**СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ 2. Система управління та соціально-психологічні аспекти управління людськими ресурсами**

*Завдання до обговорення*

1. Принципи технологічної побудови системи управління персоналом.

2. Особистість керівника та стилі управління. Типи керівників. Основи влади керівника.

3. Керівник і лідер: спільне та відмінності.

4. Підлеглі та їх обов’язки. Психологічні типи підлеглих. Категорії підлеглих.

5. Форми офіційних відносин в управлінні персоналом: розпорядження, наказ, доручення, прохання, порада.

6. Тактика роботи з підлеглими: переконання, навіювання, критика, схвалення та ін.

*Питання до роздумів:*

1. Різновиди служб з управління персоналом. Основні блоки завдань, що виділяються у структурі управління персоналом в сучасних організаціях.

2. Напрями роботи служб персоналу: тактичний і стратегічний.

3. Як розмежовано завдання з управління персоналом між лінійними керівниками і службою персоналу?

4. Що собою являє організаційна структура служби персоналу? Від яких чинників залежить структура і штати служби персоналу?

*Практичне завдання:*

1. Суб’єктами виконання функції управління є лінійні керівники та працівники служби персоналу. Обов’язки між цими суб’єктами чітко розмежовано:

— рішення щодо наймання на роботу нових працівників, їх навчання, завантаження роботою, організації праці, оцінювання і стимулювання ухвалюють і контролюють виконання керівники в межах повноважень кожного;

— служба персоналу забезпечує керівників потрібною для ухвалювання рішень інформацією — проектами наказів, розпоряджень, планів, графіків, положень, нормативів, стандартів, інструкцій, статистичних вітів; надає юридичні, консультаційні, навчальні послуги; виконує різноманітні розрахунки, обґрунтування; проводить соціологічні дослідження; представляє підприємство в стосунках із зовнішніми організаціями в межах делегованих повноважень.

До основних функцій управління людськими ресурсами в організації (на підприємствах) належать:

— формування та розвиток стратегії, політики управління персоналом і корпоративної культури;

— облік і аналіз персоналу;

— планування в управлінні персоналом;

— забезпечення потреб організації в компетентному персоналі;

— розвиток персоналу;

— організація та обслуговування робочих місць;

— оцінювання працівників;

— мотивування працівників;

— регулювання трудової діяльності підрозділів і працівників;

— управління охороною праці;

— управління трудовою поведінкою працівників;

— управління соціальною сферою організації;

— юридичне обслуговування.

У контексті функціонального поділу праці кожну управлінську функцію зазвичай поділяють на кілька функціональних завдань. Завдання – наперед визначений перелік якихось робіт, управлінських процедур, операцій, дій, що підлягають обов’язковому виконанню впродовж тривалого часу.

Опишіть основні функції управління людськими ресурсами та заповніть таблицю 2.

Таблиця 2

Склад основних функцій і завдань служби персоналу

|  |  |
| --- | --- |
| Функції | Функціональні завдання |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

Кожну функцію, кожне функціональне завдання в документальній формі закріплюють за конкретними виконавцями – підрозділами і працівниками. Такими документами є положення – для регламентування діяльності структурних підрозділів, і посадові інструкції – для професіоналів, фахівців і технічних службовців.

На основі розроблених та запропонованих вами функціональних завдань (табл. 2) запропонуйте організаційну структуру служби персоналу для підприємства (організації), де ви працюєте, або проходили практику. Організаційна структура служби персоналу має бути адекватною організаційній структурі підприємства. На великих промислових підприємствах такими підрозділами можуть бути:

• відділ кадрів (зайнятості);

• відділ розвитку персоналу;

• відділ організації праці та заробітної плати;

• відділ охорони праці;

• юридичний відділ;

• відділ розвитку соціальної інфраструктури;

• відділ безпеки і режиму;

• навчальний центр тощо.

Відповідно запропонованій вами структури служби персоналу розробіть положення про структурні підрозділи (як мінімум для одного структурного підрозділу) та посадові інструкції (як мінімум дві для різних категорій персоналу).

2. Структура і штати служб персоналу визначаються керівництвом організацій самостійно з урахуванням:

— масштабів і складності виробництва;

— наявності відокремлених структурних підрозділів;

— загальної чисельності персоналу;

— фінансових можливостей;

— розуміння вищим керівництвом ролі служби персоналу в системі управління організацією.

В Україні наказом Міністерства праці та соціальної політики від 18.12.2003 р. № 341 затверджено Міжгалузеві нормативи чисельності працівників, зайнятих добором, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів.

За умовами практичного завдання 1 запропонуйте планову чисельність працівників розробленої вами служби управління персоналом.

Під час формування підрозділів служби персоналу слід виходити з таких параметрів: якщо обсяг робіт відповідає чисельності працівників до 5 осіб, то створювати відділ недоцільно, це може бути сектор, бюро чи група. Отже, добре керований відділ — це 5-10 працівників. Якщо є 3 і більше відділів, то їх можна об’єднати в управління.

Нормативну чисельність працівників, зайнятих добором, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів можна визначити за формулою:

де Тз — загальна трудомісткість типового складу робіт за рік, люд.-год;

Ф — річний фонд робочого часу одного працівника, год;

Кн — коефіцієнт, який враховує заплановані невиходи працівників (відпустки, хвороби тощо). Для нормальних умов праці К н дорівнює приблизно 1,15.

