

**МІНІСТЕРСТВО ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНА СЛУЖБА ЗВ'ЯЗКУ
ОДЕСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ЗВ'ЯЗКУ ім. О.С. ПОПОВА
ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту та маркетингу

**Методичні вказівки до практичних занять
по дисципліні «Управління персоналом»
для студентів усіх форм навчання зі спеціальностей
галузі знань 0306 «МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ»
напряму 030601 «МЕНЕДЖМЕНТ»**

О Д Е С А 2011

Методичні вказівки до практичних занять розроблено авторами:

Горелкіна С.Б., Жуковська Л.Е.

Методичні вказівки до практичних занять відповідають вимогам програми дисципліни «Управління персоналом» та призначені для підготовки студентів всіх форм навчання зі спеціальностей галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування», з напрямку 030601 «Менеджмент».

Метою даного практикуму є надання вмінь студентам з формування кадрової політики підприємства та навичок з розрахунків та аналізу основних показників ефективності управління персоналом підприємства на прикладі підприємств електров'язку та поштового зв'язку.

СХВАЛЕНО

на засіданні кафедри
Менеджменту та Маркетингу
і рекомендовано до друку
Протокол № 5 від 21.12.2010р.

ЗАТВЕРДЖЕНО

методичною Радою
академії зв'язку ім. О.С.Попова
Протокол № 8 від 11.02. 2011р.

Комп'ютерне верстання

Корнійчук Є. С.

Здано в набір 13.09.2011 Підписано до друку 9.12.2011

Формат 60/88/16 Зам. № 4714

Тираж 150 прим. Обсяг: 2,25 ум. друк. арк.

Віддруковано на видавничому устаткуванні фірми RISO
у друкарні редакційно-видавничого центру ОНАЗ ім. О.С. Попова
ОНАЗ, 2011

ЗМІСТ

Передмова	4
Практичне заняття № 1. Кадрова політика підприємства. Елементи кадрової політики, оцінка вибору кадрової політики	5
Практичне заняття № 2. Склад та структура персоналу підприємства (На прикладі підприємства поштового зв'язку)	14
Задачі до практичного заняття № 2	21
Додаток 1. Концепції розвитку телекомунікацій в Україні до 2010 року, КМУ, Розпорядження від 7 червня 2006 р., № 316-р	30
Додаток 2. Стратегія розвитку персоналу ВАТ "Укртелеком": основні принципи та напрями кадрової політики	34
Література	36

ПЕРЕДМОВА

Практикум з управління персоналом розроблено на основі вітчизняних і зарубіжних джерел з теорії та практики управління персоналом організацій, ефективного менеджменту, управління економічною діяльністю на підставі зростаючої ролі людського фактора.

При переході України до ринкових відносин приділяється достатньо уваги підготовці спеціалістів-менеджерів, що підтверджує введення Класифікатора професій кваліфікації та фаху – менеджер організацій. Значний прорив у сферу менеджменту організацій і підготовку відповідних кадрів відбувся в другій половині 90-х років ХХ ст. та на початку ХХІ ст.

“Управління персоналом” як навчальна дисципліна не може бути належним чином вивчена і зрозуміла студентами без практичної роботи організаційного, планового, координаційного, мотиваційного і контролюючого характеру, а також без поглибленого вивчення наукової літератури. Це можливе лише в умовах, близьких до життя, економічної дійсності та практики, за допомогою застосування здобутих теоретичних знань під час лекцій і вивчення підручників, на практичних (семінарських) заняттях, при підготовці та участі в ділових іграх, розв'язанні задач і вправ, тестів, а також під час виробничої практики.

Відповідно до навчальних планів з підготовки бакалаврів галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування», напряму 030601 «Менеджмент» дисципліна “Управління персоналом” є складовою циклу дисциплін професійно-орієнтованої підготовки “Менеджмент”, в тому числі 108 годин для вивчення дисципліни “Управління персоналом”.

Вивчення дисципліни “Управління персоналом” в ОНАЗ ім. О.С.Попова здійснюється на 3-му курсі у відповідності з навчальним планом підготовки бакалаврів. Дисципліна “Управління персоналом”, складається з 2-х модулів. Модуль 1. Основи управління персоналом організації, модуль 2. Управління ефективністю персоналу.

Даний практикум з управління персоналом має за мету надати студентам необхідних знань та практичних навичок при вивченні дисципліни, допомогти їм усвідомити себе як майбутнього професійного менеджера.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 1.

Кадрова політика підприємства. Елементи кадрової політики, оцінка вибору кадрової політики

Ключові поняття.

1. Складові кадрової політики.
2. Напрями кадрової політики.
3. Типи кадрової політики в умовах кризового стану.
4. Оцінка вибору кадрової політики.
5. Головні особливості кадрової політики управління людськими ресурсами

Головний зміст ключових понять.

Складові кадрової політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання *персоналу*, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання. Кадрова політика визначає генеральну лінію і принципові настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу *на підставі стратегії розвитку підприємства*.

Напрями кадрової політики – це прогнозування створення нових робочих місць з урахуванням впровадження нових технологій; розробка програми розвитку персоналу з метою вирішення як поточних, так і майбутніх завдань організації на основі удосконалення системи навчання і посадового переміщення працівників; розробка мотиваційних механізмів підвищення зацікавленості і задоволеності працею; створення сучасних систем найму і відбору персоналу; здійснення маркетингової діяльності в галузі персоналу; формування концепції оплати праці і морального стимулювання працівників; забезпечення рівних можливостей ефективною праці, її безпеки і нормальних умов; визначення основних вимог до персоналу в межах прогнозу розвитку підприємства; – формування нових кадрових структур і розробка процедур механізмів управління персоналом; покращення морально-психологічного клімату в колективі, залучення рядових працівників до управління підприємством.

Типи кадрової політики в умовах кризового стану

1. Пасивний. На підприємстві немає чітко вираженої програми дій стосовно персоналу, а кадрова політика зводиться до ліквідації негативних наслідків. В організації немає прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці персоналу. У плані фінансового оздоровлення кадрова проблематика, як правило, відображена на рівні інформаційної довідки про персонал без відповідного аналізу кадрових проблем і причин їх виникнення.

2. Реактивний. Керівництво підприємства контролює симптоми кризової ситуації (виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо

кваліфікованої робочої сили для розв'язання завдань, відсутність мотивації до високопродуктивної праці) і вживає заходи до локалізації кризи. Мета кадрової політики – забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу персоналу, його розвитку, у відповідності з потребами організації, вимогами діючого законодавства та станом ринку праці.

3. *Превентивний*. Керівництво підприємства має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, однак, не має засобів впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє не лише засобами діагностики персоналу, але й методами прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. У плані фінансового оздоровлення є короткотерміновий і середньостроковий прогнози потреби в персоналі.

4. *Активний (раціональний)*. Керівництво підприємства має якісний діагноз, а також обґрунтований прогноз розвитку ситуації і засоби впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє засобами прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий та довгостроковий періоди.

5. *Авантюристичний*. Керівництво підприємства не має обґрунтованого прогнозу розвитку кризової ситуації, але впливає на неї доступними методами.

Оцінка вибору кадрової політики. З метою вивчення реакції колективу на обрану кадрову політику, необхідно проводити соціологічні дослідження та аналіз їх ефективності. Правильно обрана кадрова політика забезпечує: своєчасне та якісне укомплектування зацікавленими кадрами виробничого і управлінського персоналу, з метою забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та надійності підприємства; стабілізацію колективу на основі врахування інтересів працівників і підприємства; раціональне використання робочої сили за кваліфікацією і у відповідності зі спеціальною підготовкою; ефективне використання майстерності і можливостей кожного працівника; створення умов задоволення персоналу своєю працею, в якій він зможе досягнути максимального самовираження; розвиток і підтримку на високому рівні якості життя, що робить працю в цій організації бажаною; стимулювання і бажання кожного працівника до збереження доброго морального клімату в колективі; стимулювання бажання у працівників до досягнення загальної цілі (вигоди) свого колективу.

Головні особливості кадрової політики управління людськими ресурсами. У розвинутих країнах світу замість досить фрагментарної структури існуючої моделі управління персоналом складається система менеджменту, яка зорієнтована на розвиток *людського капіталу*. **Місія** цієї системи – реалізувати, *паралельно із пріоритетними стратегічними цілями організації, основні цілі кадрової політики*.

1. На відміну від управління персоналом управління людськими ресурсами переорієнтовано з *потреб персоналу на потреби організації в робочій силі*, і пріоритети кадрового менеджменту визначаються, в першу чергу, результатами функціонального аналізу наявних і майбутніх робочих місць, а не існуючого кадрового потенціалу організації.

2. Поява стратегічного виміру в управлінні людськими ресурсами робить кадрову політику активною, замість пасивної чи реактивної політики, які є характерними для традиційних моделей управління персоналом. Відповідальність за реалізацію активної кадрової політики покладається і на лінійних керівників, а це означає, що кадрова робота всіх ланок інтегрується в систему кадрового менеджменту, яка і є здатною ефективно реалізувати таку політику.

3. Проходить переорієнтація системи кадрового менеджменту на індивідуальну роботу з персоналом.

4. Якщо працівники служб персоналу старались економити витрати на відтворення робочої сили, то технологія управління людськими ресурсами спрямована на підвищення ефективності інвестиції на постійне професійне зростання працівників організації і покращення умов праці.

5. Якщо система управління персоналом всю увагу концентрувала на виробничий персонал, то управління людськими ресурсами переносить акцент на управлінський персонал: на контингент менеджерів, від компетенції яких значною мірою залежить ефективність роботи організації в цілому.

6. Нова система управління людськими ресурсами передбачає сильну, адаптивну, організаційну, корпоративну культуру, яка б стимулювала розвиток атмосфери взаємної відповідальності найманого працівника і роботодавця, бажання всіх працівників організації зробити її «кращою компанією» за рахунок підтримки ініціативи на всіх рівнях організації, постійних технічних і організаційних нововведень, відкритого обговорення всіх проблем.

