

Міністерство освіти і науки України

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АВТОМОБІЛЬНО-ДОРОЖНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ

## МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять з дисципліни  
«Управління персоналом» (II частина)  
для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»

Харків ХНАДУ 2022

Міністерство освіти і науки України

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АВТОМОБІЛЬНО-ДОРОЖНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ

## МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять з дисципліни  
«Управління персоналом» (II частина)  
для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»

Затверджено методичною  
радою університету  
протокол № від

Харків ХНАДУ 2022

Укладачі      Криворучко О.М.  
                      Водолажська Т.О.

Кафедра менеджменту

## ЗАГАЛЬНІ ВКАЗІВКИ

Методичні вказівки призначені для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент», які вивчають дисципліну «Управління персоналом».

Метою методичних вказівок є закріплення здобувачами вищої освіти знань, одержаних на лекційних заняттях, і набуття навичок вирішування конкретних завдань із застосуванням сучасних методів управління персоналом (УП).

В процесі вивчення цієї дисципліни передбачається виконання практичних занять з відповідних тем курсу.

При проведенні практичних занять передбачається індивідуальний характер виконання розрахунків за варіантами.

Практичні завдання оформляються в спеціальному зошиті, в якому повинна бути записана умова задачі й її розв'язання. Кожна розрахункова операція повинна мати свою назву, призначення і пояснення.

Формули, які використовуються при розрахунках, повинні мати пояснення позначень. В окремих завданнях результати розрахунків рекомендується звести в підсумкові таблиці.

Після виконання кожного завдання необхідно сформулювати узагальнюючі висновки.

Залік з кожного завдання здійснюється шляхом співбесіди викладача із здобувачем вищої освіти у процесі проведення аудиторних занять. Складання заліків з усіх практичних завдань є необхідною умовою допуску студента до заліку й іспиту з курсу.

## Практичне заняття № 8

### ПІДБІР ПЕРСОНАЛУ

**Мета заняття** – набути практичні навички підбору персоналу на вакантні посади.

#### Завдання

1. Підготувати рекламне оголошення про вакантну посаду.
2. Відповідно до вакантних посад підібрати кандидата.

#### Порядок виконання завдання

1. Відповідно до вакантної посади підібрати кандидата. Одержані результати занести в табл. 8.1. Моделі робочих місць для управлінського персоналу представлені в табл. К1, Додатку К.

Таблиця 8.1 - Моделі робочих місць, професійні і особові якості кандидата

Елементи моделі	Посади управлінського персоналу			Кандидат
1. Кадрові дані				
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1.1. Стать:				
чоловіча				
жіноча				
не має значення				-
1.2. Вік:				
до 20				
від 20 до 30				
від 30 до 40				
від 40 до 50				
від 50 до 60				
понад 60				
1.3. Сім'йний стан:				
неодружений, незаміжня				
одружений, заміжня				
розлучений, розлучена				
не має значення				-
1.4. Соціальне положення:				
із робітників				

## Продовження таблиці 8.1

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
із службовців				
із селян				
не має значення				-
<b>1.5.Зовнішність співробітника:</b>				
красива				
приємна				
приваблива				
нормальна				
відштовхуюча				
<b>2. Досвід співробітника</b>				
<b>2.1. Виробничий стаж:</b>				
до 1 року				
1-5 років				
5-10 років				
понад 10 років				
<b>2.2. Суспільний досвід:</b>				
профком				
рада підприємства				
інше				
<b>3. Професійні знання в області</b>				
соціології				
економіки				
управління				
права				
дизайну				
організації				
комерції				
педагогіки				
іноземної мови				
бухобліку				
маркетингу				
торгівлі				
фінансів				
<b>4. Професійні уміння в області</b>				
роботи з людьми				
машинопису				
ведення особистих справ				
телефонних переговорів				
договірної роботи				
методичної роботи				
архівної справи				
комп'ютерів				
складання розкладів				
розробки програм				
презентаційної роботи				

## Продовження таблиці 8.1

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
контрактної роботи				
реклами				
маркетингових досліджень				
комерційних операцій				
бізнес-планів				
пошуку партнерів				
знання ринку				
водіння автомобіля				
експедиторської роботи				
постачання				
<b>5. Особові якості</b>				
<b>5.1. Моральні:</b>				
доброзичливість				
чуйність				
уважність				
чесність				
порядність				
принциповість				
справедливість				
вихованість				
скромність				
життєрадісність				
терпимість				
пунктуальність				
здатність сприймати критику				
<b>5.2. Ділові:</b>				
старанність				
діловитість				
заповзятливість				
працьовитість				
господарність				
цілеспрямованість				
організованість				
комунікабельність				
дипломатичність				
дисциплінованість				
наполегливість				
уміння доводити доручену справу до кінця				
уміння бачити перспективу				
уміння слухати людей				
широта кругозору				
<b>6. Психологія особи</b>				
<b>6.1. Тип особи:</b>				
екстраверт – спрямований на зовнішній світ				

### Продовження таблиці 8.1

1	2	3	4	5
інтроверт – на внутрішній світ				
6.2. Темперамент:				
сангвінік				
флегматик				
холерик				
меланхолік				
6.3.Рівень інтелекту:				
високий				
середній				
низький				
7. Здоров'я і працездатність				
Здоровий				
Практично здоровий				
Хворий				
8. Рівень кваліфікації				
8.1. Освіта:				
неповна середня				
середня загальна				
середня спеціальна				
вища				
8.2. Підвищення кваліфікації:				
інститут бізнесу				
школа менеджерів				
курси підвищення				
9. Хобі (захоплення)				
Спорт				
Мистецтво				
Театр і кіно				
Мисливство				
Танці				
10. Шкідливі звички				
Алкоголь				
Куріння				
Обжерливість				

Розставити ваговий коефіцієнт, що впливає на окремі елементи моделі робочого місця (для трьох посад) (табл. 8.2).

3. Зіставити дані кандидата з кожним елементом моделі робочого місця (кожен збіг = 1 бал).

4. Розрахувати зважену оцінку (ЗО) кожного елемента моделі:



Таблиця 8.2 - Професійна модель робочого місця \_\_\_\_\_

Елементи моделі	Ваговий коефіцієнт			Бали
1. Кадрові дані				
2. Досвід співробітника				
3. Професійні знання				
4. Професійні уміння				
5. Особові якості				
6. Психологія особи				
7. Здоров'я і працездатність				
8. Рівень кваліфікації				
9. Хобі (захоплення)				
10. Шкідливі звички				
Всього:	1,0	1,0	1,0	

$$ZO = \text{ваговий коефіцієнт} \cdot \text{бали} \quad (8.1)$$

5. Розрахувати загальну оцінку (ЗагО) для вибору посади:

$$\text{ЗагО} = \sum ZO \quad (8.2)$$

#### Контрольні запитання

1. Що таке підбір персоналу?
2. Чим відрізняється підбір від набору персоналу?
3. Які елементи включає модель робочого місця?

### Практичне заняття № 9

#### АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

*Мета заняття* – набути навички адаптації персоналу.

#### Завдання

1. Вибрати посаду в організації, для якої необхідно здійснити адаптацію нового працівника.

2. Розробити індивідуальний план роботи нового працівника на випробувальний термін.

3. Здійснити атестацію нового працівника за результатами проходження випробувального терміну.

### ***Порядок виконання завдання***

1. На основі даних табл. Л1 Додатку Л вибрати посаду, для якої необхідно здійснити адаптацію нового працівника.

2. Скласти індивідуальний план роботи нового працівника на випробувальний термін (табл. 9.1).

**Таблиця 9.1 – План роботи працівника на випробувальний термін**

(П.І.Б. працівника, посада, підрозділ)  
Випробувальний термін \_\_\_\_\_ місяць (ів)

№ з/п	Завдання	Термін виконання	П.І.Б. та посада відповідальної особи	Оцінка виконаного завдання	Підпис
1					
...					
7					

Розробив: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Ознайомлений: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Тривалість випробувального терміну для адміністративно-управлінського персоналу (АУП) встановити від 1 до 3 місяців, виробничого – 1 місяць.

3. Представити у табл. 9.2 особистий план професійного та службового розвитку нового працівника.

4. Після закінчення випробувального терміну оцінити працівника (табл. 9.3) і прийняти рішення з його працевлаштування.

Можливі рішення: 1) продовжити оцінку на термін встановленого випробувального терміну; 2) звільнити, як такого, що не пройшов випробувальний термін, залучити нового кандидата; 3) почати пошук нового кандидата в зв'язку з передбаченням звільнення; 4) вважати таким, що пройшов випробувальний термін.