Загальна трудомісткість типового складу робіт Тз визначається за формулою:

де Т — річна трудомісткість типового виду робіт, люд.-год;

n — кількість видів робіт, що виконуються.

Річна трудомісткість типового виду робіт Т визначається за формулою:

де Ні — затрати часу на виконання типового виду робіт, люд-год;

Vi — обсяг типового виду робіт, що виконуються за рік.

Нормативну чисельність працівників відділу кадрів і відділу розвитку персоналу Чк можна розрахувати за емпіричною формулою:

де Рз — загальна чисельність персоналу на підприємстві, осіб;

N — кількість структурних підрозділів, од.

У підручнику з управління персоналу [1] у дод. 4 наведено таблицю нормативів чисельності працівників відділу кадрів та відділу розвитку персоналу залежно від величин факторів-аргументів. Якщо величини факторів-аргументів підприємства відрізняються від наведених у дод. 4, то нормативну чисельність працівників можна розрахувати методом екстраполяції чи за наведеною формулою. Однак у кожному разі треба розрахункову чисельність працівників скоригувати на поправкові коефіцієнти, що враховують:

— питому вагу робіт, виконуваних на ПЕОМ, Кк ;

— обсяг робіт з обліку військовозобов’язаних працівників Кв ;

— інтенсивність руху кадрів Кі .

Тоді формула розрахунку загальної чисельності працівників відділів кадрів і розвитку персоналу Чкз набуває такого вигляду:

Величини цих коефіцієнтів наведені у табл. 5.5 на стор. 90 [1].

Для розрахунку чисельності працівників відділу організації праці та заробітної плати (Чоп) можна скористатися формулою:

0,0045Чпвп + 0,0016Чрв

де Чпвп — середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб;

Чрв — чисельність робітників-відрядників, осіб.

Стосовно визначення чисельності працівників відділу охорони праці застосовуються такі підходи. На виробничих підприємствах із кількістю працівників від 51 до 500 включно (у невиробничих організаціях від 101 до 500) достатньо однієї посади інженера з охорони праці. Якщо чисельність персоналу перевищує 500 осіб, то кількість працівників відділу охорони праці Чох розраховують за формулою:

де Кш — коефіцієнт, що враховує рівень шкідливості і небезпечності виробництва;

Ф — ефективний річний фонд робочого часу фахівців з охорони праці, дорівнює 1820 год з урахуванням відпусток, невиходів на роботу через хвороби тощо;

де Чшк — чисельність працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими речовинами;

Ч нб — чисельність працівників, зайнятих на роботах із підвищеною небезпекою.

3. Складіть баланс робочого часу працівників служби персоналу на 2020 рік (із розрахунку 366 днів у році), якщо відомо:

— середня тривалість відпустки 21 робочий день;

— середні втрати робочого часу через хвороби 9,5 робочих днів;

— інші невиходи на роботу – 2,5 робочих днів;

— середня тривалість робочого дня – 7,9 год.

Облікована трудомісткість виконуваних робіт – 3200 люд.-год на рік. Коефіцієнт, що враховує обсяг необлікованих робіт, К = 1,12. Прогнозується збільшення обсягу робіт на 3,5 %. Розрахувати планову чисельність працівників служби персоналу.

Таблиця 3

Баланс робочого часу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Показники* | *Одиниця виміру* | *На 1 працівника* |
| *план* |
| *1* | *2* | *3* |
| Календарний фонд часу, у т.ч.: | дні | 366 |
| – святкові | дні |  |
| – вихідні | дні |  |
| – вихідні суботи | дні |  |
| Номінальний фонд робочого часу | дні |  |
| Неявки на роботу, у т.ч.: | дні |  |
| – щорічні відпустки |  |
| – відпустки у зв’язку з навчанням |  |
| – відпустки по вагітності та пологах |  |
| – додаткові відпустки |  |
| – хвороби |  |
| – прогули | − |
| – простої | − |
| Фонд робочого часу без урахування неявок | дні |  |
| Тривалість робочої зміни | год. |  |
| Бюджет робочого часу | год. |  |
| Скорочені дні | год. |  |
| Пільговий час підліткам | год. |  |
| Внутрішньозмінні простої | год. | − |
| Корисний фонд робочого часу | год. |  |
| Середня тривалість робочої зміни | год. |  |
| Понаднормово відпрацьований час | год. | − |

Рекомендована література:

1. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. – К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. – 667 с.

2. Менеджмент персоналу: Навч. посібник / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2006. – 398 с.

3. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с. – Режим доступу: <http://www.dut.edu.ua/uploads/l_1171_86364415.pdf>.

4. Кравченко В.О. Основи менеджменту: Навчальний посібник. – Одеса: Атлант, 2012 р. – 211 с. – С. 37-54. Режим доступу: <http://kist.ntu.edu.ua/textDZ/Kravchenko%20V.A..pdf>.

5. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації. Режим доступу: <http://posibnyky.vntu.edu.ua/ps_v_org/index.html>.

6. Слободянюк А.В., Андрущенко Н.О. Психологія управління та конфліктологія. Режим доступу: <http://posibnyky.vntu.edu.ua/psihol/index.htm>.

7. Буденная Я. Описание HR-процессов. // Режим доступу: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1613>.

8. Найдовская И. Зачем компании лидер? // Режим доступу: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1250>.