Технологія управління людськими ресурсами дає синергетичний ефект за умови виконання ефективного менеджменту в організації.

Практичні завдання

Завдання 1.1. Розробіть основні завдання кадрової політики великої організації (наприклад, “Укртелеком”) з використанням рекомендацій, які подані у вихідній інформації, а також на підставі існуючих документів розвитку телекомунікацій (додаток 2.1, додаток 2.2).

Завдання 1.2. Порівняйте розроблені завдання КП з існуючими в підприємстві “Укртелеком”, що подані у додатку 2.2. Надайте рекомендації щодо їх коректування та доповнення.

Завдання 1.3. Розробіть структуру відділу (департаменту) управління персоналом великого підприємства з використанням табл. 1.1.

Вихідна інформація.

Загальний порядок розробки політики підприємства з управління персоналом – *кадрової політики* можна подати у такий спосіб.

Кожне підприємство має власні пріоритети в області управління персоналом, концентрованим вираженням яких, як правило, є політика управління персоналом (кадрова політика) – сукупність цілей, засобів та методів, визначаючих і забезпечуючих *потреби* підприємства в персоналі. Зміст політики підприємства в області управління персоналом відображається в

однойменному документі. Принципова схема розробки політики підприємства в галузі управління персоналом подана на рис.1.1.

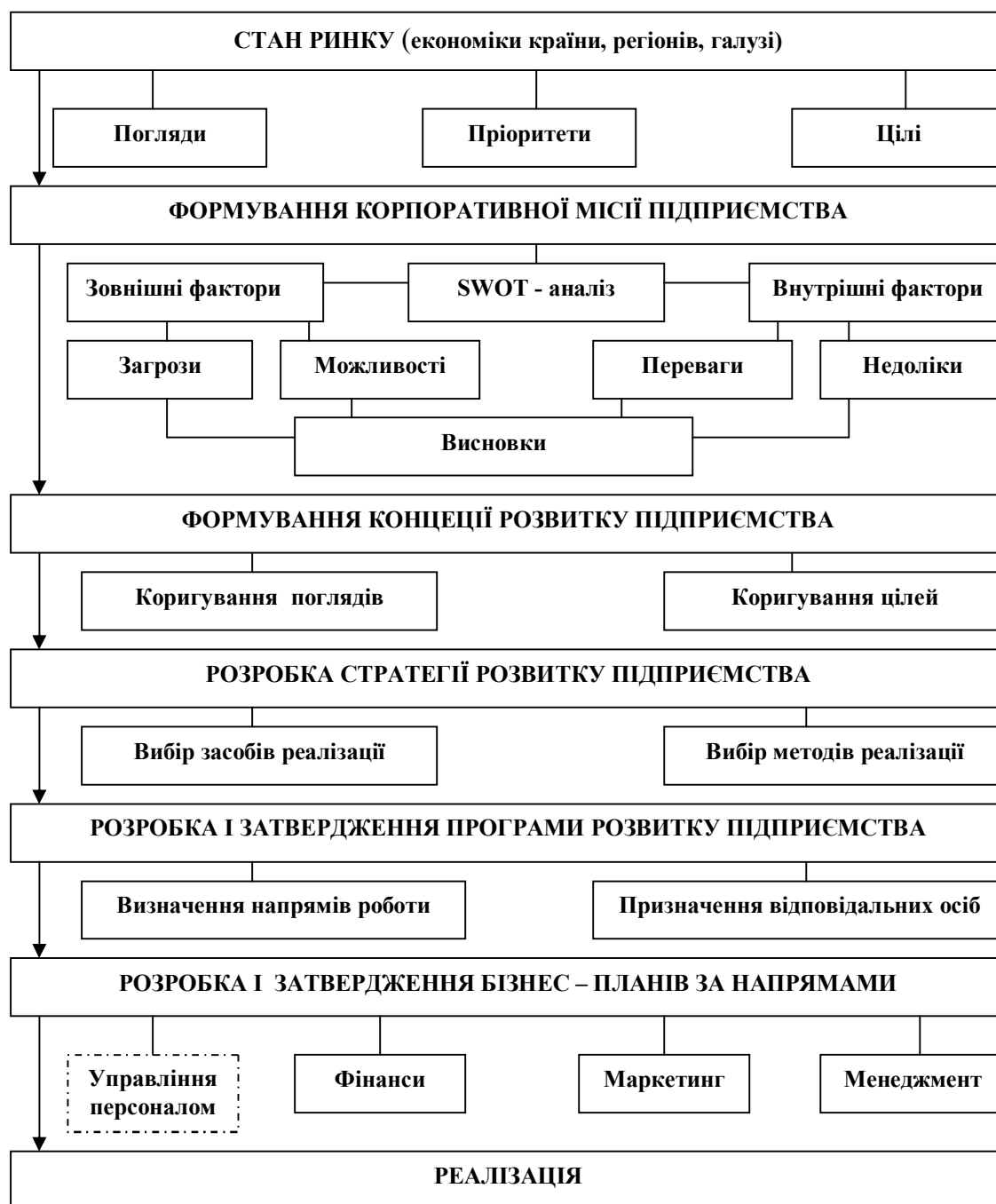


Рисунок 1.1 – Принципова схема розробки політики підприємства в галузі управління персоналом

З представленої схеми виходить, що розробка політики підприємства в області управління персоналом, потребує значної аналітичної роботи. Ця робота, звичайно, починається з *попередньої оцінки ринку*, на яку хоче вийти будь-яке підприємство. Безумовно, ця оцінка буде в якійсь мірі суб'єктивною – оскільки вона буде формуватися, виходячи з пріоритетів керівництва

підприємства і не без врахування поглядів і цілей керівництва цього підприємства.

На основі одержаної оцінки стану ринку формується *корпоративна місія підприємства* (від лат. *missio* – посилка, доручення) відображаючи призначення і найбільш загальні цілі останнього.

Прискорити цю роботу дає можливість глибокий, комплексний аналіз стану справ на підприємстві – SWOT – аналіз. Виходячи із всебічної оцінки, як зовнішнього оточення, так і внутрішнього стану підприємства, і зроблений на цій основі висновок надає можливість формування концепції розвитку підприємства (від лат. *conceptio* – розуміння, система).

Концепція – це систематизоване поняття замислу розвитку підприємства. Концепція ґрунтується на положеннях корпоративної місії і водночас відображає в своїм змісті важливі висновки, одержані за результатами SWOT – аналізу. На основі концепції здійснюється *коригування поглядів цілей керівництва відносно генерального курсу розвитку підприємства*.

Уточнення поглядів і цілей, в свою чергу, дає можливість виробити стратегію розвитку підприємства. Відмінність стратегії від концепції полягає в тому, що поряд з «теорією» розвитку в ній відображаються основні засоби і методи *досягнення цілей* розвитку підприємства. *Стратегія* визначає генеральний курс розвитку підприємства на наступні 10-15 років, а інколи і більш тривалий період.

Остаточний вибір засобів і методів досягнення цілей підприємства відкриває дорогу до розробки і затвердження *програми розвитку* підприємства, розрахованої, як правило, на період від 4 до 7 років. На основі програми здійснюється «нарізка» основних напрямків діяльності, а також призначення посадових осіб, відповідальних за планування і наступну реалізацію діяльності на окремих напрямках, в тому числі *управління персоналом*.

Зміст роботи з кожного напрямку діяльності (управління персоналом, маркетинг, менеджмент, фінанси і т.д.) регламентується *бізнес-планом*. Бізнес-план представляє собою документ середньострокового планування *одного з ключових напрямів* діяльності підприємства. На основі бізнес-плану здійснюється короткострокове (на рік, квартал і місяць) планування з того чи іншого напрямку діяльності підприємства.

В свою чергу, короткострокове планування є відправною точкою етапу *реалізації політики підприємства в області управління персоналом*. Основними документами, які відображають результати короткострокового планування в області управління персоналом підприємства є оперативний план роботи з персоналом (як правило, їх реалізація розрахована на один рік).

Розглянемо більш докладно складові кадрової політики, яка містить такі найважливіші елементи (рис.1.2): цілі; фактори впливу; основні завдання; умови реалізації.

