити та охарактеризувати поелементно кожен із її елементів. Практично вказати на дієвість та ефективність

Згідно з останніми досягненнями теорії та практики менеджменту структура організації повинна забезпечити реалізацію її стратегії. Оскільки з часом стратегії змінюються, то виникає необхідність у відповідних змінах організаційних структур.

Категорія „структура” відображає будову та внутрішню форму системи. Зв’язок елементів у структурі підпорядкований діалектиці взаємовідношення частини і цілого. Наявність структури — невід’ємний атрибут всіх реально існуючих систем, бо саме структура надає їм цілісності. Категорія „структура” означає відносно стійкі зв’язки, які існують між елементами організації. Структура сприяє збереженню стійкого стану системи. Стосовно системи структура є показником її організованості.

Існує велика кількість визначень організаційної структури управління виробництвом, і відрізняються вони за рівнем деталізації досліджуваного предмета. Наведемо кілька з них.

Структура, яка відображає синтез взаємозв’язків різних елементів, що функціонують для досягнення встановленої мети, називається організаційною. Отже, організаційна структура будь-якої системи пов’язана з досягненням її глобальної мети.

Згідно з іншим визначенням, організаційна структура — це конструкція організації, на основі якої здійснюється управління фірмою. Ця конструкція має або формальний, або неформальний вираз і охоплює два аспекти:

- вона охоплює канали влади та комунікації між різними адміністративними службами та працівниками;
- інформацію, яка передається цими каналами.

Організаційну структуру управління визначають також як категорію менеджменту, яка відображає організаційний бік відносин управління і становить єдність рівнів і ланок управління у їх взаємозв’язку.

Ланка управління — відокремлений орган (працівник), наділений функціями управління, правами для їх реалізації, визначеною відповідальністю за виконання функцій та використання прав.

Рівень управління — сукупність ланок управління на певному щаблі ієрархії управління. Рівні управління, поєднуючи різні ланки, характеризують рівень концентрації процесу управління і послідовність підпорядкування одних ланок іншим зверху донизу.

Організаційна структура управління визначається також як склад, взаємозв’язки та супідрядність організаційних одиниць (підрозділів) апарату управління, які виконують різні функції управління організацією

(підприємством).

Згідно з цим визначенням основними елементами організаційної структури управління є:

- 1) склад та структура функцій управління;
- 2) кількість працівників для реалізації кожної управлінської функції;
- 3) професійно-кваліфікаційний склад працівників апарату управління;
- 4) склад самостійних структурних підрозділів;
- 5) кількість рівнів управління та розподіл працівників між ними;
- 6) інформаційні зв'язки.

Отже, кожне з визначень вносить свій вагомий внесок у розуміння суті організаційних структур управління підприємством (організацією). Зрозуміло, що чим досконаліша організаційна структура управління, тим ефективніший вплив управління на процес виробництва (надання послуг). Для цього організаційна структура повинна відповідати певним вимогам:

- адаптивність (здатність організаційної структури пристосовуватися до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі);
- гнучкість, динамізм (здатність чітко реагувати на зміну попиту, вдосконалення технології виробництва, появу інновацій);
- адекватність (постійна відповідність організаційної структури параметрам керованої системи);
- спеціалізація (функціональна замкнутість структурних підрозділів, обмеження та конкретизація сфери діяльності кожної керуючої ланки);
- оптимальність (налагодження раціональних зв'язків між рівнями та ланками управління);
- оперативність (недопущення безповоротних змін у керованій системі за час прийняття рішення);
- надійність (гарантованість достовірності передачі інформації);
- економічність (відповідність витрат на утримання органів управління можливостям організації);
- простота (легкість для персоналу розуміння та пристосування до даної форми управління та участі у реалізації мети організації).

На побудову організаційних структур управління впливає система факторів, яка стосується і об'єкта, і суб'єкта управління. Серед факторів є група регульованих і нерегульованих, а також таких, що виявляють безпосередній або опосередкований вплив. До найбільш вагомих факторів належать: розміри виробничої діяльності фірми (середня, мала, крупна); виробничий профіль фірми (спеціалізація на виробництві одного виду продукції або широкої номенклатури виробів різних галузей); характер продукції, що виробляється, та технологія її виробництва (продукція видобувних чи обробних галузей, масове чи серійне виробництво); сфера інтересів фірми (орієнтація на місцевий, національний чи зовнішній ринок); масштаби зарубіжної діяльності і форми її здійснення (наявність дочірніх підприємств за кордоном, в т. ч. виробничих, збутових тощо); характер об'єднання (концерн, фінансова група тощо).

Організаційна структура управління - це форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів.

В практиці господарювання традиційно розрізняють декілька типів організаційних структур управління:

1) **Лінійна організаційна структура управління** - це така структура між елементами якої існують лише одноканальні взаємодії. За лінійної структури кожний підлеглий має лише одного керівника, який і виконує всі адміністративні та спеціальні функції у відповідному підрозділі.

Переваги лінійної організаційної структури управління:

- єдність і чіткість розпоряджень;
- погодженість дій виконавців;
- простота управління (один канал зв'язку);
- чітко виражена відповідальність;
- оперативність у прийнятті рішень;
- особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу.

Недоліки лінійної організаційної структури управління:

- високі вимоги до керівника, який повинен бути підготовлений усебічно, щоб забезпечити ефективне управління;
- відсутність ланок з планування і підготовки рішень;
- перевантаження інформацією, безліч контактів з підлеглими, вищестоящими і суміжними структурами;
- концентрація влади в управлінській верхівці.