## Таблиця 9.2 - Особистий план професійного та службового розвитку

П.І.Б. \_\_\_\_\_ Підрозділ \_\_\_\_\_  
 Посада \_\_\_\_\_ Керівник \_\_\_\_\_

1. Опишіть, будь-ласка, ті якості, навички та знання, які необхідні Вам, як спеціалісту на обраній посаді для найбільш продуктивного виконання своїх посадових обов'язків; оцініть ступінь розвитку цих навичок у Вас за п'ятибальною шкалою: 5- відмінно, 4 – добре, 3 – задовільно, 2 – незадовільно, 1 – погано.

Знання	Оцінка
Вміння	Оцінка
Навички	Оцінка

2. Опишіть, будь-ласка, як Ви бачите своє місце в організації в перспективі. Яких знань та навичок не вистачає Вам, щоб продуктивно працювати на посаді? \_\_\_\_\_

3. Чи плануєте Ви більш повно оволодіти зазначеними вище знаннями та навичками? Яким чином та в який термін Ви збираєтесь ці плани здійснити? \_\_\_\_\_

4. Опишіть, будь-ласка, Ваші плани щодо подальшого професійного розвитку із зазначенням терміну їх реалізації \_\_\_\_\_

5. Оцініть за п'ятибальною шкалою (1- зовсім не впливають, 2 – слабо впливають, 3 – здійснюють певний вплив, 4 – здійснюють помітний вплив, 5 – впливають значною мірою), наскільки впливають на Ваше бажання працювати в організації наступні фактори:

Фактори	Оцінка
Престижність організації	
Стабільність організації	
Наявність можливостей для професійного зростання	
Наявність можливостей для службового зростання	
Цікава творча робота	
Самостійність та відповідальність посади	
Дружній колектив	
Можливість підвищити свій матеріальний стан	
Комфортні умови праці	

6. Закінчіть, будь-ласка, речення:

А. Робота на даній посаді у моєму розумінні – це \_\_\_\_\_

Б. В роботі мене більш за все цікавить \_\_\_\_\_

В. Вважаю, що найважливіше в моїй роботі \_\_\_\_\_

Г. Мені потрібна така робота, щоб \_\_\_\_\_

Д. Вважаю, що головними труднощами, що чекають мене на даній посаді є \_\_\_\_\_

**Таблиця 9.3 - Оцінка працівника після проходження випробувального терміну**

Показники	Оцінка			
	погано	задовільно	добре	дуже добре
Результативність праці				
Знання та навички за профілем посади				
Ставлення до роботи, працездатність				
Ініціативність, творчі здібності				
Дисциплінованість, керованість				
Взаємовідносини з партнерами				
Взаємовідносини з колегами				
Лояльність до організації				

### Контрольні запитання

1. Що Ви розумієте під терміном «адаптація персоналу»?
2. Яка максимальна тривалість випробувального терміну?
3. З якою метою впроваджено випробувальний термін?

### Практичне заняття № 10

#### ВИЗНАЧЕННЯ КОРИСНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

*Мета заняття* – набути навички оцінки корисності кадрів.

#### Завдання

1. Оцінити корисність персоналу.
2. Запропонувати управлінські рішення по кожній посадовій одиниці і кожному співробітнику.

#### *Порядок виконання завдання*

1. На основі опитування вищих менеджерів (табл. М1, Додаток М), скласти таблицю результатів оцінки корисності персоналу і представити (табл. 10.1), при цьому бальні оцінки перетворити в наступні характеристики:

Таблиця 10.1 - Результати оцінки корисності персоналу

№ з/п	Виконавець	Посада	Експертна оцінка				Рішення по даній посаді	Рекомендації по посаді	Рекомендації по співробітнику
			корисність посади	цінність співробітника	комунікативність співробітника	співробітника			
1		Директор підприємства							
2		Заступник директора							
...		...							
15		Прибиральниця							

- *корисність посади*: 2 бали - не потрібна; 3 - малопотрібна; 4 - в цілому потрібна; 5 - безперечно потрібна;
- *цінність співробітника*: 2 бали - даремний; 3 - малокорисний; 4 - в цілому корисний; 5 - безумовно корисний;
- *комунікативність співробітника*: 2 бали - дуже низька; 3 - середня; 4 - помірна; 5 - висока.

2. Наочне уявлення стану організаційно-штатної структури зобразити у формі матриці оцінки корисності персоналу (рис. 10.1).

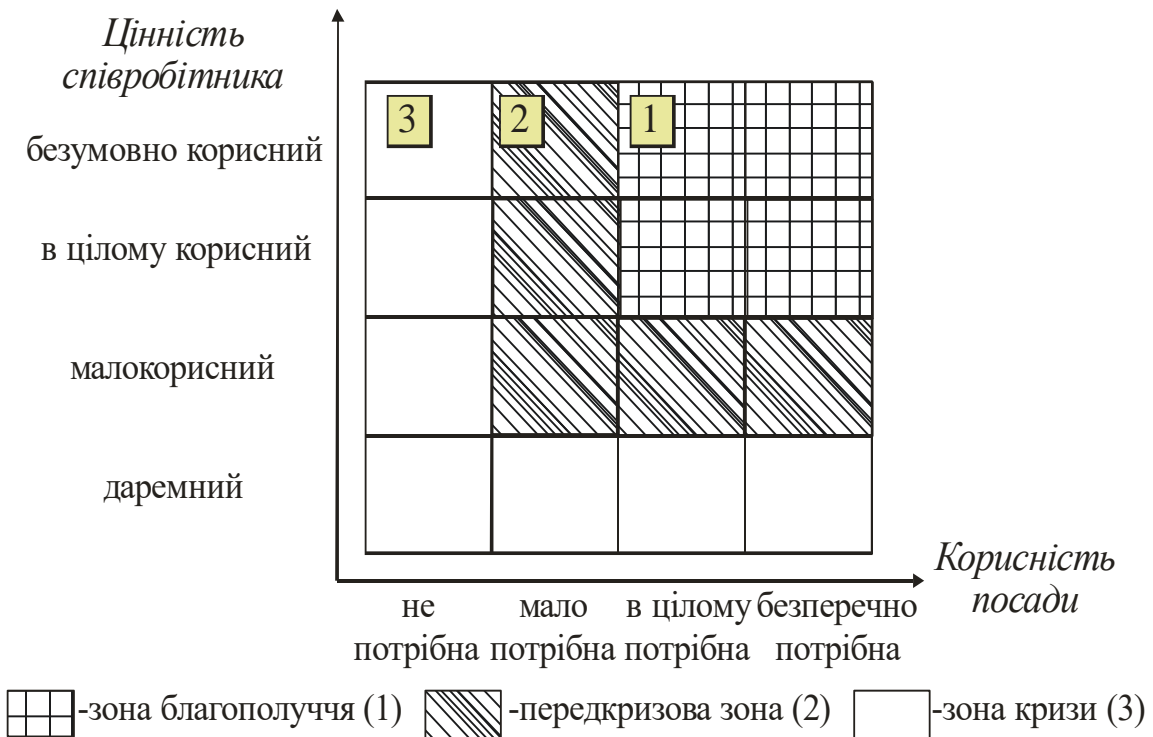


Рисунок 10.1 – Матриця оцінки корисності персоналу

3. На основі матриці оцінки корисності персоналу визначити співвідношення посадових одиниць за зонами (табл. 10.2).

Таблиця 10.2 - Співвідношення посадових одиниць за зонами матриці оцінки корисності персоналу

Показники	Зони матриці оцінки корисності кадрів			Разом
	благополуччя	передкризова	кризи	
Кількість посад, що розподілені до зони, од.				15
%				100,0

4. Скласти «білий» і «чорний» списки за посадами.

5. Побудувати матрицю комунікативності співробітників, виходячи з бальних оцінок вищих менеджерів (рис. 10.2).