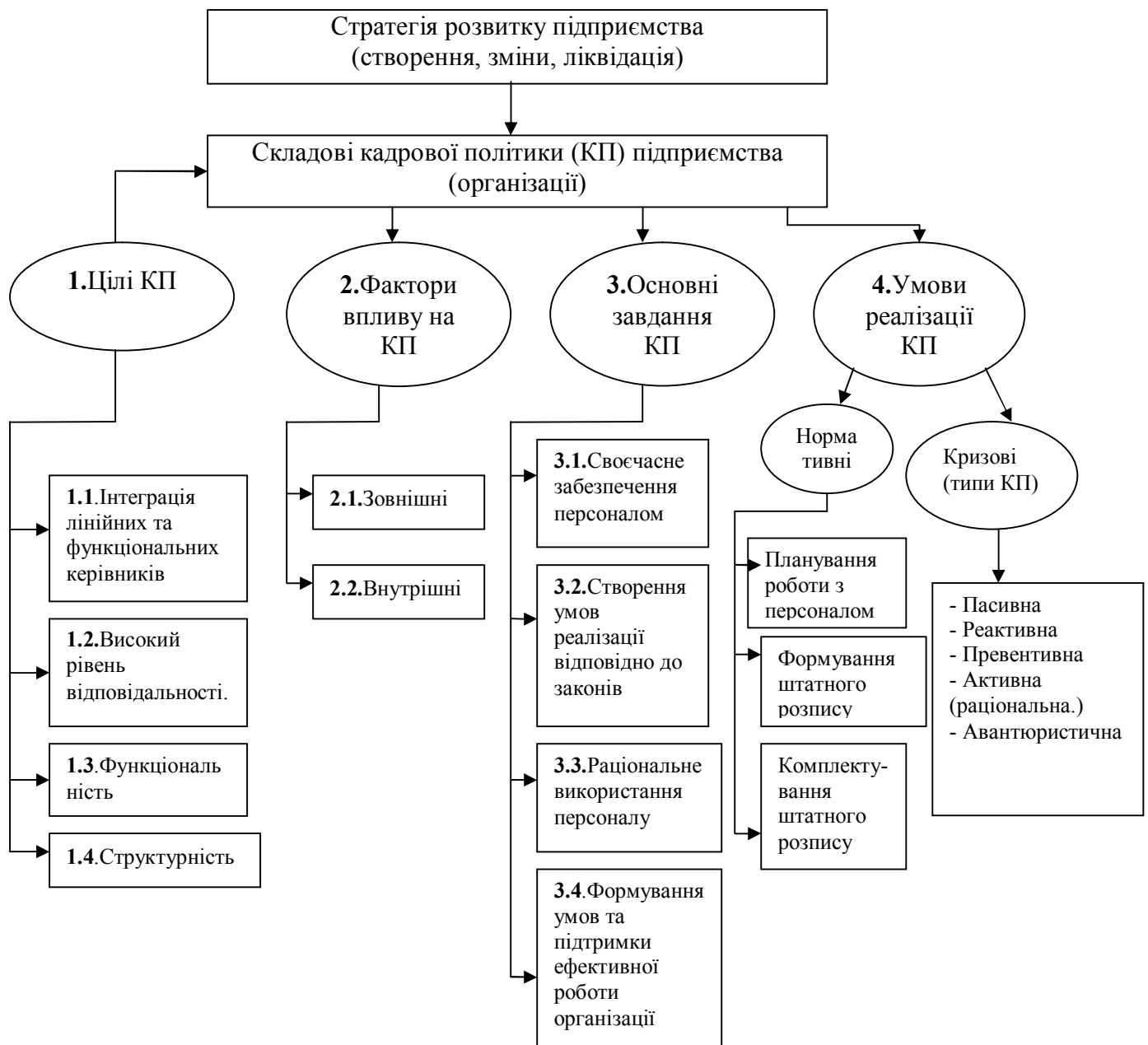


Рисунок 1.2 – Складові кадрової політики – політики підприємства з управління персоналом.

Головною метою кадрової політики є своєчасне забезпечення потреб організації в персоналі. Кількісний та якісний склад персоналу визначається для кожного періоду діяльності організації відповідно до концепції та стратегії розвитку, відповідно до змін у виробництві, технології та структурі. Склад персоналу визначають на підставі інтеграції діяльності функціональних керівників всіх рівнів керівництва та лінійних керівників всіх виробничих (технологічних) етапів створення кінцевого продукту (продукції, послуг, робіт). Склад персоналу може змінюватись як за якісними вимогами (спеціальності, професії, компетенція) так і за кількісними характеристиками.

В організації, яка створюється, розвивається та функціонує в ринкових конкурентних умовах, постійно відбуваються зміни, які обумовлені факторами

впливу на кадрову політику підприємства: зовнішніми факторами впливу та внутрішніми факторами впливу.

До зовнішніх факторів відносяться: національне трудове законодавство; взаємовідношення з профспілкою; стан економічної кон'юнктури; стан перспективи розвитку ринку праці.

Внутрішніми факторами є: структура, цілі і стратегія організації; територіальне розміщення; технології виробництва; організаційна культура; кількісний і якісний склад наявного персоналу і можливі його зміни в перспективі; фінансові можливості організацій, які визначають допустимий рівень витрат на управління персоналом; існуючий рівень оплати.

Кадрову політику підприємства (організації) розробляє відділ управління персоналом, якщо в організації працює від 100 до 1000 робітників.

Відділ управління персоналом (рис. 1.3, табл.1.1), це відділ управління персоналом (УП) – людськими ресурсами HR (HR – від *англ.* Humane Resource – людські ресурси), в залежності від особливостей організаційної структури підприємства може входити до складу служби персоналу або може бути представлений окремим спеціалістом (менеджер з персоналу або HR-менеджер) та виконувати такі головні функції: адміністративно-контрольні; регулятивні; забезпечуючі; консультативно-методичні.

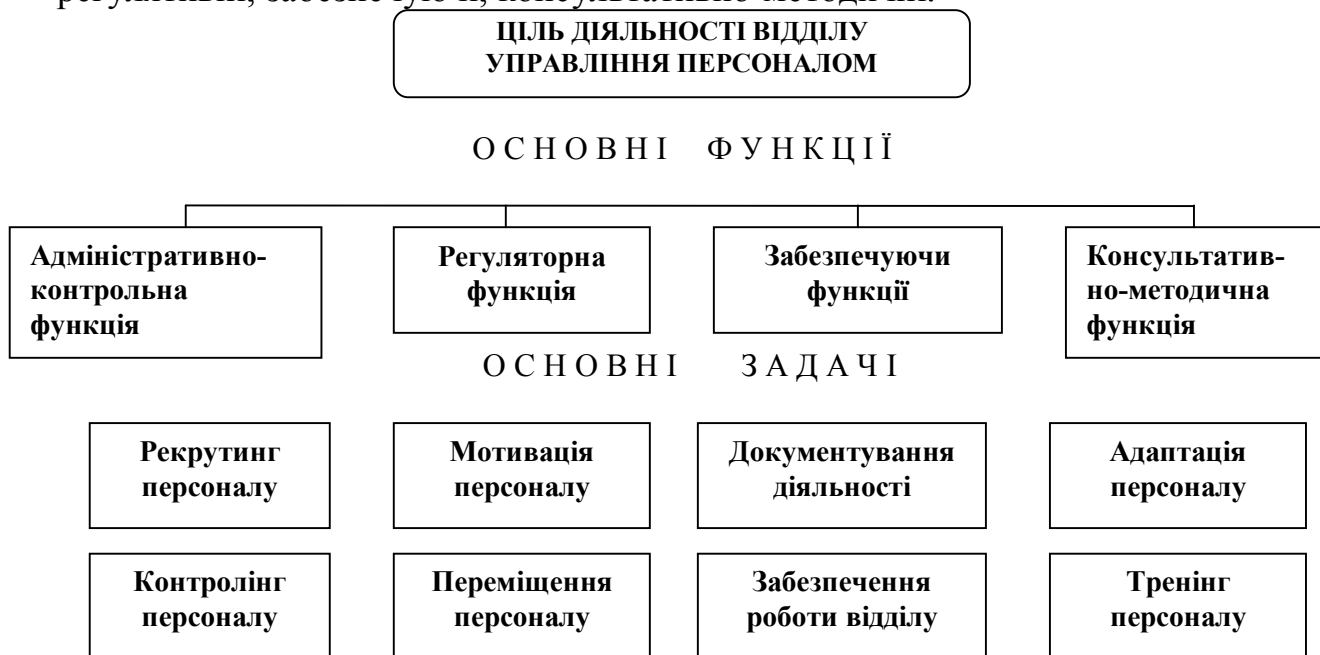


Рисунок 1.3 – Взаємозв'язок функцій відділу управління персоналом і впливаючи із їх змісту задачі

Завдання менеджера з HR відділу УП складаються з таких задач (рис.1.3): рекрутинг, пошук, набір, відбір персоналу; адаптація персоналу; мотивація персоналу; переміщення персоналу; тренінг персоналу; документування діяльності з управління персоналом; забезпечення роботи відділу HR необхідними ресурсами та тренінг персоналу.

Таблиця 1.1 – Приблизні відомості про кількісний та якісний склад відділу управління персоналом (приклад)

№ з/п.	Назва підрозділу, Назва посади (кваліфікація)	Категорія робітника	Чисельність, чол.
АДМІНІСТРІЦЯ ВІДДІЛУ			
1.	Начальник відділу	Керівник	1
2.	Секретар-референт	Спеціаліст	1
3.	Інспектор з контролю виконання доручень	Спеціаліст	1
ГРУПА РЕКРУТИНГА			
1.	Начальник групи-старший менеджер	Керівник	1
2.	Менеджер з персоналу (HR- менеджер)	Спеціаліст	1-4
3.	Юрист	Спеціаліст	1
4.	Психолог	Спеціаліст	1
5.	Соціолог	Спеціаліст	1
6.	Аналітик	Спеціаліст	1
ГРУПА АДАПТАЦІЇ			
1.	Начальник групи-старший менеджер	Керівник	1
2.	Менеджер з персоналу (менеджер з адаптації персоналу)	Спеціаліст	1-6
3.	Менеджер-координатор роботи з підрозділами підприємства	Спеціаліст	1
ГРУПА МОТИВАЦІЇ			
1.	Начальник групи – старший менеджер	Керівник	1
2.	Менеджер з персоналу (менеджер з мотивації персоналу)	Спеціаліст	1-6
3.	Методист-консультант	Спеціаліст	1
ГРУПА ТРЕНІНГА			
1.	Начальник групи – старший менеджер	Керівник	1
2.	Менеджер з персоналу (тренінг-менеджер)	Спеціаліст	1-6
3.	Менеджер-координатор роботи з науковими закладами	Спеціаліст	1
ГРУПА КОНТРОЛІНГА			
1.	Начальник групи – старший менеджер	Керівник	1
2.	Менеджер з персоналу (менеджер-контролер)	Спеціаліст	1-6
3.	Менеджер-координатор з атестації персоналу	Спеціаліст	1
ГРУПА РОТАЦІЇ			
1.	Начальник групи – старший менеджер	Керівник	1
2.	Менеджер з персоналу	Спеціаліст	1-6
3.	Менеджер-термінатор	Спеціаліст	1
ГРУПА ДІЛОВОДСТВА			
1.	Начальник групи – діловод	Керівник	1
2.	Діловод - оператор	Тех. викон.	1-2
3.	Друкарка - оператор	Тех. викон	1-4
4.	Архіваріус	Тех. викон	1-2
ДОПОМІЖНА ГРУПА			
1.	Начальник-групи	Керівник	1
2.	Інженер-електронік (інженер-програміст)	Спеціаліст	1
3.	Інженер по АСУ (ІТ)	Спеціаліст	1
4.	Експедитор кур'єр	Тех. викон.	1-3
Всього робітників - керівників			9
Всього робітників - спеціалістів			15-43
Всього робітників - виконуючих			4-11
ВСЬОГО:			28-63

Кількісний та кваліфікаційний склад відділу (департаменту) управління
Кількісний та кваліфікаційний склад відділу (департаменту) управління персоналом наведений у табл.1.1 (приклад).