2) **Функціональна організаційна структура управління** - це така основа якої становить поділ функцій управління між окремими підрозділами апарату управління. За функціональної структури управління кожний виробничий підрозділ отримує розпорядження одночасно від кількох керівників функціональних підрозділів підприємства.

Переваги функціональної структури:

- висока компетентність фахівців, які відповідають за здійснення конкретних функцій;
- звільнення лінійних менеджерів від рішення деяких спеціальних питань;
- стандартизація, формалізація і програмування явищ і процесів;
- виключення дублювання і паралелізму у виконанні управлінських функцій;
- зменшення потреби у фахівцях широкого профілю.

Недоліки функціональної структури:

- надмірна зацікавленість у реалізації цілей і завдань "своїх" підрозділів;
- труднощі в підтримці постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами;
- поява тенденцій надмірної централізації;
- тривалість процедур прийняття рішень.

3) **Лінійно - функціональна організаційна структура управління** - це така, яка опирається на розподіл повноважень та відповідальності по функціях управління та прийняття рішень по вертикалі., ця структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою (директор - начальник цеху - майстер) , а функціональні відділи апарату управління підприємства лише допомагають лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання. При цьому лінійні керівники не підпорядковані керівникам функціональних відділів апарату управління.

Переваги лінійно-функціональної структури:

- краща підготовка рішень і планів, пов'язаних зі спеціалізацією працівників;
- звільнення головного лінійного менеджера від детального аналізу проблем;
- можливість залучення консультантів і експертів.

Недоліки лінійно-функціональної структури:

- відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальному рівні між виробничими відділеннями;
- недостатньо чітка відповідальність, тому що той, хто приймає рішення, як правило, в його реалізації не участь бере;
- надмірно розвинута система зв'язків по вертикалі, тобто тенденція до надмірної централізації.

4) **Дивізіональна організаційна структура управління** - така, яка характерна тим, що кожний виробничий підрозділ (дивізіон, відділення) корпорації має свою власну, досить розгалужену структуру управління, що забезпечує його автономне функціонування. Лише декілька стратегічних функцій централізовані на рівні адміністрації всієї корпорації. Дивізіональні організаційні структури управління використовуються великими підприємствами зі значною кількістю виробничих відділень, які функціонують в умовах динамічного середовища.

5) **Матрична організаційна структура управління** - це така, в якій поряд з лінійними керівниками підприємства та функціональним апаратом управління виділяють ще й тимчасові предметно - спеціалізовані ланки - проектні групи, які формуються з спеціалістів постійних функціональних відділів. При цьому вони лише тимчасово підпорядковані керівнику проекту. Після завершення робіт над проектом вони повертаються до своїх функціональних підрозділів. Керівник проекту виконує роль лінійного керівника по відношенню до спеціалістів проектної групи. Одночасно він є функціональним керівником по відношенню до виробничих підрозділів підприємства, що забезпечують реалізацію проекту.

Підводячи підсумки, необхідно наголосити на тому, що прийняття рішення на користь будь-якого з типових видів структур повинно відповідати цілям і стратегіям розвитку організації та реаліям оточуючого її середовища.

РОЗДІЛ 4.

КЛАСИФІКАЦІЯ І СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ХАРАКТЕРИСТИКА

Найбільш важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки є люди; їх майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності. Існує непересічна залежність конкурентоспроможності економіки, рівня добробуту населення від якості трудового потенціалу персоналу підприємства, організації.

Персонал підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва) і зовнішніх факторів (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо). Вплив останніх конкретизується у таких параметрах макроекономічного характеру, як: чисельність активного (працездатного) населення, загальноосвітній його рівень, пропозиція робочої сили, рівень зайнятості, потенційний резерв робочої сили. У свою чергу ці характеристики обумовлюють кількісні та якісні параметри трудових ресурсів.

Трудові ресурси ~ це частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає тій чи іншій сфері діяльності. Слід відрізнити трудові ресурси реальні (ті люди, які вже працюють) та потенційні (ті, що мають бути залучені до певної праці у перспективному періоді).

Саме трудові ресурси, реальні та потенційні, є одним з головних об'єктів управління на рівні як макросистем (держава, регіон, галузь), так і мікросистеми (підприємство). Управління трудовими ресурсами підприємства охоплює певні етапи.

Для характеристики усієї сукупності працівників підприємства застосовуються терміни — персонал, кадри, трудовий колектив) .

Персонал підприємства являє собою сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності.

Окрім постійних працівників, у діяльності підприємства можуть брати участь інші працездатні особи на основі тимчасового трудового договору (контракту). Враховуючи те, що багато підприємств поза основною діяльністю виконують функції, які не відповідають головному їх призначенню, всі працівники підрозділяються на дві групи: персонал основної діяльності та персонал неосновної діяльності. Зокрема, у промисловості до першої групи - промислово-виробничого персоналу — відносяться працівники основних, допоміжних та обслуговуючих виробництв, науково-дослідних підрозділів та лабораторій, заводоуправління, складів, охорони — тобто всі зайняті у виробництві або його безпосередньому обслуговуванні. До групи непромислового персоналу входять працівники структур, які хоч і знаходяться на балансі

підприємства, але не зв'язані безпосередньо з процесами промислового виробництва, а саме: житлово-комунального господарства, дитячих садків та ясел, амбулаторій, учбових закладів тощо.