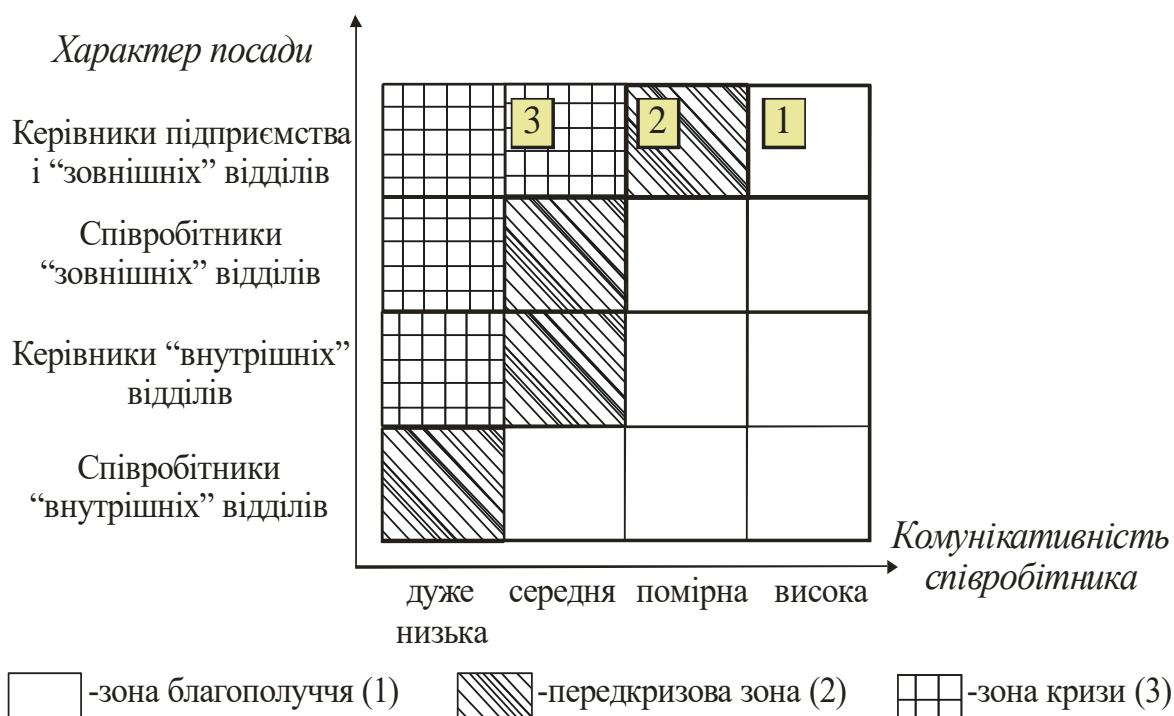


Рисунок 10.2 – Матриця оцінки комунікативності співробітників

6. Розробити загальні рекомендації за кожною посадовою одиницею (підвищення кваліфікації; ухвалення рішення про оптимальне використання; постановка на контроль; матеріальне стимулювання) і занести в табл. 10.1.

7. За допомогою запропонованої методики зробити загальний висновок щодо формування кадрової політики підприємства.

## Контрольні запитання

1. Що Ви розумієте під терміном «корисність персоналу»?
2. Впливає корисність персоналу на стан організаційно-штатної структури організації?
3. Які зони містить матриця оцінки комунікативності персоналу?

## Практичне заняття № 11

### КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ЯКОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ

*Мета заняття* – набути практичні навички оцінювання результатів діяльності працівників підприємства.

#### Завдання

На підставі даних (табл. Н1 додатку Н) виконати комплексну оцінку якості роботи працівників.

#### Порядок виконання завдання

Комплексна оцінка якості роботи здійснюється по основі ознак, властивих працівнику і виконуваній ним роботи. Ознаками, що характеризують працівника, є його професійно - кваліфікаційний рівень ( $K_1$ ) і ділові якості ( $L_1$ ), що створюють необхідні передумови для виконання відповідних обов'язків. Ознаками, що характеризують роботу, є її складність ( $K_2$ ) і конкретно досягнутий результат ( $L_2$ ).

Комплексна оцінка якості роботи ( $L$ ):

$$L = K_1 \cdot L_1 + K_2 \cdot L_2 \quad (11.1)$$

1. Визначити коефіцієнт професійно-кваліфікаційного рівня працівника ( $K_1$ ):

$$K_1 = \frac{O + S + R}{4,3}, \quad (11.2)$$

де  $O$  - оцінка освіти ( $O=1;2;3;$ )

$S$  - оцінка стажу роботи за фахом ( $S=0,25;0,5;0,75;1;$ )

$R$  - оцінка винахідництва та раціоналізаторської діяльності ( $R=0,1; 0,2; 0,3;$ );

4,3 - постійна величина, що відповідає сумі максимальних оцінок за освітою, стажем, раціоналізаторською діяльністю і винахідництвом.

За освітою працівники розподіляються на 3 групи: 1 - загальна середня (повна або незакінчена); 2 - середня спеціальна; 3 - вища або незакінчена вища освіта. Номер групи, в яку потрапляє працівник за рівнем освіти, визначає його оцінку за цією ознакою.

Залежно від стажу роботи за фахом з урахуванням освіти атестуємі працівники розподіляються на 4 групи (табл. 11.1).

Таблиця 11.1 - Оцінка стажу працівників

Номер групи за стажем	Оцінка стажу	Стаж роботи за фахом (кількість років) у працівників, що мають освіту		
		1 група - загальна середня	2 група - середня спеціальна	3 група-вища або незакінчена вища
1	0,25	0-5	0-9	0-9
2	0,50	5-13	9-13, понад 29	9-17 понад 29
3	0,75	13-17, 21-29 понад 29	13-17, 21-29	17-25
4	1,00	17-21	17-21	26-29

Показник  $R$  враховує кількість винаходів, раціоналізаторських пропозицій тощо. Якщо винахід був один, то  $R=0,1$ ; якщо два –  $0,2$ ; якщо три і більше, то  $R=0,3$ .

2.Зробити оцінку ділових якостей фахівця ( $L_1$ ) на підставі ознак, представлених в табл. 11.2 з урахуванням їх питомої ваги. Кожна ознака ділових якостей має чотири рівні прояву і оцінюється в балах: низький - 1, середній - 2, вище середнього - 3, високий - 4.

3. Визначити коефіцієнт складності виконуваних функцій ( $K_2$ ) (табл. 11.3).

Коефіцієнт  $K_2$  одержують діленням суми оцінок  $K_2^i$  на постійну величину, рівну максимальній оцінці за усіма ознаками).



Таблиця 11.2 - Оцінка ділових якостей працівників

Ознаки ділових якостей	Питома значимість	Оцінка	Результат
1. Компетентність	0,33		
2. Здатність чітко організувати працю	0,07		
3. Свідомість відповідальності за виконувану роботу	0,25		
4. Самостійність і ініціатива	0,14		
5. Здатність освоювати нові питання і використовувати нові методи в роботі	0,08		
6. Працездатність	0,08		
7. Здатність підтримувати контакти з іншими працівниками	0,05		
Загальна оцінка, $L_1$	-	-	

Таблиця 11.3 - Оцінка складності виконуваних робіт

Ознаки складності виконуваних функцій	Питома значимість	Оцінка	Результат
1. Характер робіт, що становлять зміст праці (технологічна складність)	0,30		
2. Різноманітність, комплексність робіт	0,15		
3. Самостійність виконання	0,25		
4. Масштаб і складність керівництва	0,15		
5. Додаткова відповідальність	0,15		
Загальна сума оцінок, $\Sigma K_2^i$	-	-	
Коефіцієнт складності виконуваних функцій, $K_2$	-	-	

Таблиця 11.4- Оцінка результатів праці

Найменування ознаки	Питома значимість	Оцінка	Результат
1. Кількість виконуваних планових і позапланових робіт	0,29		
2. Якість виконуваних робіт	0,39		
3. Дотримання термінів виконання робіт (завдань)	0,32		
Результат праці, $L_2$	-	-	

4. Розрахувати оцінку результатів праці ( $L_2$ ) (табл. 11.4).

5. На основі комплексної оцінки якості роботи  $L$  за шкалою (табл. 11.5) визначити розмір посадового окладу і кваліфікаційний ступінь атестуємого працівника. Результати надати у табл. 11.6.

Таблиця 11.5 - Розміри посадових окладів

Комплексна оцінка	Розмір посадового окладу, ум. од.	Кваліфікаційний ступінь
2,25-2,60	7000	0
2,61-2,95	7250	0
2,96-3,30	7500	0, III
3,31-3,65	7750	0, III
3,66-4,0	8000	0, III, II
4,01-4,35	8500	III, II
4,36-4,70	9000	III, II, I
4,71-5,05	9500	II, I
5,06-5,40	10000	II, I, провідний
5,41-5,75	11000	I, провідний
5,76-6,1	12000	I, провідний
6,11-6,45	14000	провідний
Понад 6,45	16000	провідний

Таблиця 11.6 – Комплексна оцінка якості роботи працівника

Значення показників					Розмір посадового окладу, ум. од.	Кваліфікаційний ступінь
$K_1$	$L_1$	$K_2$	$L_2$	$L$		

### Контрольні запитання

1. Які основні етапи атестаційного процесу?
2. У чому ви бачите переваги і недоліки атестації?
3. Від чого залежить успіх атестаційної співбесіди?