Умови реалізації КП організації характеризуються станом економіки країни та напрямів розвитку галузі, до якої можна віднести підприємство. Умови реалізації КП можуть бути нормальні, тобто такі, що підприємство контролює всі характеристики економічної, виробничої (операційної) та маркетингової діяльності. У нормальних умовах діяльності організації реалізація кадрової політики здійснюється відповідно до складу функцій, які подані на рис.1.4.



Рисунок 1.4 – Загальний порядок роботи з формування та комплектування штатного розкладу підприємства

Звідси очевидно, що головними функціями реалізації політики підприємства з управління персоналом є планування роботи з персоналом організації, формування штатного розпису підприємства (відділу, цеху, центру, філії тощо) відповідно до структури підприємства та комплектування штатного розпису.

Кадрова політика в умовах кризи буде ефективною за таких умов: скорочення всіх рівнів управління в організаційній структурі, а не на окремих робочих місцях; зміцнення кадрового резерву у вищій ланці управління; врахування взаємозалежності елементів організаційної структури підприємства при скороченні, а також стимулювання нової організаційної структури; виявлення і службове просування працівників, які мають лідерські якості; проведення політики підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників; збереження кадрового ядра підприємства; найм перспективних працівників зі сторони; централізація фінансового менеджменту, яка має забезпечити нагромадження потрібної кількості капіталу.

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ № 2

Склад та структура персоналу підприємства (На прикладі підприємства поштового зв'язку)

Ключові поняття

1. Склад персоналу організації.
2. Структура персоналу організації.
3. Категорії персоналу.
4. Соціальний склад персоналу.
5. Розподіл персоналу за напрямками діяльності.
6. Гендерний критерій.
7. Посада.
8. Списочна чисельність.
9. Коефіцієнт плинності.
10. Коефіцієнт інтенсивності плинності.
11. Показники ефективності використання персоналу.

Головний зміст ключових понять

Склад персоналу організації – це персонал (*лат. personalis – особистий*) – основний штатний склад працівників організації, які виконують виробничо-господарські й управлінські функції.

Структура персоналу організації відображує співвідношення між основними його групами – виробничим та управлінським персоналом.

Категорії персоналу організації – розподіл всіх робітників відповідно до організаційних, функціональних і виробничих критеріїв.

Соціальний склад персоналу – розподіл персоналу за віком, рівнем кваліфікації, стажем роботи, національністю, сімейним станом, пенсійним віком, рівнем підвищення кваліфікації, відповідності кваліфікації та посадових функцій.

Розподіл персоналу за напрямками діяльності – це виконання функцій відповідно до головної мети діяльності організації, її організаційно-виробничої структури. До цих *функцій* можна віднести: техніко-технологічні, економічні, планові, кадрові, правові.

Гендерний критерій – показник, який відображує співвідношення в структурі персоналу між чоловіками та жінками. Цей показник особливо важливий для аналізу діяльності у поштовому зв'язку, де майже 85% - це жінки.

Посада – відповідність організаційної структури організації та вимог до виконання необхідних функцій керівництва операційними процесами.

Списочна чисельність (фактична чисельність) – це особи, які на певну дату з'явилися та приступили до роботи незалежно від її тривалості.

Коефіцієнт плинності – це відношення звільнених працівників до списочної чисельності на будь-який період часу (місяць, квартал, рік).

Коефіцієнт інтенсивності плинності – це відношення коефіцієнту плинності будь-якого підрозділу організації до загальної плинності в організації.

Показники ефективності використання персоналу – універсальним показником ефективності системи управління є відношення ефекту до витрат, пов'язаних з його досягненням:

$$K_e = \frac{E}{B},$$

де K_e – коефіцієнт ефективності;

E – ефект;

B – витрати, пов'язані з досягненням ефекту.

При оцінюванні ефективності управління послуговуються такими групами показників:

1) показники економічної ефективності організації загалом. Таким показником є співвідношення між економічним ефектом її діяльності і затратами ресурсів на досягнення цього ефекту, тобто індекс віддачі одержаного прибутку на вкладений капітал;

2) показники ефективності процесів управління. Сукупність цих показників відображає складність внутрішніх і зовнішніх відносин та зв'язків у керуючій системі, між нею і керованою системою, між нею і зовнішнім середовищем. Така система показників повинна забезпечувати об'єктивну оцінку ефективності процесів управління загалом та ефективності функціонування її частин. Як правило, таку систему показників конструюють на певній нормативній або порівняльній основі;

3) показники ефективності праці управлінських працівників. Їх розраховують шляхом порівняння ефектів у грошовому і кількісному вимірах із витратами часу, матеріалів і коштів.

Оцінювання ефективності діяльності служби персоналу організації

Основними функціями служби персоналу, як відомо, є кадрове планування, організування набору і відбору працівників, адміністрування витрат на утримання персоналу та його винагородження, оцінювання й атестування працівників, професійний розвиток та навчання персоналу, формування і підготовка резерву кадрів, управління мобільністю та вивільненням персоналу, соціальним розвитком колективу і соціальним партнерством в організації.

Оцінювання ефективності кадрового планування. Для цього слід порівняти плани кадрових потреб, набору, навчання, переміщень, звільнень працівників, управління їх службовими кар'єрами із плановими показниками цих процесів за відповідний період планування.

Оцінювання ефективності організування добору і відбору працівників. Здійснюють його на основі фактичних і планових показників. Крім цих показників, доцільно розраховувати витрати на організування добору працівників, втрати, зумовлені недостатнім рівнем продуктивності праці новоприйнятих робітників, втрати від браку новоприйнятих працівників.

Витрати на добір працівників визначають за формулою:

$$B_{\text{орг наб}} = \frac{B_{\text{набзаг}} \mu}{\beta_{\text{чис}}},$$

де $V_{\text{орг.наб}}$ – витрати на організування добору працівників;

$V_{\text{наб.заг}}$ – загальні фактичні витрати на проведення добору працівників;

μ – коефіцієнт плинності працівників;

$\beta_{\text{чис}}$ – коефіцієнт зміни чисельності працівників – відношення чисельності на кінець періоду до чисельності на початок періоду.

Для встановлення *втрат, зумовлених недостатнім рівнем продуктивності праці прийнятих робітників*, користуються формулою:

$$N_{\text{пр}} = K_n \Sigma (B_{\text{та}} \gamma_t) t,$$

де $N_{\text{пр}}$ – втрати, спричинені недостатнім рівнем продуктивності праці прийнятих працівників;

K_n – чисельність вибулих з організації робітників;

$B_{\text{та}}$ – середньоденний виробіток робітника;

γ_t – помісячний коефіцієнт зниження продуктивності праці в період адаптації нових робітників;

t – кількість днів у відповідному періоді.

Втрати від браку у новоприйнятих працівників визначають за формулою:

$$N_{\text{бр.нов}} = (N_{\text{бр.заг}} l_{\mu}) \beta_{\text{чис}} ,$$

де $N_{\text{бр.нов}}$ – втрати від браку у новачків;

$N_{\text{бр.заг}}$ – загальні втрати від браку;

l_{μ} – частка втрат від браку в осіб, які пропрацювали менше року.

Про якість роботи служби персоналу з комплектування штату працівників організації свідчить коефіцієнт відповідності кадрів профілю роботи:

$$q_q = 1 - \frac{\sum_{i=1}^m (P_i - P_{\text{тi}})}{\sum P_i} ,$$

де q_q – коефіцієнт відповідності кадрів профілю робіт;

$P_{\text{тi}}$ – наявна чисельність працівників i -ї професії (спеціальності), осіб;

P_i – необхідна чисельність працівників i -ї професії (спеціальності), осіб;

m – кількість наявних або потрібних професій.

Оцінювання ефективності адміністрування витрат на утримання персоналу та його винагородження.

З цією метою динаміку цих витрат порівнюють із динамікою основних показників діяльності організації за певний період: обсягів продажів, виробництва, прибутків, виробничих витрат. Особливе значення при цьому має аналіз винагородження: динаміки частки заробітної плати у всіх витратах на утримання персоналу, відхилення фактичного фонду оплати праці від планового (базового) за рахунок зміни чисельності працівників і середньої

заробітної плати. Ці показники доцільно розраховувати в абсолютному і відносному вираженні.

Визначення ефективності оцінювання й атестування персоналу. Діяльність із цих питань характеризують такі показники, як ступінь охоплення оцінюванням і атестуванням працівників організації (за категоріями) та порівняно з минулими періодами; динаміка витрат на проведення оцінювання й атестування персоналу; виконання кошторисів на проведення оцінювання й атестування за статтями; абсолютна кількість і відносна – на 100 оцінених (атестованих) осіб – конфліктних ситуацій, які виникли у процесі оцінювання і атестування.

Оцінювання ефективності професійного розвитку і навчання персоналу. Роботу в цьому напрямі аналізують за категоріями працівників. Наприклад, про роботу служби персоналу з професійного розвитку робітників свідчать показники динаміки середнього тарифного розряду:

$$I_r = \frac{\sum r_1 f_1}{\sum f_1} \cdot \frac{\sum r_0 f_0}{\sum f_0} = \frac{\bar{r}_1}{r_0},$$

де I_r – індекс середнього тарифного розряду робітників;

r_1 – тарифний розряд робітника у звітному періоді;

r_0 – тарифний розряд робітника у базовому періоді або відповідно до плану розвитку персоналу;

f_1 – чисельність робітників кожного тарифного розряду у звітному періоді;

f_0 – чисельність робітників кожного тарифного розряду у базовому періоді або згідно з планом розвитку персоналу.