Такий розподіл персоналу підприємства на дві групи необхідний для розрахунків заробітної плати, узгодження трудових показників з вимірниками результатів виробничої діяльності (при визначенні продуктивності праці приймається, як правило, чисельність тільки промислово-виробничого персоналу). Разом з тим поширення процесів інтеграції промислових систем з банківськими, комерційними та іншими господарськими структурами вищезазначене групування персоналу стає все більше умовним.

У відповідності з характером виконуваних функцій персонал підприємства поділяється звичайно на чотири категорії: керівники, спеціалісти, службовці, робітники.

Керівники — це працівники, що займають посади керівників підприємств та їх структурних підрозділів. До них відносяться директори (генеральні директори), начальники, завідувачі, керуючі, виконроби, майстри на підприємствах, у структурних одиницях та підрозділах;

повні спеціалісти (головний бухгалтер, головний інженер, повний механік тощо), а також заступники відповідно до вищеперелічених посад.

Спеціалістами вважаються працівники, що займаються інженерно-технічними, економічними та іншими роботами, зокрема — інженери, економісти, бухгалтери, нормувальники, адміністратори, юрисконсульти, соціологи тощо.

До службовців відносяться працівники, що здійснюють підготовку та оформлення документації, облік та контроль, господарське обслуговування (тобто виконують суто технічну роботу), зокрема — діловоди, обліковці, архіваріуси, агенти, креслярі, секретарі-друкарки, сценографісти тощо.

Робітники безпосередньо зайняті у процесі створення матеріальних цінностей, а також ремонтом, переміщенням вантажів, перевозкою пасажирів, наданням матеріальних послуг та ін. Окрім того, до робітників відносяться двірники, прибиральниці, охоронці, кур'єри, гардеробники.

В аналітичних цілях всіх робітників можна поділити на основних — тих, що безпосередньо беруть участь у процесі створення продукції, та допоміжних — тих, які виконують функції обслуговування основного виробництва. Поступово, з розвитком виробництва, його механізації та автоматизації межі між основними та допоміжними робітниками стираються, а роль останніх (зокрема наладчиків, механіків) зростає.

Важливим напрямом класифікації персоналу підприємства є його розподіл за професіями та спеціальностями.

Професія — це вид трудової діяльності, здійснювання якої потребує відповідного комплексу спеціальних знань та практичних навичок. Спеціальність — це більш або менш вузька різновидність трудової

діяльності в межах професії.

Відповідно до цих визначень, наприклад, професія токаря охоплює спеціальності токаря-карусельника, токаря-револьверника, токаря-розточувальника тощо.

Професійний склад персоналу підприємства залежить від специфіки галузі діяльності, характеру продукції чи послуг, що надаються, рівня технічного розвитку. Кожна галузь має властиві лише їй професії та спеціальності. В той же час існують загальні (наскрізні) професії робітників та службовців.

Класифікація працівників за кваліфікаційним рівнем базується на їх можливостях виконувати роботи тієї чи іншої складності.

Кваліфікація — це сукупність спеціальних знань та практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій обумовленої складності. Рівень кваліфікації керівників, спеціалістів та службовців характеризується рівнем освіти, досвідом роботи на тій або іншій посаді. Відрізняють спеціалістів найвищої кваліфікації (працівники, що мають наукові ступені та звання), спеціалістів вищої кваліфікації (працівники з вищою спеціальною освітою та значним практичним досвідом), спеціалістів середньої кваліфікації (працівники з середньою освітою та деяким практичним досвідом), спеціалістів-практиків (працівники, що займають відповідні посади — інженерні, економічні, але не мають спеціальної освіти).

За рівнем кваліфікації робітники поділяються на чотири групи: висококваліфіковані, кваліфіковані, малокваліфіковані і некваліфіковані. Вони виконують різні за складністю роботи і мають неоднакову професійну підготовку (табл.1).

Чисельність працюючих, що зайняті в різних галузях і підприємствах, може змінюватись під дією ряду факторів (прийом, звільнення, перехід з однієї категорії до іншої і т.д.). Звідси необхідність статистичного вивчення чисельності працюючих в динаміці - третя задача статистики.

Найважливішою задачею статистики є також подальша розробка методології застосування статистичних методів аналізу для виявлення резервів кращого використання чисельності працюючих.

Облікова чисельність на дату - це показник чисельності працівників облікового складу на певну дату звітного періоду, наприклад, на перше або останнє число місяця, включаючи прийнятих та виключаючи тих працівників, які вибули в цей день.

В обліковий склад працівників підприємства повинні включатися всі працівники, які прийняті на постійну, сезонну, а також на тимчасову роботу строком один день і більше, а дня зарахування їх на роботу. В обліковому складі працівників за кожний календарний день враховуються як фактично працюючі, так і відсутні на роботі з будь-яких причин, тобто усі працівники, які перебувають у трудових відносинах, незалежно від

форми договору.

В обліковий склад включаються також працівники, які тимчасово не працюють на підприємстві з нижчезазначених причин:

- через хворобу;
- у зв'язку з виконанням державних або громадських обов'язків;
- тимчасово залучені на с/г та інші роботи;
- знаходяться в щорічних, щорічних додаткових, а також додаткових відпустках, що надані у випадках передбачених законодавством;
- та інші.
- Явочне число (число з'явившихся) показує, скільки чоловік, спискового складу, з'явилося на роботу.