### Практичне заняття № 12

## ОЦІНКА ТРУДОВОЇ УЧАСТІ ПРАЦІВНИКІВ У РЕЗУЛЬТАТАХ РОБОТИ ОРГАНІЗАЦІЇ

**Мета заняття** – набути практичні навички визначення ступеню трудової участі працівників у колективних результатах роботи підприємства на підставі методу розставлення пріоритетів.

### Завдання

На підставі даних (табл. О1, Додаток О) оцінки працівників бригади за 4 критеріями (виконання виробничого завдання, якість праці, виконання складних робіт, дотримання трудової виконавчої дисципліни) визначити коефіцієнт трудової участі (КТУ).

### Порядок виконання завдання

1. Виконати порівняння працівників за критеріями. При цьому вважати, що якщо перший працівник має кращі показники, ніж другий, то:  $x_q > x_p$ ; якщо гірші показники, то  $x_q < x_p$ ; якщо однакові, то  $x_q = x_p$ . Результати порівнянь занести в табл. 12.1.

Таблиця 12.1 - Матриця порівнянь за 1-м критерієм (розряд)

Працівник	Працівник						
	Іванов	Петров	...	...	...	...	Панов
Іванов							
Петров							
...							
Панов							

2. Для одержання кількісної оцінки знаки переваг перевести в коефіцієнти ( $b_{qp}$ ) та занести їх в табл. 12.2.

$$b_{gs(k)} = \begin{cases} 1,5, \text{ якщо присвоєно знак «>» ;} \\ 1, \text{ якщо присвоєно знак «=» ;} \\ 0,5, \text{ якщо присвоєно знак «<» .} \end{cases}$$

3. Аналогічним чином виконати порівняння працівників за всіма критеріями.

4. Розрахувати суму значень переваг за кожним працівником в кожній матриці порівнянь.

Таблиця 12.2 - Матриця порівнянь при визначенні пріоритетів за 1-м критерієм (розрядом)

Працівник	Працівник								Сума $\sum_g b_{gs}$	$P_i$	$P_i^{відн}$
	Іванов	Петров	...	...	...	...	...	Панов			
Іванов											
Петров											
...											
Панов											
Сума											

5. Встановити абсолютний пріоритет працівника за кожним критерієм порівнянь шляхом перемноження вектору рядка матриці (оцінки пріоритетів по працівнику) на вектор-графу (сумарні значення переваг) -  $P_i$ .

6. Визначити відносний нормований пріоритет працівників за всіма критеріями -  $P_i^{відн}$ :

$$P_i^{відн} = \frac{P_i}{\sum_{i=1}^n P_i} \quad (12.1)$$

7. Визначити значимість критеріїв коефіцієнта трудової участі – виконати етапи 1-5 для порівняння критеріїв оцінки КТУ –  $W_j$ .

8. Здійснити комплексну оцінку працівників за КТУ (табл. 12.3):

$$КТУ = \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n P_i^{відн} \cdot W_j \quad (12.2)$$

Таблиця 12.3 - Визначення КТУ членів бригади

Працівник	Пріоритети часткових критеріїв				Сума зважених значень пріоритетів	Середнє значення	КТУ
	$W_1$	$W_2$	$W_3$	$W_4$			
	Значимість критеріїв						
Іванов							
Петров							
...							
Панов							

9. Зробити висновки і навести рекомендації щодо результатів оцінки членів бригади.

### Контрольні запитання

1. Як визначається коефіцієнт трудової участі?
2. Що характеризує КТУ?
3. За якими критеріями здійснюється оцінка трудової участі працівників?

### Практичне заняття № 13

## ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ПІДПРИЄМСТВА

*Мета заняття* - набути практичні навички оцінки ефективності роботи структурних підрозділів.

### Завдання

1. На основі вихідних даних (табл. П1, Додаток П) обґрунтувати номенклатуру економічних і соціальних показників, що характеризують ефективність роботи персоналу підрозділів.
2. Вибрати математичні моделі економічного стимулювання приватних показників ефективності їх роботи.
3. Визначити вагові коефіцієнти приватних показників ефективності роботи (важливості) структурних підрозділів.
4. Розрахувати комплексні показники ефективності роботи ( $K_{\text{еф}}$ ) структурних підрозділів підприємства.

### Порядок виконання завдання

1. Номенклатура економічних і соціальних показників встановлюється на основі матриці розподілу показників оцінки ефективності роботи персоналу підприємства (табл. 13.1).
2. Сформувані таблиці оцінки ефективності роботи підрозділів і внести в них відповідні показники (табл. 13.2).

**Таблиця 13.1 - Матриця розподілу показників оцінки ефективності роботи підрозділів підприємства**

Показники	Функціональні підрозділи
<b>1. Економічні показники</b>	
Валовий прибуток	Бухгалтерія
Валовий дохід	Бухгалтерія
Собівартість транспортної продукції	Планово-економічний відділ (ПЕВ)
Рівень рентабельності	ПЕВ
Витрати на 1 грн. валової продукції	Бухгалтерія
Обсяг транспортної продукції	ПЕВ
Якість продукції	Відділ експлуатації, відділ маркетингу
Впровадження науково-технічного прогресу	Виробничо-технічний відділ (ВТВ)
Кредиторська і дебіторська заборгованість	Бухгалтерія
Продуктивність праці	ПЕВ
Співвідношення темпів росту продуктивності праці і ЗП	ПЕВ
Фонд оплати праці (заробітної плати)	ПЕВ
Фондовіддача основних виробничих фондів	ВТВ
Обов'язкові відрахування і платежі	Бухгалтерія
Амортизація обладнання	Бухгалтерія
Матеріальні витрати	ВТВ
Накладні витрати	Бухгалтерія
Податки (ПДВ, прибуток і ін.)	Бухгалтерія
Запаси матеріальних ресурсів	Відділ матеріально-технічного постачання
Дивіденди по акціям	ПЕВ
<b>2. Соціальні показники</b>	
Середня заробітна плата на одного працівника	ПЕВ
Частота виробничого травматизму	ПЕВ
Втрати робочого часу на одного працівника	ПЕВ
Темпи росту заробітної плати	ПЕВ
Плинність персоналу	ПЕВ
Рівень трудової дисципліни	Відділ кадрів
Співвідношення робочих і службовців	Відділ кадрів
Соціально-психологічний клімат колективу	Відділ кадрів
Кількість самовільних невиходів	Відділ кадрів
Якість праці персоналу	Відділ кадрів
Середньоспискова чисельність персоналу	Відділ кадрів
<b>3. Організаційні показники</b>	
Витрати на управління	Бухгалтерія
Коефіцієнт рівномірності завантаження кадрів	Відділ кадрів
Якість оформлення документів	Відділ кадрів
Коефіцієнти трудової участі (внеску)	Відділ кадрів
Культура керівництва	Секретаріат
Культура виробництва	ВТВ

3. Розрахувати значення показників у вигляді процентного відношення фактичного значення до базисного:

$$X_i = \frac{P_i^{\Phi}}{P_i^{\text{Б}}} \cdot 100, \quad (13.1)$$

де  $X_i$  - відсоткове відношення  $i$ -о часткового показника ефективності, %;

$P_i^{\Phi}$  та  $P_i^{\text{Б}}$  - відповідно фактичне та базисне значення  $i$ -о економічного і соціального показника кінцевого результату за звітний період, ум. од.

4. За кожним показником обґрунтувати вид стимулюючої функції. Стимулювання здійснюється по «лінійній висхідній» ( $Y=X$ ), «лінійній низхідній» ( $Y=200-X$ ), «піраміді» ( $Y=X$  або  $Y=200-X$ ), «штрафних санкцій» ( $Y=-X$ ).

5. Вагові коефіцієнти визначити самостійно від 0 до 1.

6. Розрахувати показники ефективності на основі скоригованих їх значень і вагових коефіцієнтів:

$$\Pi_i = Y_i \cdot B_i, \quad (13.2)$$

де  $\Pi_i$  - значення  $i$ -о часткового показника, бали;

$B_i$  - ваговий коефіцієнт  $i$ -го часткового показника.

7. Комплексний показник ефективності роботи персоналу визначити як сумарне значення за всіма показниками.

8. Сформулювати висновки.