На цей індекс впливають зміна структури складу робітників за тарифними розрядами і зміна тарифних розрядів окремих робітників. Послугуючись цими індексами, можна уникнути впливу структурних змін складу робітників і завдяки цьому визначити реальну динаміку їх професійного розвитку.

Такий підхід дає змогу оцінити роботу служби персоналу з професійного розвитку й інших категорій працівників.

Узагальнюючим показником ефективності професійного розвитку персоналу є коефіцієнт середнього освітнього рівня кадрів:

$$q_{\text{осв.р}} = \frac{\sum_{i=1}^n B_i P_i}{P}$$

де $q_{\text{осв.р}}$ – коефіцієнт середнього освітньо-кваліфікаційного рівня кадрів;

B_i – кількість балів i -го освітньо-кваліфікаційного рівня (на підприємстві повинні бути визначені бальні оцінки для кожного освітнього рівня);

P_i – чисельність працівників, які мають i -й освітньо-кваліфікаційний рівень, осіб;

P – загальна чисельність працівників, осіб;
 n – кількість i -х освітньо-кваліфікаційних рівнів.

Оцінювання ефективності формування і підготовки резерву кадрів. Із цією метою розраховують коефіцієнт використання резерву при службовому просуванні працівників), коефіцієнт використання потенціалу резерву кадрів та коефіцієнт оновлення резерву кадрів :

$$K_{\text{вик.рез}} = \frac{q_{\text{рез}}}{q_{\text{служб.прос}}};$$

$$K_{\text{потенц}} = \frac{q_{\text{рез}}}{Q_{\text{рез(1)}}};$$

$$K_{\text{оновл}} = \frac{Ч_{\text{зар}} - Ч_{\text{відр}}}{\frac{1}{2}(Q_{\text{рез(1)}} + Q_{\text{рез(2)}})}$$

де $K_{\text{вик.рез}}$ – коефіцієнт використання резерву при службовому просуванні працівників;

$q_{\text{рез}}$ – чисельність працівників зі складу резерву, які отримали службове просування;

$q_{\text{служб.прос}}$ – загальна чисельність працівників організації, які отримали службове просування;

$K_{\text{потенц}}$ – коефіцієнт використання потенціалу резерву кадрів;

$Q_{\text{рез(1)}}$ – загальна чисельність резерву на початок періоду;

$Q_{\text{рез(2)}}$ – загальна чисельність резерву на кінець періоду;

$K_{\text{оновл}}$ – коефіцієнт оновлення резерву кадрів;

$Ч_{\text{зар}}$ – чисельність працівників, зарахованих упродовж періоду до резерву;

$Ч_{\text{відр}}$ – чисельність працівників, відрахованих упродовж періоду з резерву з різних причин.

Оцінювання ефективності управління мобільністю і вивільненням персоналу. Для оцінювання ефективності управління мобільністю персоналу розраховують показники напрямів і діапазону переміщень працівників та їх адаптування до нових організаційних ролей:

$$K_{\text{моб}} = \frac{Ч_{\text{заг.пер}}}{Ч};$$

$$K_{\text{верт.моб}} = \frac{Ч_{\text{верт.моб}}}{Ч_{\text{заг.пер}}};$$

$$K_{\text{гориз.моб}} = \frac{Ч_{\text{гориз.моб}}}{Ч_{\text{заг.пер}}};$$

$$K_{\text{адапт}} = \frac{Ч_{\text{а}}}{Ч_{\text{заг.пер}}},$$

де $K_{\text{моб}}$ – коефіцієнт внутрішньої мобільності персоналу;

$Ч_{\text{заг.пер}}$ – загальна кількість службових переміщень в організації;

$Ч$ – середньооблікова чисельність працівників в організації;

$K_{\text{верт.моб}}$ – коефіцієнт вертикальної мобільності;

$Ч_{\text{верт.пер}}$ – чисельність працівників, підвищених (понижених) у службовому статусі за період;

$K_{\text{гориз.моб}}$ – коефіцієнт горизонтальної мобільності;

$Ч_{\text{гориз.пер}}$ – чисельність працівників, які змінили місця роботи без змін службового статусу;

$K_{\text{адапт}}$ – коефіцієнт адаптування переміщених працівників всередині організації;

$Ч_{\text{а}}$ – чисельність працівників, які після переміщення пропрацювали на нових посадах не менше року.

Висновки щодо ефективності управління процесами вивільнення персоналу можна зробити, розрахувавши такі коефіцієнти:

– коефіцієнт обороту персоналу зі звільнення ($K_{\text{зв}}$):

$$K_{\text{зв}} = \frac{Ч_{\text{зв}}}{Ч} \times 100,$$

де $Ч_{\text{зв}}$ – загальна чисельність звільнених з організації працівників.

Абсолютне значення цього коефіцієнта ще не свідчить про ефективність роботи служби персоналу. Для об'єктивних висновків слід простежити динаміку цього коефіцієнта за кілька років: безумовна тенденція до його зростання може свідчити про зниження ефективності діяльності служби персоналу щодо стабілізації кадрів, а стійке його зниження – про підвищення ефективності діяльності;

– коефіцієнт заміщення персоналу ($K_{\text{зам}}$):

$$K_{\text{зам}} = (Ч_{\text{пр}} - Ч_{\text{зв}}) / Ч * 100,$$

де $Ч_{\text{пр}}$ – загальна чисельність працівників, прийнята в організацію за звітний період,

$Ч_{\text{зв}}$ – чисельність працівників звільнених за звітний період.

У контексті оцінювання ефективності діяльності служби персоналу особливу увагу слід приділяти аналізу причин звільнення працівників з організації, які можуть бути необхідними (пов'язаними з виробничими чи суспільними потребами: призов до армії, вступ до навчальних закладів, переїзд за місцем проживання чоловіка (дружини), вихід на пенсію, перевід в інші організації, раціоналізація виробництва тощо) та необов'язковими (звільнення за власним бажанням, хоч воно можливе з об'єктивних причин, звільнення за порушення трудової дисципліни, за рішенням судових органів та ін.). На підставі необов'язкових причин розраховують коефіцієнт плинності працівників;

– коефіцієнт плинності працівників (μ):

$$\mu = \frac{B}{\mathcal{U}} \times 100,$$

де B – чисельність звільнених за звітний період працівників із необов'язкових причин.

Підвищення значення цього показника порівняно з минулими періодами свідчить про недостатню виховну роботу служби персоналу, інколи — про погіршення умов праці, побуту, рівня заробітної плати, про відсутність перспектив службового зростання, негативний соціально-психологічний клімат у колективі тощо;

– коефіцієнт стабільності кадрів (K_{ct}):

$$K_{ct} = 1 - \frac{B}{\mathcal{U} + \mathcal{U}_{np}}.$$

Стабільність кадрів можна також розраховувати, беручи за основу стаж і досвід роботи працівників певних категорій. У такому разі її визначають діленням чисельності працівників зі стажем, наприклад, 5 і більше років до загальної чисельності працівників:

$$q_{ct} = \frac{P_{ct}}{P},$$

де q_{ct} – коефіцієнт стабільності кадрів зі стажем і досвідом роботи;

P_{ct} – чисельність працівників за обраним терміном стажу (досвіду роботи);

P – загальна чисельність працівників на кінець періоду.

Оцінювання ефективності управління соціальним розвитком колективу. Відповідальною з боку адміністрації за виконання плану соціального розвитку колективу в організаціях майже завжди є служба персоналу. Тому кількісні і якісні оцінки ефективності участі цієї служби у соціальному розвитку можна отримати, зіставивши фактичні показники з плановими за розділами плану соціального розвитку. Так, аналізуючи результати реалізації положень розділу «Удосконалення соціальної структури колективу», слід зіставити фактичні і планові зміни співвідношення між оперативними, ІТП і службовцями у зв'язку з кваліфікаційно-професійними змінами, скороченням використання фізичної праці, механізацією й автоматизацією виробничих та управлінських процесів. Також визначають показники підвищення рівня.

Оцінювання ефективності управління соціальним партнерством в організації. Ефективність цих дій характеризують абсолютні і відносні (в розрахунку на 100 працівників) показники кількості трудових спорів (конфліктів) в організації.

Свідченням недоліків у становленні відносин соціального партнерства є страйк працівників, до якого вони змушені вдаватися внаслідок загострення соціального конфлікту в організації.

Ефективність діяльності служби персоналу є наслідком результативності праці її працівників. Невчасно виконане завдання, неефективне використання робочого часу, відсутність плановірності в організації власної праці, низька кваліфікація працівника, а отже, і низька якість виконаних робіт – усе це відображається на загальних показниках ефективності діяльності служби персоналу.

Задачі до практичного заняття № 2

Практичне заняття № 2 необхідне для студентів, які засвоїли теоретичні поняття з головних тем курсу «Управління персоналу». Це заняття знайомить студентів зі складом головних показників, які відображають всі системи управління персоналом в організації. Заняття включає шістнадцять задач, які змістовно пов'язані між собою та дають наглядний приклад для аналізу діяльності керівних служб з персоналу.

Задача № 1

Розрахувати структуру персоналу обласної дирекції поштового зв'язку за категоріями, які подані у таблиці. Які посади відносяться до лінійних керівників? Проаналізувати розрахунки та зробити висновки.