Число фактично працюючих - скільки чоловік з числа з'явившихся приступили до роботи.

Відмінність між явочним числом і числом фактично працюючих має місце у випадку цілодобового простою, коли працівники з'явилися на підприємство, але по незалежній від них причині до роботи не перейшли.

Середньооблікова чисельність працівників за звітний місяць обчислюється шляхом підсумовування чисельності працівників облікового складу за кожний календарний день звітного місяця, тобто з 1 по 30 або 31 (для лютого - по 28 або 29 число), включаючи святкові (неробочі) і вихідні дні і ділення одержаної суми на число календарних днів звітного місяця.

Чисельність працівників облікового складу за вихідний або святковий (неробочий) день приймається на рівні облікової чисельності працівників за попередній робочий день. При наявності двох або більше вихідних чи святкових (неробочих) днів підряд чисельність працівників облікового складу за кожний з цих днів приймається на рівні чисельності працівників облікового складу за робочий день, що передував вихідним та святковим (неробочим) дням.

Треба відзначити, що середньооблікову чисельність працівників можна отримати, якщо скласти число людино-днів явок і неявок на роботу за всі дні періоду та поділити їх на повне календарне число днів.

Таким чином, розрахунок середньооблікової чисельності працюючих може мати вигляд:

$$\bar{T} = \frac{\sum T}{D} \quad 4.1$$

де \bar{T} - середньооблікова чисельність працівників за місяць;

T- облікова чисельність працівників за кожен календарну добу місяця (за виключенням чисельності працівників, що не враховуються при визначенні середньооблікової чисельності);

D- число календарних діб в місяці.

Середня чисельність фактично працюючих - це відношення суми фактично працюючих за всі дні звітного періоду (відпрацьованих

людино-дів) на число дів роботи підприємства.

Останні два показники розраховуються тільки для категорії робітників.

Коефіцієнт використання середньоаявочної чисельності робітників визначається:

К вик. явоч. = Середня чисельність фактично працюючих / Середньо-аявочна чисельність

Конкретний рівень кваліфікації робітників визначається за допомогою тарифно-кваліфікаційних довідників (характеристик). Для оцінки кваліфікаційного рівня та організації оплати праці робітників тих професій, а керівників, спеціалістів та службовців за посадами, що є загальними для всіх бюджетних установ і організацій, використовується "Єдина тарифна сітка" (29-ти розрядна). При цьому передбачається, що посадові оклади (ставки заробітної плати) працівників бюджетних організацій встановлюються з урахуванням кваліфікаційних вимог і тарифних розрядів працівників відповідної кваліфікації на основі атестації або тарифікації.

Слід враховувати протиріччя, яке досить часто виникає з двох різних підходів до визначення кваліфікації. З одного боку, оцінка кваліфікації робочих місць або робіт, що підлягають виконанню, з іншого — оцінка кваліфікації конкретних виконавців цих робіт. Їх розбіжність створює конфліктну ситуацію, яка повинна розв'язуватись у переговорному процесі при складанні відповідних тарифних угод чи контрактів.

Узагальнюючою мірою рівня кваліфікації робітників є середній тарифний розряд.

Середній тарифний розряд можна обчислити за двома методами:

1. Як середню арифметичну із тарифних розрядів робітників, зважених за кількістю робітників кожного розряду.

2. З урахуванням тарифних ставок виходячи з даних про середній тарифний коефіцієнт.

Формула середньої арифметичної для розрахунку середнього тарифного розряду має вигляд:

$$\bar{x}_{раз} = \frac{\sum x_i f_i}{\sum f_i} = \sum x_i d_i, \dots (4.2)$$

де x_i - номер розряду а робітника,

f_i -число робітників даного розряду,

d_i -доля робітників даного розряду з їх загальної чисельності.

Середній тарифний розряд роботи визначається за аналогічною формулою:

$$\bar{y}_{раз} = \frac{\sum y_i f_i}{\sum f_i} = \sum y_i d_i, \dots (4.3)$$

де уі- номер розряду роботи.

fі- людино-години відпрацьовані по кожному розряду,

dі- доля людино-годин відпрацьованих по даному розряду в загальному відпрацьованому часі.

Якщо середній тарифний розряд робітників вище за середній тарифний розряд работ, це вказує на те, що працівники високої кваліфікації виконують роботу нищих розрядів.

Таблиця 4.1

Групи робітників за рівнем кваліфікації, виконувани ними роботи і терміни їх підготовки.

Кваліфікаційні групи робітників	Основні роботи, що виконуються	Термін підготовки, стажування, досвід
Висококваліфіковані	Особливо складні та відповідальні роботи (ремонт і наладка складного обладнання, виготовлення меблів тощо)	Більше 2-3 років. Періодичне стажування. Великий практичний досвід роботи
Кваліфіковані	Складні роботи (метало- та деревообробні, ремонтні, слюсарні, будівельні тощо)	1-2 роки. Чималий досвід роботи
Малокваліфіковані	Нескладні роботи (метало- та деревообробні, ремонтні, слюсарні, будівельні тощо)	Декілька тижнів. Певний досвід роботи
Некваліфіковані	Допоміжні та обслуговуючі (вантажники, гардеробники, прибиральники тощо)	Не мають спеціальної підготовки

Наведені вище класифікаційні ознаки персоналу підприємства поряд з іншими (стать, вік, ступінь механізації праці, стаж) служать основою для розрахунків різних видів структур. Для ефективного управління важлива не проста констатація чисельності (або її динаміки) окремих категорій працюючих, а вивчення співвідношення між ними.