### Контрольні запитання

1. Які існують види стимулюючих функцій?
2. В чому полягає функція зворотного стимулювання?
3. Охарактеризуйте функцію стимулювання по «лінійній низхідній».





## Практичне заняття № 14

### МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

*Мета заняття* – набути навички мотивації персоналу.

#### Завдання 1

На основі вихідних даних (табл. Р1, Додаток Р) визначити мотиваційну силу працівників підприємства.

#### *Порядок виконання завдання*

1. Розрахувати мотиваційну силу ( $M$ ) кожного працівника:

$$M = \sum_{i=1}^n V_i \cdot P_i, \quad (14.1)$$

де  $V_i$  – вірогідність досягнення результатів з позицій підприємства, відн. од.;

$P_i$  – значимість досягнення результатів для підприємства, відн. од.;

$i=1,2,\dots,n$ ,  $n$  - кількість результатів для підприємства.

Значимість досягнення результатів для підприємства:

$$P_i = \sum_{j=1}^m W_j \cdot B_j, \quad (14.2)$$

де  $W_j$  – вірогідність досягнення індивідуального результату з позиції працівника, відн. од.;

$B_j$  - валентність індивідуального результату, відн. од.;

$j=1,2,\dots$  - кількість індивідуальних результатів для працівника.

#### Завдання 2

1. Визначити ціннісну орієнтацію працівника на основі заданої анкети мотивації (табл. 14.1).

Таблиця 14.1 - Фрагмент анкети обстеження мотивації трудової діяльності працівників

Твердження	Відповідає		Не відповідає
	повністю	частково	
1. Гарна робота – це самостійна робота, що дозволяє вирішувати самому, що і як робити	3	2	1
2. Гарна робота дозволяє одержати житло, влаштувати дитину в хороший садок, одержати путівку	3	2	1
3. Робота – наш борг перед суспільством. Будь-яка робота гарна, якщо вона необхідна	3	2	1
4. Гарна робота повинна залишати час і сили, щоб користуватися всім, що дає життя	3	2	1
5. Гарна робота дає хороший заробіток	3	2	1
6. Якщо тебе оточують люди, з якими можна спілкуватися, - це гарна робота	3	2	1
7. Гарна робота та, яка дає можливість приносити користь людям	3	2	1
8. Гарна робота та, яка дозволяє всебічно використовувати свої знання і здібності	3	2	1
9. Гарна робота та, яка дає можливість просування по службі	3	2	1
10. Гарна робота забезпечує достаток в будинку, можливість придбати бажане	3	2	1
11. Гарна робота – це, перш за все цікава робота, що приносить задоволення	3	2	1
12. Гарна робота дозволяє випускати продукцію, що має попит	3	2	1
13. Гарна робота примушує підвищувати кваліфікацію, поповнювати знання	3	2	1
14. Гарна робота та, яка дає можливість заслужити пошану оточуючих	3	2	1

2.Визначити силу мотивації працівника і її спрямованість.

3.Сформувати напрями вдосконалення роботи з підвищення мотивації персоналу.

## **Порядок виконання завдання**

1. Відповісти на питання анкети про мотивацію трудової діяльності (обвести кружком номер відповіді).

2. Розбити перелік питань на 4 підгрупи: зміст роботи (питання 1, 8, 11, 13); суспільна корисність (питання 3, 7, 12); оплата праці (питання 2, 5, 10); статус працівника (питання 6, 9, 14).

У цей перелік не включена відповідь на питання № 4, яка є антимотиваційним і означає відсутність трудової мотивації.

Ці підгрупи об'єднуються в 2 групи, перша з яких (включає 1 і 2 підгрупи) характеризує ціннісну орієнтацію, а друга (включає 3 і 4 підгрупи) – прагматичну орієнтацію.

Результати групування представити в табл. 14.2.

**Таблиця 14.2 - Визначення ціннісної орієнтації працівників**

Група	Підгрупа	Питання	Значення, $\Pi_i$	Середнє значення, $\Pi_{\text{сер}}$
Ціннісна орієнтація	Зміст роботи	1		
		8		
		11		
		13		
	Суспільна корисність	3		
		7		
12				
Прагматична орієнтація	Оплата праці	2		
		5		
		10		
	Статус працівника	6		
		9		
		14		
Всього		-		-

1. Розрахувати середню кількість балів за кожною групою:

$$\Pi_{\text{сер}_i} = \frac{\sum_{i=1}^n \Pi_i}{n}, \quad (14.3)$$

де  $n$  – кількість оцінок мотивації по групі.

$$\bar{C}_{\text{сер}} = \frac{\left( \sum_{i=1}^k C_i - C_4 \right)}{m}, \quad (14.4)$$

де  $k$  – загальна кількість оцінок мотивації ( $k=14$ );

$m$  – кількість оцінок за двома групами мотивації ( $m=13$ ).

2. Встановити силу мотивації: якщо середній бал за I групою вищий за середній бал за II групою - у респондента ціннісна орієнтація і перший тип мотивації; якщо навпаки, то прагматична орієнтація і третій тип мотивації; при рівній кількості балів в групах респондент відноситься до II типу з нейтральною орієнтацією.

*По силі мотивації:* якщо середній бал знаходиться в діапазоні 3-2,4 включно, то це сильна мотивація; при середньому балі в діапазоні 2,39-1,6 включно – середня мотивація; при середньому балі 1,59-1 – слабка мотивація.

*По спрямованості мотиви класифікуються на:* мотиви досягнення (середній бал перевищує 2,5); мотиви збереження (1,5 – 2,49); відсутність мотивації взагалі (не перевищує 1,49).

3. Сформулювати висновки про мотиваційну спрямованість.

4. Визначити рівень мотивації по досягненню наступних цілей: економічних цілей підприємства; соціальних цілей мотивації.

Встановити густину мотивації (абсолютну і відносну) на основі графічного відображення сукупності мотивів (рис. 14.1).

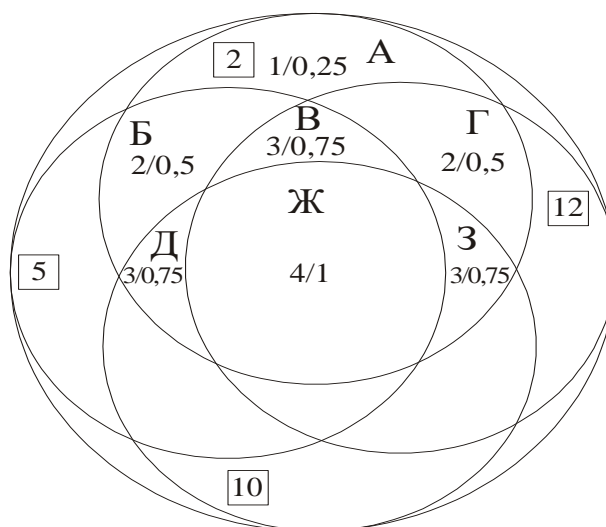


Рисунок 14.1 - Графічне відображення сукупності певних мотивів

$$\alpha_2 = (0,25+0,5+0,5+0,75+0,75+1)/7=0,643$$

Розрахувати рівень мотивації досягнення цілей:

$$P_M = \sum_{i=1}^n \alpha_{Ц_i} \cdot Ц_i. \quad (14.5)$$

### Завдання 3

1. Дати оцінку різним типам мотивів і розрахувати показники мотивації.
3. Визначити співвідношення показників мотивації.
4. Визначити мотиви, які слід змінити.

#### *Порядок виконання завдання*

1. Дати оцінку різним типам мотивів з позицій керівника і з власних позицій (табл. 14.3).
2. Визначити показники внутрішньої мотивації (ВМ), зовнішньої позитивної (ЗПМ) і зовнішньої негативної мотивації (ЗНМ).

$$ВМ = \frac{Б_6 + Б_7}{2}, \quad (14.6)$$

де  $Б_6, Б_7$  – відповідно оцінка в балах по 6 і 7 мотиву.

$$ВПМ = \frac{Б_1 + Б_2 + Б_5}{3}, \quad (14.7)$$

$$ВОМ = \frac{Б_3 + Б_4}{2} \quad (14.8)$$

Визначити співвідношення ВМ, ЗПМ, і ЗНМ з позицій оцінок, як керівника і власної думки. Порівняти з оптимальним співвідношенням:  $ВМ > ВПМ > ВОМ$ .

3. Визначити мотиви, які необхідно змінити, щоб одержати оптимальне співвідношення.