Таблиця (до задачі № 1). Загальна структура персоналу обласної дирекції поштового зв'язку (дані умовні, наближені до реальних)

№ з/п	Категорія персоналу	Умовне позначення	Кількість працівників	
			осіб	у відсотках до підсумку, %
1	Працівники виробничих підрозділів	$Ч_{\text{в}}$	2750	?
2	Працівники забезпечуючих підрозділів	$Ч_{\text{з}}$	345	?
3	Усього працівників виробництва	$Ч_{\text{ув}}$	3095	?
4	Лінійні керівники	$Ч_{\text{л}}$	112	?
5	Функціональні керівники	$Ч_{\text{ф}}$	136	?
6	Працівники апарату управління	$Ч_{\text{ау}}$	457	?
7	Всього адміністративних працівників (менеджерів) – керівників	$Ч_{\text{м}}$	705	?
	Всього	$Ч_{\Sigma}$	3800	100

Задача № 2

Розрахувати кількість персоналу обласної дирекції поштового зв'язку за категоріями (кількість осіб) за даними структури персоналу у відсотках, які подані у таблиці. Які посади відносяться до функціональних керівників? Проаналізувати розрахунки та зробити висновки.

Таблиця (до задачі № 2). Загальна структура персоналу обласної дирекції поштового зв'язку (дані умовні, наближені до реальних)

№ з/п	Категорія персоналу	Умовне позначення	Кількість працівників	
			осіб	у відсотках до підсумку, %
1	Працівники виробничих підрозділів	$Ч_{\text{в}}$?	72,4
2	Працівники забезпечуючих підрозділів	$Ч_{\text{з}}$?	9,1
3	Усього працівників виробництва	$Ч_{\text{ув}}$?	81,4
4	Лінійні керівники	$Ч_{\text{л}}$?	2,9
5	Функціональні керівники	$Ч_{\text{ф}}$?	3,6
6	Працівники апарату управління	$Ч_{\text{ау}}$?	12,0
7	Всього адміністративних працівників (менеджерів) - керівників	$Ч_{\text{м}}$?	18,6
	Всього	$Ч_{\Sigma}$	3800	100

Задача № 3

Розрахувати кількість персоналу виробничих підрозділів обласної дирекції поштового зв'язку, які складають 72,4 % у загальній чисельності 3800 осіб. Які спеціальності відносяться до виробничих функцій у поштовому зв'язку, у телекомунікаціях? До якої категорії відносяться керівники відділень поштового зв'язку? Які головні їх функції?

Задача № 4

Розрахувати кількість персоналу забезпечувальних підрозділів обласної дирекції поштового зв'язку, які складають 9,1 % у загальній чисельності 3800 осіб. Які посади та спеціальності відносяться до функцій забезпечувальних підрозділів у поштовому зв'язку, у телекомунікаціях? До якої категорії відносяться керівники автотранспортного відділу, будівельної дільниці поштового зв'язку? Які головні функції працівників цих підрозділів?

Задача № 5

Розрахувати кількість персоналу – функціональних керівників обласної дирекції поштового зв'язку, які складають 3,6 % у загальній чисельності 3800 осіб. Які посади та спеціальності відносяться до функціональних підрозділів у поштовому зв'язку, у телекомунікаціях? До якої категорії відносяться керівники відділів управління персоналом, фінансового, відділу кадрів, планово-виробничого, головної диспетчерської служби? Які головні функції керівників та працівників цих підрозділів?

Задача № 6

Розрахувати кількість персоналу апарату управління обласної дирекції поштового зв'язку, які складають 12,0 % у загальній чисельності 3800 осіб. Які посади та спеціальності відносяться до функцій апарату управління у

поштового зв'язку, у телекомунікаціях ? Назвіть головні функції та напрямки роботи Управління праці та персоналу Державної адміністрації зв'язку.

Задача № 7

Розрахувати середній діапазон управління в організації (D_u) – кількість працюючих осіб, які припадають на одного керівника, за даними таблиці. Вибрати з таблиці тільки ті дані, які необхідні для розрахунку. Проаналізувати результати розрахунку та зробити висновки.

Таблиця (до задачі № 7). Загальна структура персоналу обласної дирекції поштового зв'язку (дані умовні, наближені до реальних)

№ з/п	Категорія персоналу	Умовне позначення	Кількість працівників, осіб
1	Працівники виробничих підрозділів	$Ч_{вп}$	2750
2	Працівники забезпечуючих підрозділів	$Ч_{зп}$	345
3	Усього працівників виробництва	$Ч_{в}$	3095
4	Лінійні керівники	$Ч_{лк}$	112
5	Функціональні керівники	$Ч_{фк}$	136
6	Працівники апарату управління	$Ч_{ау}$	457
7	Всього адміністративних працівників (менеджерів) – керівників	$Ч_{к}$	705
	Всього	$Ч_{\Sigma}$	3800

Задача № 8

Розрахувати структуру персоналу за напрямками діяльності. Вихідні дані подані у таблиці. Проаналізувати результати розрахунку. Зробити висновки.

Таблиця (до задачі № 8). Соціальний склад та структура персоналу УДППЗ «Укрпошта» за категоріями та гендерним критеріями, 2009 рік

№№ з/п	Напрями діяльності	Облікова чисельність, осіб	Структура персоналу, %
		всього	всього за напрямками діяльності
	Загальна чисельність персоналу	115193	100
1	Технічний та технологічний напрям, (ТТН)	100926	?
2	Фінансово-економічний напрям, (ФЕН)	3386	?
3	Планування та будівництво, (ПлаБН)	572	?
4	Кадрові питання, (КадрН)	523	?
5	Правові питання, (Право)	139	?
6	Інші напрями діяльності, (ІншіН)	9547	?

Задача № 9

Розрахувати структуру персоналу за напрямками діяльності. Вихідні дані подані у таблиці. Використати тільки необхідні дані для розрахунку. Проаналізувати результати розрахунку. Зробити висновки.

Таблиця (до задачі № 9). Соціальний склад та структура персоналу УДППЗ «Укрпошта» за категоріями та гендерним критеріями, 2009 рік

№ з/п	Напрями діяльності	Облікова чисельність, осіб		Структура персоналу, %	
		всього	із них жінки	всього за напрямками діяльності	із них жінки
	Загальна чисельність персоналу	115193	101868	100	?
1	Технічний та технологічний напрям, (ТТН)	100926	97990	87,6	?
2	Фінансово-економічний напрям, (ФЕН)	3386	3313	2,9	?
3	Планування та будівництво, (ПлаБН)	572	227	0,5	?
4	Кадрові питання, (КадрН)	523	503	0,45	?
5	Правові питання, (Право)	139	101	0,12	?
6	Інші напрями діяльності, (ІншіН)	9547	5734	8,3	?

Задача № 10

Розрахувати загальну структуру персоналу за категоріями персоналу та за гендерним критерієм. Вихідні дані подані у таблиці. Використати тільки необхідні дані для розрахунку. Порівняти результати розрахунку з даними, які характеризують структуру персоналу в технічному та технологічному напрямку роботи організації. Проаналізувати результати розрахунку. Зробити висновки.

Таблиця (до задачі № 10). Соціальний склад та структура персоналу УДППЗ «Укрпошта» за категоріями та гендерним критеріями, 2009 рік

Індекс напрямку, код категорії	Напрями діяльності та категорії персоналу	Облікова чисельність, осіб		Структура персоналу, %	
		всього	із них жінки	всього за напрямками діяльності	із них жінки
Загальна. чисельність	Загальна чисельність персоналу	115193	101868	100	?
1	– керівники	21528	20011	?	?
2	– спеціалісти	9939	8210	?	?
3	– робітники	83726	73647	?	?
ТТН	Технічний та технологічний напрям, всього, в т.ч.	100926	97990	87,6	85,1
1	– керівники	20033	18879	17,4	16,4
2	– спеціалісти	4786	3736	4,1	3,2
3	– робітники	76107	69375	66,1	60,2

Задача № 11

Розрахувати структуру персоналу за категоріями персоналу та за гендерним критерієм в технічному та технологічному напрямку операційної діяльності організації. Вихідні дані подані у таблиці. Використати тільки необхідні дані для розрахунку. Порівняти результати розрахунку з даними, які характеризують загальну структуру персоналу організації. Проаналізувати результати розрахунку. Зробити висновки..

Таблиця (до задачі № 11). Соціальний склад та структура персоналу УДППЗ «Укрпошта» за категоріями та гендерним критеріями, 2009 рік

Індекс напрямку, код категорії	Напрями діяльності та категорії персоналу	Облікова чисельність, осіб		Структура персоналу, %	
		всього	із них жінки	всього за напрямками діяльності	із них жінки
Загальна. чисельність	Загальна чисельність персоналу	115193	101868	100	94,4
1	- керівники	21528	20011	18,7	17,4
2	- спеціалісти	9939	8210	8,6	7,1
3	- робітники	83726	73647	72,7	63,9
ТТН	Технічний та технологічний напрям, всього, в т.ч.	100926	97990	?	?
1	- керівники	20033	18879	?	?
2	- спеціалісти	4786	3736	?	?
3	- робітники	76107	69375	?	?

Задача № 12

Розрахувати кількість персоналу АУП (адміністративний персонал) з неповною зайнятістю за даними таблиці. Порівняти кількість з неповною зайнятістю виробничого штату та АУП. Зробити аналіз розрахунку та висновки.

Таблиця (до задачі № 12). Зайнятість персоналу УДППЗ «Укрпошта» у 2010 році

Найменування посад	Середньооблікова чисельність штатних одиниць, од.	Середньооблікова чисельність в еквіваленті повної зайнятості, од.	Кількість персоналу з неповною зайнятістю, од.
Всього на підприємстві	108192	85196	?
В тому числі: АУП дирекції та загальнопромисловий штат	18746	17056	?
із них: директор (начальник) та їх заступники	1096	1069	?
- начальники та заступники начальників відділів	691	670	?
- інженери-програмісти	2293	2115	?
- інші спеціалісти	14666	13202	?
Виробничий штат - всього:	89 113	67 815	-21298

Задача № 13

Розрахувати кількість персоналу виробничого штату з неповною зайнятістю за даними всього та за посадами, які подані у таблиці. Порівняти з неповною зайнятістю всього на підприємстві. Зробити аналіз розрахунку та висновки.