Це дозволяє не тільки виявити вплив фактору й встановити найбільш суттєві структурні зміни, їх рушійні сили, тенденції і на цій основі формувати реальну стратегію щодо розвитку трудових ресурсів.

На формування різних видів структур персоналу та трудових ресурсів як на макро-, так і на мікрорівні в найближчі роки будуть впливати такі фактори та загальні тенденції:

- Інтенсивний перерозподіл працюючих з промислового та сільськогосподарського видів діяльності в інформаційну сферу та у сферу праці по обслуговуванню населення.

- Включення до складу трудових ресурсів працівників з більш високим рівнем, ніж у тих, що вибувають за межі працездатного віку.

- Підвищення частки допоміжної розумової праці (сьогодні вона в кілька разів менша, ніж у розвинутих країнах з ринковою економікою).

- Зростання попиту на кваліфіковану робочу силу (операторів, наладчиків, програмістів-експлуатаційників), що може значною мірою задовольняється за рахунок безробітних з категорій керівників та спеціалістів.

- Уповільнення темпів зниження частки мало- та некваліфікованої праці у зв'язку з різким скороченням за останні п'ять років технічного переозброєння діючих підприємств.

- Система освіти недостатньо враховує можливі та вже існуючі технологічні зрушення, продовжуючи відтворення кваліфікованих кадрів в основному за старою фаховою схемою.

- Вхідження економіки України в гіперінфляційний режим обумовлює нарощування безробіття, яке сьогодні ще виявляється, в основному, у прихованих формах.

Формування ринкового механізму та системи державного регулювання ринку праці потребують урахування цих та інших об'єктивних тенденцій, їх позитивного та негативного впливу на функціонування економіки в цілому та окремих підприємств.

Оцінка трудового потенціалу підприємства.

Управління трудовими ресурсами, забезпечення їх ефективного використання викликає необхідність формування системи оцінки трудового потенціалу підприємства.

Перш за все слід відрізнити явочну, облікову та середньооблікову чисельність працюючих на підприємстві. Явочна чисельність включає всіх постійних, тимчасових і сезонних працюючих, що прийняті на роботу на строк один і більше днів незалежно від того, знаходяться вони на роботі, у відпустці, відрядженні, звільнені від праці за хворобою чи з інших причин.

Середньооблікова чисельність працюючих за певний період визначається як сума середньомісячної чисельності, поділена на кількість місяців у розрахунковому періоді. Різниця між обліковою та явочною чисельністю характеризує резерв (в основному робітників), що має використовуватись для заміни тих, що не виходять на роботу з поважних причин.

Ці та інші аналітичні показники (коефіцієнти) потребують їх порівняння з аналогічними споріднених підприємств або ж повинні аналізуватися в динаміці. Треба також враховувати, що вони характеризують тільки потенціал трудових ресурсів та його відповідність іншим факторам та умовам виробництва. Ефективність використання трудових ресурсів виявляється повною мірою через показники, що характеризують результати діяльності підприємства.

Окреслюючи цілі та напрямки розвитку діяльності підприємства, його керівництво повинно визначити необхідні для їх реалізації ресурси, в тому числі трудові.

Планування трудових ресурсів на діючому підприємстві починається з оцінки їх наявності. Остання передбачає інвентаризацію робочих місць, виявлення кількості працюючих на кожній операції, що забезпечує реалізацію кінцевої мети (створення продукції, надання послуг). Аналіз і подальші розрахунки проводяться за категоріями працюючих (робітники, керівники, спеціалісти, службовці), а по кожній з них — за професіями, спеціальностями, розрядами. Щодо працівників розумової праці можливе використання системи інвентаризації трудових навичок або спеціальностей, що передбачає реєстрацію професійних навичок службовців з зазначенням кількості працівників, які володіють ними.

РОЗДІЛ 5. РОЗРАХУНОК ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

В умовах ринкового механізму господарювання ефективність виробництва сільськогосподарських підприємств у великій мірі залежить від результативності і економічності роботи управлінських кадрів. При цьому об'єктивно виникає необхідність в аналізі рівня загальної ефективності системи менеджменту персоналу (таблиця 1).

Таблиця 1

Ефективність системи управління персоналом (назва підприємства)

Показники	200__ _р.	200__ р.	201__ р.	200__ р. у % до 201__ р.
1	2	3	4	5
Загальні показники				
Площа сільськогосподарських угідь, га				
Валова продукція у порівняних цінах 2010 р., тис. грн.				
Прибуток, тис. грн				
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.				
Середньорічна чисельність працівників, чол. - в т.ч. працівників апарату управління, чол.				
Управлінські витрати, тис. грн.				
Загальний фонд оплати праці, тис. грн. - в т.ч. працівників апарату управління				

Відпрацьовано тис. люд.–год., всього - в т.ч. працівниками апарату управління				
Показники результативності діяльності персоналу управління				
1. Одержано валової продукції на 1-го працівника управління, тис. грн.				
2. Одержано валової продукції на 1 грн управлінських витрат, грн.				
1	2	3	4	5
3. Одержано валової продукції на 1 люд.- год. затрачену на управління, грн.				
4. Одержано валової продукції на 1 грн. заробітної плати управлінських кадрів, грн.				
Показники економічності діяльності персоналу управління				
1. Питома вага управлінських працівників у загальній кількості працюючих, %				
2. Питома вага витрат на управління у загальній собівартості продукції, %				
3. Питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному фонді оплати праці, %				
4. Питома вага заробітної плати управлінських працівників у собівартості продукції, %				

Охарактеризуйте рівень ефективності системи управління персоналом сільськогосподарського підприємства (період дослідження – три останні роки), попередньо визначивши:

- загальні результативні показники;
- показники результативності управлінської праці;
- показники економічності управлінської праці.