Таблиця 14.3 - Оцінка мотивів

Яке має значення	Якою мірою				
	дуже невеликий (1)	достатньо невеликий (2)	середній (3)	достатньо великий (4)	дуже великий (5)
1. Грошовий заробіток:					
- я, як керівник					
- я сам					
2. Прагнення до просування по роботі:					
- я, як керівник					
- я сам					
3. Прагнення уникнути критики з боку керівника і колег:					
- я, як керівник					
- я сам					
4. Прагнення уникнути можливих покарань або неприємностей:					
- я, як керівник					
- я сам					
5. Орієнтація на престиж і пошана з боку інших:					
- я, як керівник					
- я сам					
6. Задоволення від добре виконаної роботи:					
- я, як керівник					
- я сам					
7. Суспільна корисність праці:					
- я, як керівник					
- я сам					

## Контрольні запитання

1. У чому полягає процес мотивації персоналу?
2. Як розраховується мотиваційна сила працівника?
3. Що означає абсолютна і відносна густина мотивації?

## Практичне заняття № 15

### НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

*Мета заняття* – набути практичні навички дійснення навчання персоналу.

#### Завдання

Визначити основні показники статистики професійного навчання на підприємстві: чисельність працівників, що здійснили навчання, бюджет часу та витрати на навчання.

#### Порядок виконання завдання

1. На основі вихідних даних (табл. С1, Додаток С) розрахувати показники, що характеризують систему професійного навчання.

Питома вага працівників, що пройшли навчання протягом року ( $P_{впр}$ ):

$$P_{впр} = N_H / N \cdot 100, \quad (15.1)$$

де  $N_H$  - чисельність працівників, що пройшли навчання, чол.;

$N$  - загальна чисельність працівників підприємств, чол.

Питома вага годин, витрачених на професійне навчання, в загальному балансі часу організації ( $P_{вгод}$ ):

$$P_{вгод} = \Gamma_H / \Gamma \cdot 100, \quad (15.2)$$

де  $\Gamma_H$  - години професійного навчання, год.;

$\Gamma$  - відпрацьовано годин всього, год.

Середня кількість годин професійного навчання на одного працівника, що пройшов навчання ( $\Gamma_{сер}$ ):

$$\Gamma_{сер} = \Gamma_H / N_H \quad (15.3)$$

Загальний розмір витрат на професійне навчання ( $B_H$ ):

$$B_H = B_{H1} + B_{H2} + W_{ВТР} \quad (15.4)$$

де  $B_{H1}$  - прямі витрати на навчання (підготовку навчальних матеріалів, проведення занять тощо), тис. грн.;

$B_{H2}$  - непрямі витрати на навчання (транспортні та відрядні витрати, витрати на проживання та харчування співробітників, що проходять навчання тощо), тис. грн.;

$W_{ВТР}$  - втрачена продуктивність, пов'язана із відсутністю працівників на робочому місці під час професійного навчання:

$$W_{ВТР} = \Gamma_H \cdot B_{PC} \quad (15.5)$$

де  $B_{PC}$  - витрати на робочу силу на одну виробничу годину, тис. грн.:

$$B_{PC} = B / \Gamma_{ПР} \quad (15.6)$$

де  $B$  - обсяг витрат на робочу силу, тис. грн.;

$\Gamma_{ПР}$  - відпрацьовано виробничих годин, год.

Питома вага витрат на професійне навчання в обсязі реалізації ( $\Pi_{B_{ВТР}}$ ):

$$\Pi_{B_{ВТР}} = B_H / Q \cdot 100, \quad (15.7)$$

де  $Q$  - обсяг реалізації товарів (послуг), тис. грн.

Витрати на навчання на одного працівника, що пройшов навчання ( $B_{ПРАЦ}$ ):

$$B_{ПРАЦ} = B_H / N_H \quad (15.8)$$

Витрати на одну годину професійного навчання ( $B_{ГОД}$ ):

$$B_{ГОД} = B_H / \Gamma_H \quad (15.9)$$

2. Зробити відповідні висновки щодо величини основних показників статистики професійного навчання на підприємстві.



## Контрольні запитання

1. У чому полягає процес навчання персоналу?
2. Як розраховується коефіцієнт, що характеризує темп старіння знань?
3. Назвіть показники статистики професійного навчання?

## Практичне заняття № 16

### ФОРМУВАННЯ РЕЗЕРВУ КАДРІВ

*Мета заняття* – набути практичні навички формування кадрового резерву в організації.

#### Завдання

1. Сформувати перелік кандидатів на посаду, що резервується.
2. За допомогою кількісних показників (табл. Т1, Додаток Т) визначити стан роботи з кадровим резервом в двох конкурентних організаціях.

#### Порядок виконання завдання

1. Обрати посаду, що резервується на підприємстві.
2. Заповнити форму переліку осіб, зарахованих до кадрового резерву підприємства (табл. 16.1).

Таблиця 16.1 – **Форма переліку осіб, зарахованих до кадрового резерву підприємства на посаду** \_\_\_\_\_

№ з/п	Посада, на яку формується резерв	Резерв					
		П.І.Б.	Рік народження	Освіта, коли і що закінчив, спеціальність	Посада, яку обіймає, місце роботи	Стаж роботи	
						загальний	в т.ч. на посаді
1							
2							
...							

3.3а даними роботи двох конкурентних підприємств розрахувати показники:

3.1. Ефективність підготовки керівників у межах підприємства ( $E_{\text{під}}$ ):

$$E_{\text{під}} = \frac{\text{кількість ключових посад за період, зайнятих представниками резерву}}{\text{кількість посад, що звільнилися, за період}} \quad (16.1)$$

3.2. Плинність резерву ( $\Pi_{\text{рез}}$ ):

$$\Pi_{\text{рез}} = \frac{\text{кількість резервістів, що залишили підприємство протягом року}}{\text{середня кількість резервістів за період}} \quad (16.2)$$

3.3. Середній термін перебування в резерві ( $t_{\text{рез}}$ ):

$$t_{\text{рез}} = \frac{\text{кількість років перебування в резерві до заняття посади}}{\text{кількість осіб зі складу резерву, що зайняли посаду}} \quad (16.3)$$

3.4. Готовність резерву ( $\Gamma_{\text{рез}}$ ):

$$\Gamma_{\text{рез}} = \frac{\text{кількість ключових посад, які мають наступників}}{\text{загальна кількість ключових посад}} \quad (16.4)$$

4. Порівняти показники, що характеризують роботу з кадровим резервом двох підприємств та зробити відповідні висновки.

#### Контрольні запитання

1. Що розуміють під кадровим резервом підприємства?
2. З якою метою створюють резерв кадрів на підприємстві?
3. Яким чином розраховується показник плинності резерву

## Додаток К

### Таблиця К1 - Моделі робочих місць управлінського персоналу АТП

Елементи моделі	Директор	Заступник директора	Головний бухгалтер	Секретар-референт	Менеджер
<i>1</i>	2	3	4	5	6
Варіанти	1		1		1
		2	2		2
	3	3	3		
		4	4	4	
	5			5	5
			6	6	6
		7		7	7
	8	8			8
	9		9	9	
10	10		10		
<b>1. Кадрові дані</b>					
1.1. Стать:					
чоловіча	+	+			
жіноча			+	+	
не має значення					+
1.2. Вік:					
до 20					+
від 20 до 30				+	
від 30 до 40			+		
від 40 до 50		+			
від 50 до 60	+				
понад 60			+		
1.3. Сімейний стан:					
неодружений, незаміжня			+		
одружений, заміжня	+				
розлучений, розлучена		+			
не має значення				+	+
1.4. Соціальне положення:					
з робітників	+				
із службовців		+		+	
з селян			+		
не має значення					+
1.5. Зовнішність співробітника:					
красива				+	
приємна			+		
приваблива					+
нормальна		+			
відштовхуюча	+				
<b>2. Досвід співробітника</b>					
2.1. Виробничий стаж:					

## Продовження таблиці К1

1	2	3	4	5	6
до 1 року					+
1-5 років				+	
5-10 років			+		
понад 10 років	+	+			
<b>2.2. Суспільний досвід:</b>					
профком		+	+		
рада підприємства	+			+	+
інше		+			
<b>3. Професійні знання в області</b>					
соціології	+			+	+
економіки	+	+		+	+
управління	+	+	+		+
психології	+	+	+	+	+
права		+		+	
дизайну				+	
організації	+				+
комерції	+	+	+	+	+
педагогіки					
іноземної мови					+
бухобліку	+		+		
маркетингу	+	+	+	+	+
торгівлі		+	+		+
фінансів	+	+	+		
<b>4. Професійні уміння в області</b>					
роботи з людьми	+	+	+	+	+
машинопису			+	+	
ведення особистих справ	+			+	
телефонних переговорів	+	+	+	+	+
договірної роботи	+	+	+		+
методичної роботи				+	
архівної справи				+	
комп'ютерів			+	+	+
складання розкладів		+		+	
розробки програм					+
презентаційної роботи	+	+		+	
контрактної роботи	+		+		
реклами	+			+	+
маркетингових досліджень	+	+			+
комерційних операцій		+	+		+
бізнес-планів	+		+		
пошуку партнерів	+	+		+	
знання ринку	+	+	+		
водіння автомобіля	+	+			-
експедиторської роботи				+	

## Продовження таблиці К1

1	2	3	4	5	6
постачання		+			+
<b>5. Особові якості</b>					
<b>5.1. Моральні:</b>					
доброзичливість	+	+	+	+	+
чуйність		+		+	
уважність	+		+		+
чесність	+	+	+	+	+
порядність	+	+	+	+	+
принциповість	+		+		+
справедливість	+		+		+
вихованість	+	+	+	+	+
скромність				+	+
життєрадісність	+	+		+	
терпимість			+	+	
пунктуальність		+	+		
здатність сприймати критику	+	+			+
<b>5.2. Ділові:</b>					
старанність			+	+	+
діловитість	+	+			
заповзятливість	+	+			+
працьовитість	+	+	+	+	+
господарність	+		+	+	
цілеспрямованість	+	+			+
організованість	+	+	+	+	+
комунікабельність	+			+	+
дипломатичність	+	+		+	+
дисциплінованість	+	+	+	+	+
наполегливість	+		+		
уміння доводити доручену справу до кінця		+	+	+	+
уміння бачити перспективу	+	+			+
уміння слухати людей	+	+		+	
широта кругозору	+	+			
<b>6. Психологія особи</b>					
<b>6.1. Тип особи:</b>					
екстраверт - спрямований на зовнішній світ	+	+			+
інтроверт - спрямований на внутрішній світ			+	+	
<b>6.2. Темперамент:</b>					
сангвінік	+	+	+		+
флегматик	+	+	+	+	+
холерик	+	+		+	+
меланхолік			+	+	

## Продовження таблиці К1

1	2	3	4	5	6
6.3.Рівень інтелекту:					
високий	+	+	+		
середній				+	+
низький					
<b>7. Здоров'я і працездатність</b>					
Здоровий				+	+
Практично здоровий	+		+		
Хворий		+			
<b>8. Рівень кваліфікації</b>					
8.1. Освіта:					
неповна середня					
середня загальна				+	
середня спеціальна			+		+
вища	+	+			
8.2. Підвищення кваліфікації:					
інститут бізнесу	+				
школа менеджерів		+			+
курси підвищення			+	+	
<b>9. Хобі (захоплення)</b>					
Спорт	+	+		+	+
Мистецтво	+		+	+	
Театр і кіно	+		+		+
Мисливство		+			
Танці		+		+	
<b>10. Шкідливі звички</b>					
Алкоголь	+	+	+		+
Куріння		+		+	+
Обжерливість		+			

## Додаток Л

**Таблиця Л1 - Дані вибору посади для адаптації нового працівника**

Посади в організації	Варіанти									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Директор		+								
Водій						+				
Ремонтний працівник			+							
Касир									+	
Головний бухгалтер	+									
Охоронець					+					
Начальник автоколони							+			
Інспектор відділу кадрів				+						
Економіст										+
Головний механік								+		

## Додаток М

**Таблиця М1 - Початкові бальні оцінки експертів**

№ з/п	Посада	Експертна оцінка		
		корисність співробітника	цінність співробітника	комунікативність співробітника
1	Директор	5	5	5
2	Заступник директора	4	4	5
3	Головний бухгалтер	5	5	4
4	Головний механік	4	4	4
5	Старший механік	4	3	3
6	Інженер з охорони праці	4	3	3
7	Психолог	3	3	5
8	Провідний інженер відділу експлуатації	4	4	4
9	Інженер з рухомого складу	4	4	4
10	Інженер відділу МТЗ	4	4	3
11	Інженер	4	4	4
12	Бухгалтер	4	3	3
13	Юрисконсульт	4	5	4
14	Секретар машиніст	4	4	3
15	Прибиральниця	3	3	2

## Додаток Н

Таблиця Н1 - Дані для розрахунку комплексної оцінки якості роботи персоналу

Показники	Значення за варіантами									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Освіта працівника	ви- ща	ср.	ср- сп	нез. в.	ви- ща	ср.	нез. в.	нез. в.	ср.	ср. сп
2. Стаж роботи за фахом (кількість років)	1	10	25	4	5	30	27	18	6	18
3. Число винаходів і раціоналізаторських пропозицій, виступів	1	-	1	-	2	-	-	-	1	1
4. Компетентність	2	3	4	2	2	2	3	3	2	3
5. Здатність чітко організувати і планувати свою працю	3	2	2	1	3	4	2	1	2	3
6. Свідомість відповідальності за виконувану роботу	2	3	3	2	2	3	2	2	3	4
7. Самостійність та ініціатива	3	3	3	3	3	2	3	2	1	1
8. Здатність освоювати нові питання і використовувати нові методи в роботі	2	2	1	3	2	1	3	3	3	4
9. Працездатність	4	3	3	4	4	3	2	3	4	4
10. Здатність підтримувати контакти з іншими працівниками	1	3	3	2	3	3	2	1	2	3
11. Характер робіт, що становлять зміст праці	4	4	4	4	3	2	3	2	3	4
12. Різноманітність, компетентність робіт	3	3	2	2	4	4	4	4	4	4
13. Самостійність виконання робіт	3	4	3	4	4	3	4	3	2	3
14. Масштаб і складність керівництва	2	3	4	3	3	2	1	2	3	4
15. Додаткова відповідальність	2	1	3	2	2	1	2	3	4	3
16. Кількість виконаних планових і позапланових робіт	2	3	3	3	3	4	3	4	3	3
17. Якість виконаних робіт	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3
18. Дотримання термінів виконання робіт (завдань)	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4



## Додаток О

Таблиця О1 - Дані про роботу бригади працівників за місяць

Показники	Варіант	Працівники								
		Іванов	Петров	Смирнов	Яковлев	Денисов	Данилов	Пенкін	Ялишев	Панов
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
Розряд робочого	<i>1</i>	4	5	3	6	4	5	3	4	4
	<i>2</i>	5	6	4	5	3	3	4	5	6
	<i>3</i>	3	4	5	4	6	3	5	6	3
	<i>4</i>	6	6	5	4	3	5	5	3	4
	<i>5</i>	5	3	5	4	6	4	3	3	5
	<i>6</i>	4	5	4	6	3	3	5	6	4
	<i>7</i>	3	6	3	5	4	3	6	5	4
	<i>8</i>	5	6	3	3	5	4	6	5	5
	<i>9</i>	4	3	5	6	3	4	5	4	3
	<i>10</i>	3	3	4	4	5	6	3	4	5
Виконання планового завдання, %	<i>1</i>	110,6	131,4	152,4	96,2	145,3	115,2	98,5	75,9	100,9
	<i>2</i>	95,6	87,8	112,6	115,9	125,8	156,9	172,1	105,3	100,8
	<i>3</i>	98,2	101,5	120,3	85,0	93,2	105,8	132,1	90,1	98,0
	<i>4</i>	125,5	135,2	105,1	90,2	70,3	98,0	143,2	151,3	125,8
	<i>5</i>	100,0	98,5	81,3	103,8	110,5	135,3	90,5	110,0	112,3
	<i>6</i>	75,3	85,5	95,5	105,0	123,0	103,0	100,5	125,5	83,0
	<i>7</i>	88,0	100,5	110,8	151,0	95,5	118,0	105,0	96,6	92,1
	<i>8</i>	105,5	100,0	93,2	123,3	117,0	98,0	83,0	101,0	106,0
	<i>9</i>	95,5	100,5	98,2	131,0	123,0	95,8	127,0	108,0	96,1
	<i>10</i>	93,2	100,8	110,5	105,5	124,4	85,3	89,5	106,8	123,1

**Продовження таблиці О1**

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
Якість праці, %	<i>1</i>	100,0	95,6	100,0	95,0	85,6	65,8	100,0	100,0	95,0
	<i>2</i>	85,0	95,6	100,0	75,9	80,4	76,8	90,0	95,0	95,0
	<i>3</i>	98,0	100,0	81,0	100,0	99,8	85,6	80,1	81,0	98,0
	<i>4</i>	100,0	95,0	82,0	73,0	100,0	65,6	96,1	90,0	95,0
	<i>5</i>	81,0	100,0	93,1	95,8	100,0	83,3	71,0	100,0	60,0
	<i>6</i>	76,0	81,0	100,0	81,0	93,3	100,0	100,0	81,1	85,6
	<i>7</i>	90,0	85,0	76,0	99,2	100,0	100,0	96,0	89,0	93,0
	<i>8</i>	100,0	83,0	100,0	76,0	89,0	95,0	95,5	83,0	100,0
	<i>9</i>	88,0	100,0	83,0	79,0	100,0	91,3	78,0	100,0	90,0
	<i>10</i>	100,0	90,0	80,0	100,0	100,0	75,0	71,0	96,0	100,0
Відпрацьо- вано за місяць, год.	<i>1</i>	170,3	152,6	172,0	156,3	140,5	179,4	150,2	125,3	120,4
	<i>2</i>	168,5	170,4	156,2	140,3	150,0	168,5	156,0	170,0	165,0
	<i>3</i>	155,5	160,2	165,3	153,3	171,1	168,4	170,0	171,1	171,1
	<i>4</i>	165,3	165,3	168,0	163,4	168,0	170,0	175,1	180,2	105,1
	<i>5</i>	138,8	140,2	154,3	168,0	170,0	175,1	180,2	140,0	159,0
	<i>6</i>	173,3	170,0	168,0	160,0	172,2	168,0	170,0	170,0	172,2
	<i>7</i>	175,5	168,0	175,5	170,0	168,2	175,5	170,5	181,0	183,0
	<i>8</i>	180,0	175,3	172,4	169,0	178,0	180,0	165,0	162,2	180,0
	<i>9</i>	170,1	163,3	175,3	181,0	168,0	151,0	145,3	168,0	155,5
	<i>10</i>	168,0	178,3	171,1	163,8	155,5	160,5	168,0	160,3	178,3

## Додаток П

**Таблиця П1 - Дані для оцінки ефективності роботи структурних підрозділів підприємства**

Код	Найменування показника	Базове значення	Фактичне значення
01	Обсяг транспортної продукції	24,7	55,3
02	Якість транспортної продукції	0,65	0,74
03	Продуктивність праці водіїв автомобілів	31,0	22,6
04	Виручка від реалізації продукції	785,9	1286,0
05	Собівартість транспортної продукції	912,5	1827,6
06	Фонд оплати праці	198,4	371,8
07	Співвідношення темпів росту продуктивності праці і заробітної плати	1,05	0,39
08	Середня заробітна плата одного працівника	2,20	4,17
09	Частота виробничого і дорожньо-транспортного травматизму	4	1
10	Втрати робочого часу на одного працівника	3	0
11	Темпи росту заробітної плати	114,1	108,5
12	Плинність кадрів	0,3	0,2
13	Рівень трудової дисципліни	0,85	0,91
14	Співвідношення водіїв автомобілів і працівників відділу експлуатації	18	15
15	Середньоспискова чисельність працівників	67	61
16	Якість оформлення документів	5	4
17	Коефіцієнт випуску автомобілів на лінію	0,5	0,4
18	Коефіцієнт рівномірності завантаження персоналу	5	5

**Примітка:** для вибору вихідних даних, помножити наведені значення на коефіцієнт перерахунку витрат за варіантом.

**Таблиця П2 - Коефіцієнти перерахунку значень за варіантом**

Показник	Варіант									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коефіцієнт	1,05	1,03	1,07	1,02	1,09	1,15	1,21	0,93	1,17	0,85

Таблиця Р1- Дані для вибору переважного працівника

П-к	Поставлена мета з позицій підприємства		Індивідуальний результат з позицій працівника		Валентність індивідуального результату
	Найменування	Вірогідність реалізації, %	Найменування	Вірогідність реалізації, %	
1	Термін виконання роботи	70	Премія	60	1,0
			Похвала начальства	20	1,5
			Вільний час	10	1,5
	Якість роботи	65	Премія	70	1,5
			Підвищення статусу в колективі	30	0,5
			Зростання самоповаги	65	0,5
	Обсяг планового завдання	84	Доплата	15	1,5
			Премія	40	1,5
			Підвищення статусу в колективі	50	1,5
2	Термін виконання роботи	50	Премія	56	1,0
			Похвала начальства	15	1,5
			Вільний час	10	0,5
	Якість роботи	30	Премія	75	1,5
			Підвищення статусу в колективі	45	0,5
			Зростання самоповаги	5	1,0
	Обсяг планового завдання	70	Доплата	35	0,5
			Премія	65	1,0
			Підвищення статусу в колективі	10	0,5
3	Термін виконання роботи	40	Премія	50	1,5
			Похвала начальства	100	0,5
			Вільний час	50	0,5
	Якість роботи	30	Премія	80	1,0
			Підвищення статусу в колективі	20	1,0
			Зростання самоповаги	25	1,0
	Обсяг планового завдання	40	Доплата	40	1,0
			Премія	70	0,5
			Підвищення статусу в колективі	30	1,0

## Додаток С

**Таблиця С1 - Дані для розрахунку показників, що характеризують систему професійного навчання**

Показники	Значення
1. Обсяг реалізації робіт (послуг), тис. грн.	5700
2. Чисельність працівників всього, чол., в т.ч. працівників, що пройшли навчання	399 21
3. Обсяг витрат на робочу силу всього, тис. грн., в т.ч. витрати на навчання	1050 прямі 9,2 непрямі 1,2
4. Відпрацьовано годин всього, год.	541241
5. Відпрацьовано продуктивних годин, год.	418795
6. Години професійного навчання, год.	540

**Таблиця С2 - Коефіцієнти перерахунку значень за варіантом**

Показник	Варіант									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коефіцієнт	1,05	1,03	1,07	1,02	1,09	1,15	1,21	0,97	1,17	0,85

Додаток Т

Таблиця Т1 - Дані для розрахунку показників, що характеризують стан роботи з кадровим резервом

Показники	Підприємство 1										Підприємство 2									
	Значення за варіантами										Значення за варіантами									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Кількість ключових посад за період, зайнятих представниками резерву, од.	4	5	3	4	5	2	3	4	2	1	5	2	5	4	2	1	3	4	2	5
2.Кількість посад, що звільнилися, за період, од.	5	5	4	4	7	5	6	6	4	2	7	5	7	6	4	2	6	5	5	7
3.Кількість резервістів, що залишили підприємство протягом періоду, чол.	3	2	1	3	1	2	3	1	2	3	3	1	2	3	1	2	3	3	2	1
4.Середня кількість резервістів за період, чол.	2	3	3	4	2	4	4	3	4	3	4	2	4	4	3	4	3	2	3	3
5.Кількість років перебування в резерві до заняття посади, років	4	5	6	7	6	4	6	7	6	8	6	4	6	7	6	7	5	6	4	6
6.Кількість працівників зі складу резерву, що зайняли посаду, чол.	3	4	6	5	4	4	3	4	3	7	5	4	3	5	3	7	4	5	4	5
7.Кількість ключових посад, що мають наступників, од.	3	2	3	4	2	3	4	2	3	2	4	2	3	4	2	2	3	3	2	3
8.Загальна кількість ключових посад, од.	6	5	4	7	5	6	5	3	3	4	7	5	4	5	4	5	4	5	4	4

## Література

1. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2013. 466 с.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации : учебник. М. : ИНФРА-М, 2006. 638 с.
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. К. : ЦУЛ, 2020. 468 с.
4. Базаров Т.Ю., Б.Л. Еремін. Управление персоналом: учебник для вузов. М. : ЮНИТИ, 2009. 560 с.
5. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. М. : Дело, 2006. 453 с.
6. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. М. : Издательство «Финпресс», 2004. 288 с.
7. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібн. Х. : ХНАДУ, 2016. 200 с.
8. Егоршин А.П. Управление персоналом. Н.Новгород: НИМБ, 2005. 720 с.
9. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. М. : Проспект, 2010. 688 с.
10. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. М. : ИНФРА-М, 2005. 301 с.
11. Хміль Ф.І. Управління персоналом. К. : Академвидав, 2006. 488 с.

Навчальне видання

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних робіт з дисципліни  
«Управління персоналом» (II частина)  
для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»

Укладачі: Криворучко Оксана Миколаївна  
Водолажська Тетяна Олександрівна

Відповідальний за випуск *В.Г. Шинкаренко*

Редактор

Комп'ютерна верстка