Таблиця (до задачі № 13). Зайнятість персоналу УДППЗ «Укрпошта» у 2010 році

Найменування посад	Середньооблікова чисельність штатних одиниць, од.	Середньооблікова чисельність в еквіваленті повної зайнятості, од.	Кількість персоналу з неповною зайнятістю.
Всього на підприємстві	108192	85196	-22996
Виробничий штат - всього:	89 113	67 815	?
в тому числі: - начальники відділень поштового зв'язку у селі	11 146	7 164	?
– начальники відділень поштового зв'язку в місті	4 334	4 060	?
– листоноші у селі	30 875	19 033	?
– листоноші в місті	15 772	13 650	?
– оператори поштового зв'язку	14 139	12 150	?
– сортувальники поштових відправлень	3 384	3 070	?
– водії	3 831	3 590	?
– інші працівники	5 632	5 098	?
– працівники іншої операційної діяльності	333	325	?

Задача № 14

У структурних підрозділах поштового зв'язку велика плінність кадрів, яка перевищує 20 %. Необхідно виявити професійні групи з найвищою плінністю та визначити її інтенсивність. Це можна зробити за допомогою розрахунку часткового коефіцієнту плінності кадрів ($K_{пк}$) та коефіцієнту інтенсивності плінності кадрів ($K_{ип}$). Розрахувати ці показники за даними таблиці, які подані і характеризують плінність персоналу за рік у поштовому центрі обслуговування споживачів (ЦОС). Проаналізувати результати розрахунків та зробити висновки.

Таблиця (до задачі № 14). Вихідні дані для розрахунку коефіцієнтів плинності кадрів за професійними групами в центрі обслуговування споживачів поштового зв'язку (ЦОС), (дані умовні, наближені до реальних)

№ з/п	Професійна група	Кількість звільнених, од.	Списочна чисельність, од.	Коефіцієнт плинності кадрів, ($K_{пк}$), %	Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів ($K_{ін}$)
1	Начальники відділень поштового зв'язку	12	30	?	?
2	Оператори	14	84	?	?
3	Листоноші	30	178	?	?
4	Сортувальники	11	49	?	?
5	Водії автомашин	15	44	?	?
	Всього в ЦОС	82	384	21,4 (K_T)	

Задача №15

Розрахувати ефективність використання персоналу (трудових ресурсів) у дирекції поштового зв'язку. Розрахувати продуктивність праці в організації, ріст продуктивності праці, визначити частку приросту доходів за рахунок росту продуктивності праці та умовну економію штату за рахунок росту продуктивності праці у 2009 р. р.

Таблиця (до задачі № 15). Ефективність використання трудових ресурсів Київської міської дирекції УДППЗ „Укрпошта” за 2008-2010 р. р., (дані наближені до реальних)

Показники	Роки		
	2008	2009	2010
Чистий доход, тис. грн.	135712	178930	214336
Індекс зростання доходів	1,29	1,32	1,20
Чисельність працівників, шт.од.	3570	3523	3505
Індекс росту чисельності	0,98	0,99	0,99
Приріст (зменшення) чисельності, од.	-61	-47	-18
Продуктивність праці, грн./шт.од.	38015	50789	?
Зростання продуктивності праці, %	130,9	133,6	?
Частка приросту доходів за рахунок росту продуктивності праці, %	100,0	100,0	?
Умовна економія штату за рахунок росту продуктивності праці, одиниць штату	423	369	?

Задача № 16

Розрахувати кількість персоналу з неповною зайнятістю, плинність кадрів, продуктивність праці, індекс (темп) зростання продуктивності праці за даними таблиці у 2009 році для УДППЗ «Укрпошта». Проаналізувати результати розрахунків, зробити висновки. Для розрахунку використати тільки необхідні дані.

Таблиця (до задачі № 16). Основні показники ефективності управління персоналом УДППЗ «Укрпошта», 2008-2010 роки
(дані наближені до реальних)

№ з/п	Показники	Роки		
		2008	2009	2010
1	Чистий доход, тис. грн.	1984853	2233785	2888250
2	Індекс зростання чистих доходів, %	114,7	112,5	129,3
3	Чисельність штатних працівників, од.	109902	108288	107362
4	Чисельність в еквіваленті повної зайнятості, од.	89845	89216	88453*
5	Кількість персоналу з неповною зайнятістю, од.	?	?	?
6	Приріст чисельності, од.	+287	-1914	-926
7	Продуктивність праці, грн.	18060	20628	?
8	Індекс зростання продуктивності праці, %	114,4	114,2	?
9	Кількість звільнених працівників, од.	18264	46649	44858
10	В тому числі за власним бажанням, од.	18264	23290	19297
11	Плинність кадрів, %	16,6	20,2	?
12	Кількість вакансій, шт. од.	...	1518	2530

* розрахунок за даними у минулому році

Концепції розвитку телекомунікацій в Україні до 2010 року, КМУ, розпорядження від 7 червня 2006 р. № 316-р, Київ

Головні розділи “концепції” для розробки кадрової політики підприємства телекомунікацій

1. Загальні положення

Концепція розвитку телекомунікацій в Україні до 2010 року відповідно до Закону України “Про телекомунікації” (1280-15) визначає основні засади і напрями подальшого розвитку телекомунікаційних мереж загального користування (телекомунікаційні мережі) в ринкових умовах і спрямована на досягнення стратегічних інтересів та конкурентоспроможності України на міжнародному ринку. Концепція є інструментом *реалізації державної політики* у сфері телекомунікацій щодо координації діяльності державних органів та підприємств, установ і організацій, пов’язаних з розвитком телекомунікаційних мереж в Україні. Положення цієї Концепції також повинні враховуватися органами виконавчої влади під час розроблення та затвердження концептуальних і програмних документів з питань розвитку спеціальних, відомчих або корпоративних телекомунікаційних мереж.

Концепція визначає проблеми розвитку телекомунікацій, стратегію і основні шляхи їх розв’язання, а також принципи забезпечення комплексного розвитку телекомунікацій . Для реалізації завдань Концепції передбачається залучити ресурси мереж загального користування різних форм власності , забезпечити взаємодію цих мереж з урахуванням потреб національної безпеки та оборони держави, захист інформації та безпеки критичних елементів мереж, а також управління всіма мережами в умовах надзвичайних ситуацій, надзвичайного та воєнного стану. Стратегія розвитку телекомунікаційних мереж повинна базуватися на використанні новітніх технологій , які відповідають міжнародним стандартам, враховувати необхідність технологічної взаємодії всіх мереж при наданні телекомунікаційних послуг, забезпечити підвищення ефективності їх функціонування.

2. Роль і проблеми розвитку телекомунікацій.

Телекомунікації відіграють значну роль в соціальній та економічній діяльності суспільства, забезпечуючи оперативне або інтерактивне передавання інформації. Розвиток телекомунікацій повинен здійснюватися випереджувальними темпами порівняно із загальними темпами розвитку економіки і буде визначальним на найближчу і більш віддалену перспективу. Повільні темпи розвитку телекомунікацій спричиняють зниження конкурентоспроможності економіки України. Телекомунікації відіграють значну роль у прискоренні розвитку економіки та соціальної сфери. У сфері телекомунікацій існують такі проблеми:

- низький рівень забезпечення населення, підприємств установ і організацій інтерактивними телекомунікаційними послугами;

- нерівномірність забезпечення телекомунікаційними послугами та обмеженість доступу користувачів до загальнодоступних телекомунікаційних послуг у сільській, гірській місцевості і депресивних регіонах;
- використання на стаціонарних телекомунікаційних мережах морально застарілого та фізично зношеного аналогового обладнання, що стримує розвиток телекомунікацій та негативно впливає на ефективність роботи операторів телекомунікацій;
- наявність великої кількості операторів телекомунікацій (майже 700 ліцензій), що призвело до нескоординованості їх дій та відсутності єдиного підходу до вирішення проблемних питань розвитку телекомунікацій;
- неефективне використання можливостей прокладених волоконно-оптичних ліній зв'язку та побудованих стільникових мереж операторами телекомунікацій;
- недостатній регуляторний вплив держави на ринок телекомунікацій;
- недостатнє фінансове та матеріальне забезпечення розроблення наукового підходу до визначення принципів державної політики щодо регуляторного впливу на ринок телекомунікацій.

3. Стратегія розвитку телекомунікацій

Стратегія розвитку телекомунікацій спрямована насамперед на розв'язання зазначених проблем, крім того, передбачає здійснення заходів для подальшого *забезпечення розвитку телекомунікацій в Україні на базі телекомунікаційних мереж наступного покоління*. Розвиток телекомунікацій повинен здійснюватися за такими основними напрямками:

- прискорення розвитку телекомунікаційних мереж з використанням новітніх технологічних досягнень (волоконно-оптичних. ліній, пакетних технологій тощо);
- сприяння реалізації регуляторної політики у сфері телекомунікацій, спрямованої на об'єкти можливостей суб'єктів ринку телекомунікацій з метою розв'язання основних проблем сфери, підвищення ефективності їх діяльності, удосконалення нормативної бази у сфері телекомунікацій.