Сформулюйте основні напрямки удосконалення системи управління персоналом у сільськогосподарському підприємстві та розкрийте їх зміст.

Форма контролю виконання - включення до звіту колективного договору, штатного розпису, положення про кадрову службу підприємства, положення про інші структурні підрозділи господарства, посадової інструкції керівника відділу кадрів, звіту про основні економічні показники діяльності господарства. При відсутності тих чи інших документів, розробіть їх проекти для впровадження на перспективу в господарстві.

Розрахувати чисельність адміністративно-управлінського персоналу з використанням формули Розенкранца. Таблиця 2.

Ефективність діяльності адміністративно-управлінського персоналу
(за формулою Розенкранца)

Організаційні управлінські види робіт						Місячний фонд часу одного фахівця відповідно до контракту, год.	Коефіцієнт затрат часу на додаткові роботи	Коефіцієнт затрат часу на відпочинок фахівців	Час виділений на різні роботи, не враховані в планових розрахунках	Фактична чисельність підрозділу, чол.
А		Б		В						
Кількість дій по виконанню виду робіт	Час, необхідний на виконання дії, год.	Кількість дій по виконанню виду робіт	Час, необхідний на виконання дії, год.	Кількість дій по виконанню виду робіт.	Час, необхідний на виконання дії, год.					

Розрахунок чисельності персоналу підрозділу з використанням формули Розенкранца має в загальному випадку наступний вид:

$$Ч_{\text{факт}} = \frac{\sum_{i=1}^n m_i * t_i}{T_k} * K_{\text{нрв}} + \frac{t_p}{T_k} * \frac{K_{\text{нрв}}}{K_{\text{факт}}}, \dots \dots \dots (5.1)$$

де $Ч_{\text{факт}}$ - чисельність адміністративно-управлінського персоналу визначеного підрозділу, чол.;

n - кількість видів організаційно-управлінських робіт, що визначають завантаження даної категорії фахівців;

m_i - середня кількість визначених дій (розрахунків, обробки замовлень, переговорів і т.п.) у рамках i -го організаційно-управлінського виду робіт за встановлений проміжок часу (наприклад, за місяць);

t_i - час, необхідний для виконання одиниці m у рамках i -го організаційно-управлінського виду робіт;

T_k - робочий час фахівця відповідно до трудового договору (контракту) за відповідний проміжок календарного часу, прийнятий у розрахунках;

$K_{\text{нрв}}$ - коефіцієнт необхідного розподілу часу;

$K_{\text{факт}}$ - коефіцієнт фактичного розподілу часу;

t_p - час на різні роботи, які неможливо врахувати в попередніх (планових) розрахунках.

Коефіцієнт необхідного розподілу часу ($K_{\text{нрв}}$) розраховується таким способом:

$$K_{\text{нрв}} = K_{\text{факт}} * K_p, \dots \dots \dots (5.2)$$

де $K_{\text{дп}}$ - коефіцієнт витрат часу на додаткові роботи, заздалегідь не враховані у часі, необхідному для відповідного процесу ($\sum_{i=1}^n m_i \cdot t_i$), як правило, знаходиться в межах 1,2÷1,4;

$K_{\text{в}}$ - коефіцієнт витрат часу на відпочинок співробітників в продовж робочого дня, як правило, встановлюється на рівні 1,12.

Коефіцієнт фактичного розподілу часу ($K_{\text{фр}}$) визначається відношенням загального фонду робочого часу підрозділу по часу,

розрахованому як ($\sum_{i=1}^n m_i \cdot t_i$), тобто

$$K_{\text{фр}} = \frac{T_k \cdot U_{\text{фр}}^{\text{ф}}}{\sum_{i=1}^n m_i \cdot t_i}, \dots \dots \dots (5.3)$$

де $U_{\text{фр}}^{\text{ф}}$ - фактична чисельність підрозділу, чол.

Розрахунок необхідно виконати в наступній послідовності:

1. Визначається сумарний час виконання організаційно-управлінських

робіт ($\sum_{i=1}^n m_i \cdot t_i$),.....(5.4)

2. Розраховується коефіцієнт необхідного розподілу часу ($K_{\text{нр}}$),
3. Розраховується коефіцієнт фактичного розподілу часу ($K_{\text{фр}}$),
4. Визначається необхідна чисельність підрозділу по приведеній формулі.
5. Виконується порівняння необхідної чисельності з фактичної і робляться відповідні висновки про недолік персоналу чи його надлишок.

Використовуючи наведені в додатках аналітичні таблиці, що характеризують управлінську працю на підприємстві необхідно провести аналіз та характеристику даного виду роботи із перспективним розвитком та вдосконаленням управлінської праці на підприємстві, а також вдосконалення діяльності підприємства.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Підручники та навчальні посібники

1. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій : підручник / П. І. Белінський ; Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. – К. : ЦУЛ, 2005. – 308 с.
2. Виноградський М. Д. Організація праці менеджера : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова ; Київ. економ. ін-т менеджменту. – К. : Кондор, 2002
3. Завадський Й. С. Менеджмент : у 3-х т. : підруч. для студ. економ. спец. вузів. Т. 2 / Й. С. Завадський ; Європейський ін-т. – К. : Вид-во Європейського ун-ту, 2003. – 640 с.
4. Кадровий менеджмент в сільськогосподарських підприємствах : монографія / Л. І. Михайлова, С. Г. Турчіна, І.С. Данілова [та ін.] – Суми : Козацький вал, 2009. – 212, [27] с.
5. Комарницький І. Ф. Менеджмент виробництва та операцій (тестові, проблеми і ситуації, практичні завдання) : навч. посіб. для студ. вузів / І. Ф. Комарницький, П. І. Белінський, В. І. Кравець ; Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. – К. : ЦУЛ, 2005. – 308 с.
6. Мельник Л. П. Психологія управління : курс лекцій / Л. П. Мельник. – 2-е вид., стер. – К. : МАУП, 2002. – 176 с.
7. Менеджмент : навч. посіб. / С. І. Михайлова, Т. І. Балановська, О. С. Степасюк [та ін.] ; ред. С. І. Михайлова ; М-во аграр. політики України. – Вінниця : Нова книга, 2006. – 415 с.
8. Новак В. О. Інформаційне забезпечення менеджменту : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів / В. О. Новак, Л. Г. Макаренко, М. Г. Луцький ; М-во освіти і науки України, Нац. авіаційний ун-т, Ін-т економіки та менеджменту. – К. : Кондор, 2007. – 462 с.
9. Рульєв В. А. Менеджмент : навч. посіб. / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – К. : ЦУЛ, 2011. – 311 с.
10. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту : навч. посіб. / О. Д. Сердюк, О. Д. Сердюк ; М-во освіти і науки України. – К. : Професіонал, 2004. – 432 с.
11. Стадник В. В. Менеджмент : підручник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – 2-е вид., випр., допов. – К. : Академвидав, 2007. – 471, [1] с.
12. Чорний Г. М. Управління : концептуальні засади національного менеджменту : монографія / М. Г. Чорний. – К. : ННЦ ІАЕ, 2005. – 102 с.

Статті з періодичних видань

1. Алексеєва К. А. Основи методології стратегічного державного управління / К. А. Алексеєва // Інвестиції: практика та досвід. – 2010. – № 14. – С. 52-55.
2. Апаров А. М. Зарубіжний досвід функціонування інституту адміністративної юстиції / А. М. Апаров // Держава та регіони. Серія: Право. – 2012. – № 1. – С. 17-20.
3. Бузько І. Р. Оцінювання людського капіталу як інструмент управління навчанням персоналу / І. Р. Бузько, Ю. Ю. Д'яченко, О. А. Немашкало // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 2. – С. 117-124.
4. Бурліцька О. П. Сутність «мета менеджменту» як теорії побудови управління / О. П. Бурліцька // Винахідник і раціоналізатор. – 2011. – № 2. – С. 26-28.
5. Гнедіна К. В. Економічна сутність поняття «стратегія» / К. В. Гнедіна // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – № 6. – С. 233-237.
6. Діброва А. Д. Категорія «управління» як атрибут динамічних систем / А. Д. Діброва, Г. М. Чорний // Економіка АПК. – 2010. – № 7. – С. 122-127.
7. Діброва О. Світова практика та детермінанти глобального проектного менеджменту / О. Діброва // Ринок цінних паперів України. – 2011. – № 9/10. – С. 37-42.
8. Комар Ю. М. Атрибутний науковий інструментарій – фундаментальна основа формування інноваційних механізмів державного управління / Ю. М. Комар // Інвестиції: практика та досвід. – 2010. – № 17. – С. 99–103.
9. Крикуненко Д. О. Розробка системи демотивації персоналу як одного з елементів мотиваційного управління на підприємстві / Д. О. Крикуненко // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 6. – С. 212-217.
10. Мамонтова Н. А. Управління вартістю компанії: теоретико-методологічні аспекти / Н. А. Мамонтова // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 8. – С. 135-139.
11. Панібратець І. Іноземні менеджери в українських компаніях: плюси та мінуси співпраці / І. Панібратець, Д. Ветренко // Молоко і ферма. – 2011. – № 2. – С. 42-44.
12. Петлюк В. І. Сутність і значення фінансового менеджменту в системі корпоративного управління / В. І. Петлюк, Н. Ю. Фіщук // Економічні проблеми розвитку аграрного виробництва в регіоні. – 2010. – Вип. 6. – С. 130-132.

13. Погорелов С. Проблеми виявлення і припинення антиконкурентних дій органів влади, місцевого самоврядування, адміністративно-господарського управління та контролю / С. Погорелов // Підприємництво, господарство і право. – 2011. – № 11. – С. 115-118.

14. Познанська А. О. Ефективність системи стимулювання менеджерів / А. О. Познанська // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2012. – № 1. – С. 147-151.

15. Романенко К. М. Маркетингові технології як механізм реформування державного управління в Україні / К. М. Романенко // Економіка та держава. – 2010. – № 3. – С. 121-123.