Напрями розвитку телекомунікаційних мереж

З урахуванням технологічних потреб в одночасному і гармонійному розвитку телекомунікаційних мереж, а також можливості випереджувального використання в Україні сучасних і перспективних засобів телекомунікацій, основними напрямками розвитку телекомунікаційних мереж слід вважати:

- забезпечення розвитку випереджувальними темпами **мультисервісних телекомунікаційних транспортних мереж** для задоволення потреб споживачів телекомунікаційних послуг;
- збільшення ємності і пропускної спроможності мереж доступу до транспортних телекомунікаційних мереж з використанням перспективних технологічних рішень, у тому числі радіотехнологій;
- *прискорення розвитку телекомунікаційних мереж у сільській, гірській місцевості і депресивних регіонах з використанням найбільш ефективних технологій;*

- приведення системи нумерації телекомунікаційних мереж у відповідність з європейськими стандартами;
- розвиток та оптимізація всіх елементів телекомунікаційної інфраструктури українського сегмента Інтернет (тому числі із системою транзиту Інтернет) з метою забезпечення розвитку Інтернет в Україні;
- створення технічної можливості вибору постачальників телекомунікаційних та інформаційних послуг в телекомунікаційних мережах;
- створення технічних можливостей для розвитку розподілених інформаційних служб та служб екстреного виклику, в тому числі служби допомоги (112) із забезпеченням доступу до цих служб абонентів мобільного зв'язку, створення наукової та нормативної бази для *розширення національної багатооператорської мережі на основі мультисервісних телекомунікаційних транспортних мереж*;
- прискорене запровадження радіотехнологій рухомого зв'язку та використання систем абонентського радіодоступу;
- створення національної системи супутникового зв'язку;
- модернізація та розвиток спеціальних телекомунікаційних мереж для задоволення потреб національної безпеки та оборони держави – мереж Державної системи урядового зв'язку, національної системи конфіденційного зв'язку, *спеціальної позаміської мережі зв'язку*, мереж Воєнної організації держави;
- створення рівних умов для доступу споживачів до національної мережі обміну Інтернет.

Пріоритетним напрямом розвитку телекомунікаційних мереж повинен бути прискорений розвиток мереж телефонного зв'язку для надання загальнодоступних послуг, перелік яких визначений законодавством. При цьому слід враховувати такі особливості: загальнодоступні телекомунікаційні послуги повинні надаватися всім бажаючим за регульованими державою тарифами. Для розширення загального доступу до телекомунікаційних послуг слід прискорити нарощування технічних можливостей телекомунікаційних мереж; необхідно забезпечити доступ майже усього населення України (не менш як 99,9 відсотки) до загальнодоступних телекомунікаційних послуг **через створення і розвиток пунктів колективного доступу таксофони, переговорні пункти тощо** в усіх населених пунктах України з кількістю населення **понад 50 чоловік**. Час доступу до найближчого пункту надання загальнодоступних телекомунікаційних послуг без застосування транспортних засобів не повинен перевищувати *30 хвилин*. З цією метою слід ввести в дію близько *25 тис. універсальних таксофонів і залучити 650 млн. гривень*; продовжити оновлення і розвиток стаціонарних телефонних мереж, забезпечити введення в дію *щороку не менш як 800 тис. телефонних номерів*, з яких не менше половини повинні призначатися на заміну *ємності електромеханічних автоматичних телефонних станцій*. Для виконання цього завдання необхідно залучити майже 5 млрд.

гривень; необхідно збільшити абонентську ємність сільської телефонної мережі не менше ніж на 400 тис. номерів і телефонізувати усі соціально значимі об'єкти: навчальні та дитячі дошкільні заклади, медичні установи, клуби, бібліотеки, громадські приймальні тощо; визначити особливі умови для видачі ліцензій на надання послуг мобільного зв'язку з метою залучення операторів мереж мобільного зв'язку до надання телекомунікаційних послуг у сільській, гірській місцевості і депресивних регіонах .

Напрями управлінської та регуляторної діяльності

З метою прискорення розвитку телекомунікаційних мереж слід створити сприятливі умови для добросовісної конкуренції на ринку телекомунікаційних послуг, підвищити його інвестиційну привабливість, забезпечити прозорість взаємовідносин суб'єктів ринку телекомунікаційних послуг, консолідувати їх зусилля на розв'язання проблем розвитку телекомунікацій. З цією метою необхідно:

1) визначити пріоритетність завдань до 2010 року, а саме:

- забезпечити доступ населення до послуг телефонного зв'язку шляхом розвитку мережі універсальних таксофонів майже в усіх населених пунктах з кількістю населення більш як 50 чоловік;
- забезпечити доступ населення до послуг Інтернет шляхом створення мережі пунктів колективного доступу на базі об'єктів поштового зв'язку та телекомунікацій, інших громадських закладів у населених пунктах з кількістю населення більш як 500 чоловік;
- ліквідувати чергу на встановлення телефонів;
- забезпечити доступ абонентів мобільного зв'язку до служб екстреного виклику;
- задовольнити попит платоспроможного населення на телекомунікаційні послуги нового покоління;
- запровадити нові види надання послуг, спільних для мобільного і фіксованого зв'язку, а також персоналізованих послуг з поступовим переходом до послуг персонального номера;
- забезпечити удосконалення нормативної бази у сфері телекомунікацій;

2) створити нову систему показників розвитку ринку телекомунікацій, дієвого контролю за рівнем конкуренції , в тому числі:

- кількісних характеристик розвитку окремих секторів телекомунікацій;
- показників рівня забезпечення користувачів загальнодоступними телекомунікаційними послугами;
- характеристик якості телекомунікаційних послуг;
- показників ефективності функціонування компенсаційного механізму;
- дотримання операторами і провайдерами телекомунікацій ліцензійних вимог;
- забезпечення здійснення громадськими організаціями контролю за роботою суб'єктів господарювання , що займають монопольне становище на ринку телекомунікацій.

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ВАТ "УКРТЕЛЕКОМ"**Стратегія розвитку персоналу ВАТ "Укртелеком": основні принципи та напрями кадрової політики**

Формування стратегії розвитку персоналу базується на стратегії розвитку товариства.

Основна мета кадрової політики – максимальне використання кваліфікованого потенціалу персоналу.

Стратегія розвитку персоналу Укртелекому складається з основних принципів та напрямків кадрової політики.

Головними принципами роботи з кадрами має бути:

- планування потреби в персоналі і управління ним з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, які обумовлюють якісний та кількісний склад працівників на конкретному етапі діяльності товариства;
- вибір найоптимальніших методів роботи з персоналом залежно від поточної ситуації розвитку товариства на підставі прогнозування та обліку змін економічної, правової та інших ситуацій зовнішнього середовища та їх впливу на персонал товариства;
- створення та функціонування системи управління персоналом, яка забезпечить ефективне та гнучке управління людськими ресурсами товариства на основі сучасних наукових підходів;
- формування єдиної організаційної культури товариства, що передбачає колективний підхід до реалізації завдань, як у масштабах товариства, так і в масштабах його структурних підрозділів;
- забезпечення високої ефективності засобів, що спрямовуються на розвиток персоналу як ресурсу. Скорочення витрат, обумовлених неефективним використанням кадрового потенціалу, і надлишкових трудових ресурсів;
- інформатизація, яка припускає застосування сучасних засобів обчислювальної техніки для процедур збору, передачі, обробки, збереження, видачі інформації з метою оперативного прийняття обґрунтованих кадрових рішень. Цьому сприяють оснащення кадрових служб персональними комп'ютерами і створення на їхній базі автоматизованих робочих місць працівників кадрової служби.

Основними напрямками кадрової політики товариства має бути:

- розробка загальних принципів кадрової політики, визначення ключових моментів і пріоритетів;
- офіційне затвердження кадрової політики;
- розробка плану оперативних заходів: планування потреби в трудових ресурсах, прогноз чисельності кадрів, формування структури і штатного розпису, створення резерву;

- прогнозування нових робочих місць з урахуванням впровадження нових технологій та засобів електрозв'язку;
- залучення, добір, атестація кадрів, профорієнтація і трудова адаптація персоналу;
- підбір і розстановка кадрів;
- розробка систем стимулювання і механізмів підвищення зацікавленості та задоволеності працею, оплати праці;
- розробка програм розвитку персоналу з метою вирішення не тільки поточних, але й майбутніх завдань на основі удосконалення систем навчання, службового просування працівників і підготовки резерву для висунування на керівні посади;
- організація праці і робочих місць;
- розробка заходів щодо управління трудовою дисципліною;
- ефективний розподіл і використання працівників, оптимізація їх чисельності;
- керування нововведеннями в кадровій роботі;
- аналіз причин вивільнення персоналу, особливо висококваліфікованого;
- забезпечення високого рівня якості праці, трудового життя і результатів праці.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Горелкіна С.Б.* Управління персоналом: навч. посіб./ Горелкіна С.Б. – Одеса: ОНАЗ ім. О.С.Попова, 2007. – 84 с.
2. *Крамаренко В.І.* Управління персоналом фірми: навч. посіб./ Крамаренко В.І., Холод Б.І. та ін. – Київ: ЦУЛ, 2003. – 272 с.
3. *Крушельницька О.В.* Управління персоналом: навч. посіб. / Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. – К.: Кондо”. – 2005. – 308 с.
4. *Кузьмін О.Е.* Основи менеджменту [підручник.] / Кузьмін О.Е., Мельник О.Г. – К.: Академвидав, 2003. – 416 с. (Альма-матер)
5. *Мурашко М.И.* Менеджмент персонала: навч. – практич. посіб. / Мурашко М.И. – К.: Т-во “Знание”, КОО, 2002. – 311 с.
6. *Петюх В.М.* Управління персоналом: навч.-метод.посіб. [для самост. вивч. дисципл.] / Петюх В.М., Базилюк Б.Г., Герасименко О.О. – К.: КНЕУ, 2007. – 320 с.
7. *Рогожин М.Ю.* Организация управления персоналом предприятия: учебно-практич. пособ./ Рогожин М.Ю. – М.: Издательство РДЛ, 2004. – 224 с.
8. *Стадник В.В.* Менеджмент: [посібник] / Стадник В.В., Йохна М.А. – К.: “Академвидав”, 2003. – 464 с. (Альма-матер).
9. Теория и практика управления персоналом: учеб.-метод. пособ. / Авт.-сост. *Г.В.Щекин.* – [2-е изд., стереотип.] – К.: МАУП, 2003. – 280 с.:ил.
10. *Хміль Ф.І.* Управління персоналом: [підручник для студентів вищих навчальних закладів.] / Хміль Ф.І. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с., 2006. – 488 с. (Альма-матер).