16. Світличний О. Зміст державної діяльності у сфері управління земельними ресурсами / О. Світличний // Підприємництво, господарство і право. – 2011. – № 1. – С. 138-140.

17. Соловйов В. М. Поняття «новий державний менеджмент» та його сутність / В. М. Соловйов // Статистика України. – 2010. – № 1. – С. 116-118.

18. Степанов В. Ю. Сучасні інформаційні технології в державному управлінні / В. Ю. Степанов // Економіка та держава. – 2010. – № 9. – С. 101-103.

19. Тавлуй І. П. Система управління як інструмент підвищення ефективності підприємства / І. П. Тавлуй // Науковий вісн. Нац. ун-ту біоресурсів і природокористування України. – 2010. – № 145. – С. 355-360.

20. Толкованов В. В. Формування та розвиток кадрового резерву як важливий елемент модернізації державної служби / В. В. Толкованов // Держава та регіони. Серія: Державне управління. – 2012. – № 2. – С. 122-130.

21. Ткачевська О. В. Суть антикризового управління підприємством / О. В. Ткачевська // Економіка АПК. – 2012. – № 3. – С. 127-131.

22. Ханін І. Г. Практичні проблеми організації управління та їх вирішення системно-семіотичними методами / І. Г. Ханін // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2010. – № 4. – С. 181-185.

23. Шевченко Л. В. Напрями розвитку законодавчої бази механізму державного управління українських зовнішньоекономічних відносин / Л. В. Шевченко // Інвестиції: практика та досвід. – 2010. – № 23. – С. 139-141.

24. Щербакова Н. Ф. Інструменти реалізації механізму державного управління процесом надання державних послуг бізнесу / Н. Ф. Щербакова // Інвестиції: практика та досвід. – 2010. – № 7. – С. 90-92.

ДОДАТКИ

ЗРАЗКИ ОФОРМЛЕННЯ АНАЛІТИЧНИХ ТАБЛИЦЬ, ЩО МОЖУТЬ БУТИ ВИКОРИСТАНІ ПРИ ОФОРМЛЕННІ РОБОТИ

Таблиця 1

Структура зайнятих за 200 - 201 рр.

Категорія зайнятих	200_рік		200_рік		201_рік	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%
Виробничий персонал						
Невиробничий персонал						
Адміністративний персонал						
Всього						

Таблиця 2

Динаміка показників 200 - 201 рр.

Співвідношення	200_рік	200_рік	201_рік
Виробничий персонал на одного невиконавчого			
Виробничий персонал на одного адміністративного			
Доля адміністративного персоналу в %			

Таблиця 3

Вікова структура 200 - 201 рр.

Вікові категорії	200_рік	200_рік	201_рік
Молодше 20 років			
20-30 років			
31-40 років			
41-50 років			
51-60 років			
Старше 60 років			

Таблиця 4

Освітня структура персоналу 200 - 201 рр.

Рівень освіти	200_рік	200_рік	201_рік
Початкова			
Неповна середня			
Середня			
Незакінчена вища			
Вища			
Кандидат або доктор наук			

Таблиця 5

Структура персоналу за строком роботи в організації (у % до чисельності)

Стаж роботи	200_рік		200_рік		201_рік	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%
До 1 року						
1 - 3 роки						
3 - 5 років						
5 - 10 років						
10 - 20 років						
Понад 20 років						

Таблиця 6

Структура персоналу за статтю (200 - 201 рр.)

Стать	200_ рік	200_ рік	201_ рік
Жінки			
Чоловіки			

Таблиця 7

Аналіз причин плинності кадрів на за 201

Причини звільнень	200_ рік	200_ рік	201_ рік
Погані умови праці			
Нецікава робота			
Відсутність перспектив зростання			
Незадовільна компенсація			
Переїзд до іншого місця			
Інші причини			

Таблиця 8

Показники плинності кадрів, абсентизму, внутрішньоорганізаційної мобільності 200 - 201 рр.

Показники	201_ рік	201_ рік	201_ рік
Плинність кадрів			
Абсентизм			
Внутрішньоорганізаційна мобільність			

Таблиця 9

Показники продуктивності персоналу 200 - 201 рр.

Показники	200_ рік	200_ рік	201_ рік
Обсяг реалізації на одного робітника, тис. грн.			
Обсяг прибутку на одного робітника, грн.			
Додана вартість за одну виробничу годину, грн.			
Кількість виробничих годин одиниці продукції			

Таблиця 10

Динаміка витрат на робочу силу 200 - 201 рр.

Показники	200_ рік	200_ рік	201_ рік
Обсяг витрат на робочу силу, тис. грн.			
Частка витрат на робочу силу в обсязі реалізації, %			
Обсяг витрат на одного робітника, грн.			
Витрати на одну виробничу годину, грн.			

Таблиця 11

Витрати на професійне навчання за 200 - 201 рр.

Показники	200_ рік	200_ рік	201_ рік
Витрати на навчання, грн.			
Частка витрат в обсязі реалізації, %			
Витрати на одну годину навчання, грн.			
Витрати на одного робітника, грн.			
Частка робітників, які пройшли навчання, %			
Середня кількість годин навчання на одного робітника (годин за період)			

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ**

**Управління персоналом:
індивідуальне завдання на прикладі**

У _____
(назва підприємства, установи, організації, район)

Здобувача ступеня вищої освіти _____ курсу _____ групи

Спеціальність _____

_____ (П.І.Б.)

Перевірив _____

Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS _____