

Міністерство освіти і науки України

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АВТОМОБІЛЬНО-ДОРОЖНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять з дисципліни
«Управління персоналом» (І 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» (І 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 №1

АНАЛІЗ СТРУКТУРИ ПЕРСОНАЛУ

Мета заняття - набути практичні навички з проведення аналізу структури персоналу.

Завдання 1

Ви – менеджер з набору і використання персоналу АТП. Керівництвом АТП в зв'язку з незадовільним фінансовим його станом і низькими результатами діяльності прийнято рішення щодо підвищення ефективності діяльності з використання персоналу.

Відповідно до ситуації потрібно:

1. Провести аналіз структури персоналу АТП (за віком, освітою, категоріями персоналу) – за даними Додатку А (табл. А1-А4).
2. Охарактеризувати кваліфікацію персоналу підприємства.
3. Виконати аналіз якісного складу управлінських працівників підприємства.

Порядок виконання завдання

1. Для виконання аналізу структури персоналу побудувати відповідні діаграми (кругові, гістограми тощо), що характеризують питому вагу персоналу відповідно за віком, освітою, категоріями. Необхідні розрахунки звести до табл. 1.1. Діаграми побудувати за звітний та попередній періоди і зробити відповідні висновки щодо зміни структури персоналу.

2. Оцінку кваліфікації персоналу здійснити за два роки за допомогою наступних показників:

Коефіцієнт кваліфікації працівників ($K_{\text{КВ}}$):

$$K_{\text{КВ}} = \sqrt{\frac{N_{\text{ос}} \cdot N_{\text{д}}}{N^2}}, \quad (1.1)$$

де $N_{\text{ос}}$ – чисельність працівників, що мають відповідну освіту, чол.;

$N_{\text{д}}$ - чисельність працівників, що мають необхідний досвід роботи, чол.;

Таблиця 1.1 – Питома вага персоналу за віком, освітою, категоріями

Ознаки	Чисельність, чол.		Питома вага, %	
	1-й рік	2-й рік	1-й рік	2-й рік
<i>За категоріями персоналу:</i>				
Виробничий персонал				
Допоміжний персонал				
Адміністративно-управлінський персонал				
Разом:			100,0	100,0
<i>За віком:</i>				
До 30-ти років				
30- 45 років				
45- 55 років				
Понад 55 років				
Разом:			100,0	100,0
<i>За освітою:</i>				
Із вищою освітою				
Із середньою спеціальною освітою				
Із середньою освітою				
Разом:			100,0	100,0

N – загальна чисельність працівників, чол.

Коефіцієнт спеціалізації працівників ($K_{\text{спец}}$):

$$K_{\text{спец}} = \frac{T_{\text{пос}}}{60}, \quad (1.2)$$

де $T_{\text{пос}}$ – фактична тривалість роботи на даній посаді, міс.

Коефіцієнт стажу роботи у підприємстві ($K_{\text{ст}}$):

$$K_{\text{ст}} = \frac{T}{60}, \quad (1.3)$$

де T – фактична тривалість роботи у підприємстві, міс.

4. Аналіз якісного складу управлінських працівників підприємства проводиться на підставі розрахунку показників кількісного складу і якості розташування кадрів.

Показник кількісного складу управлінських кадрів (Π_K), %:

$$\Pi_K = \frac{N_{\text{во}} + N_{\text{со}}}{N} \cdot 100, \quad (1.4)$$

де $N_{\text{во}}$, $N_{\text{со}}$ – відповідно чисельність працівників з вищою і середньою освітою, чол.

Показник якості розташування управлінських кадрів ($\Pi_{\text{я}}$), %:

$$\Pi_{\text{я}} = \frac{N_{\text{во}} + N_{\text{со}}}{K_{\text{пос}}} \cdot 100, \quad (1.5)$$

де $K_{\text{пос}}$ – загальна кількість посад, що потребує заміщення спеціалістами з вищою і середньо спеціальною освітою, од.

5. Зробити відповідні висновки щодо зміни показників у другому році в порівнянні з першим.

Завдання 2

Оцінити рівень стабільності колективу АТП на основі вихідних даних про його роботу (Додаток А5).

Порядок виконання завдання

1. Оцінка рівня стабільності колективу здійснюється шляхом розрахунку величини коефіцієнту стабільності ($K_{\text{СТ}}$) та порівняння отриманого значення з нормативним по підприємству ($K_{\text{СТ}}^{\text{н}} = 0,9$).

Фактична величина коефіцієнта стабільності колективу:

$$K_{\text{СТ}} = \left(1 - \frac{\Pi_{\text{п}} + \Pi_{\text{тр}} + \text{З}_{\text{п}} + \Pi_{\text{зр}} + \Pi_{\text{гп}} + A + N_{\text{зв.б}}}{N} \right) + \frac{(B_{\text{пр}} + B_{\text{да}} + B_{\text{з}}) \cdot 10H_{\text{м}}}{N \cdot Д} \quad (1.6)$$

де $P_{П}$ – кількість випадків прогулів;

$P_{ТР}$ – кількість інших порушень трудового розпорядку;

$Z_{П}$ – кількість випадків запізнь на роботу;

$P_{ЗР}$ – число випадків залишення роботи до закінчення робочого дня;

$P_{ГП}$ – кількість випадків порушень громадського порядку;

A – кількість випадків порушень громадського порядку, що призвели до арешту від 1 до декількох діб;

$N_{зв.б}$ – чисельність працівників, яких звільнили з ініціативи адміністрації та за власним бажанням;

N – середньоспискова чисельність працівників на 1-е число місяця, наступного за звітним;

$V_{ПР}$ – втрати від прогулів (людино-годин);

$V_{ДА}$ – втрати внаслідок відпусток з дозволу адміністрації (людино-годин);

$V_{з}$ – втрати від затримки працівників органами охорони правопорядку (людино-годин);

$N_{М}$ – коефіцієнт, що встановлюється службою персоналу за фактами неприйняття керівником підрозділу заходів впливу на порушників;

D – кількість робочих днів у звітному місяці.

2. На основі даних Додатку А (табл. А6) побудувати графік зміни коефіцієнта стабільності колективу в динаміці.

3. Оцінити характер динаміки коефіцієнта стабільності трудового колективу та зробити відповідні висновки.

Контрольні запитання

1. Визначте сутність та види структури персоналу підприємства.
2. Охарактеризуйте кваліфікаційні групи персоналу підприємства та назвіть показники, що характеризують кваліфікацію персоналу.
3. Висвітліть рольову структуру персоналу підприємства.

Практичне заняття №2

ДІАГНОСТИКА СТАНУ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ

Мета заняття - набути практичні навички з проведення діагностики стану роботи з персоналом.

Завдання

На основі розрахунків сукупності показників провести аналіз стану роботи з персоналом, що передбачає три етапи:

1. Розрахувати показники, що характеризують стан роботи з персоналом;
2. Проаналізувати значення показників у визначений проміжок часу та в динаміці, порівняти їх з нормативними значеннями;
3. Зробити висновки та запропонувати рекомендації.

Порядок виконання завдання

1. Розрахунки провести на основі даних Додатку Б (табл. Б1). Показники стану роботи з персоналом класифікують на три групи:

І. Показники, що характеризують склад та структуру персоналу – робочих, спеціалістів та керівників і їх динаміку:

1.1 Кваліфікаційний рівень робочих кадрів у цілому:

$$K_{pp} = \frac{P_{pф}}{N}, \quad (2.1)$$

де $P_{pф}$ – кількість робочих посад, заміщених робітниками необхідного розряду, од.;

N – загальна чисельність робітників, люд.

1.2 Кваліфікаційний рівень робочих вищих розрядів на посадах, що потребують середньої спеціальної освіти:

$$K_{вр} = \frac{N_{cco}}{HP_{cco}}, \quad (2.2)$$

де N_{cco} – фактична чисельність робочих із середньою спеціальною освітою, люд.

HP_{cco} – кількість посад робочих, що потребують середньої спеціальної освіти, од.

1.3 Освітній рівень робочих кадрів – P_o – визначається як середній рівень освіти (за кількістю років навчання, включаючи вищу освіту).

1.4 Кваліфікаційний рівень спеціалістів:

$$K_c = \frac{P_{cф}}{P_c}, \quad (2.3)$$

де $P_{cф}$ – кількість посад, заміщених спеціалістами необхідного профілю, од.;

P_c – загальна кількість посад, що потребують заміщення спеціалістами, од.

1.5 Кваліфікаційний рівень керівників:

$$K_k = \frac{P_{кз}}{P_k}, \quad (2.4)$$

де $P_{кз}$ – кількість посад керівників, які, на думку вищого керівництва, не виконують свої обов'язки, од.;

P_k – загальна кількість посад керівників без керівників вищого рівня, од.

II. Показники, що характеризують стабільність трудового колективу:

2.1 Стан трудової дисципліни:

$$D = \frac{P_{тд}}{\Phi_{рч}}, \quad (2.5)$$

де $P_{тд}$ – втрати робочого часу внаслідок порушення трудової дисципліни, год.

$\Phi_{рч}$ – загальний фонд робочого часу, год. ($\Phi_{рч} = 58800$ год).

2.2 Плинність персоналу:

$$\Pi_{\Pi} = \frac{N_{\text{вб}} + N_{\text{ia}}}{N_{\Pi}}, \quad (2.6)$$

де $N_{\text{вб}}$ – чисельність звільнених за власним бажанням, люд.

N_{ia} – чисельність звільнених за ініціативою адміністрації, люд.

N_{Π} – загальна чисельність працівників, люд.

2.3 Задоволеність роботою:

$$З_{\text{р}} = \frac{N_{\text{зс}}}{N_{\Pi}}, \quad (2.7)$$

де $N_{\text{зс}}$ – чисельність працівників, які звернулися зі скаргами на погані умови праці, недостатній рівень ЗП, грубість керівників і ін.

III. Показники, що характеризують роботу служби персоналу із забезпечення перспектив його професійного і посадового росту:

3.1 Зміна якісного складу спеціалістів за звітний період:

$$З_{\text{яс}} = \frac{K_{\text{с2}}}{K_{\text{с1}}}, \quad (2.8)$$

де $K_{\text{с1,2}}$ - кваліфікаційний рівень спеціалістів відповідно, на початку та в кінці звітнього періоду.

3.2 Зміна якісного складу керівного персоналу за звітний період:

$$З_{\text{як}} = \frac{K_{\text{р2}}}{K_{\text{р1}}}, \quad (2.9)$$

де $K_{\text{р1,2}}$ - кваліфікаційний рівень керівників відповідно, на початку та в кінці звітнього періоду.

3.3 Укомплектованість резерву для заміщення вищих посад:

$$УК_{\text{р}} = \frac{N_{\text{рез}}}{P_{\text{рез.п}}}, \quad (2.10)$$

де $N_{рез}$ – фактична чисельність персоналу, що знаходиться в резерві, люд.;

$R_{рез.п}$ – кількість резервованих посад, од.

3.4 Дієвість резерву персоналу для заміщення вищих посад:

$$D_p = \frac{N_p}{N_{пр}}, \quad (2.11)$$

де N_p – чисельність персоналу, призначеного на більш високі посади із складу резерву, люд.;

$N_{пр}$ – загальна чисельність персоналу, призначеного і прийнятого на резервовані посади, люд.

2. Для аналізу отриманих значень показників роботи з персоналом слід заповнити табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Фактичні дані на кінець минулого та кінець звітнього років та нормативні значення показників

№ показника	Показники I групи			№ показника	Показники II групи			№ показника	Показники III групи		
	Норма	Факт <i>i-1</i> року	Факт <i>i-20</i> року		Норма	Факт <i>i-1</i> року	Факт <i>i-20</i> року		Норма	Факт <i>i-1</i> року	Факт <i>i-20</i> року
1.1	1			2.1	0,01			3.1	1,1		
1.2	1			2.2	0,05			3.2	1,15		
1.3	10,5			2.3	0,03			3.3	1,25		
1.4	1							3.4	1		
1.5	1										

Контрольні запитання

1. Як проводиться діагностика стану роботи з персоналом?
2. Які показники характеризують структуру персоналу?
3. Яким чином можна визначити плинність персоналу?

Практичне заняття №3

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Мета заняття - набути навички формування системи УП.

Завдання

1. Побудувати схему організаційної структури системи УП.
2. Розрахувати штат служби УП.
3. Розподілити чисельність служби УП за функціями.
4. Виконати функціональний розподіл праці шляхом побудови схеми функціональних взаємозв'язків (ФВ).

Порядок виконання завдання

1. Вибрати варіант розташування служби УП і уявити його графічно (дані вибрати згідно з варіантом за табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - До обґрунтування місцеположення служби УП

Варіант	Необхідна умова
1-5	Зосередження всіх центральних координуючих служб в одній функціональній підсистемі
6-10	Близькість до всіх сфер керівництва організації
11-15	Спроба підняти статус і роль служби УП, проте не може бути підрозділом, рівнозначним другому рівню управління
16-20	Рівнозначна підсистема управління у ряді решти підсистем

2. Кількість працівників служби (відділу) УП (N) розрахувати:

$$N = \frac{T \cdot K}{\Phi_K}, \quad (3.1)$$

де T – загальна трудомісткість всіх управлінських функцій, виконуваних в підрозділі (Додаток В, табл. В1), за рік, люд.-год.

K – коефіцієнт, що враховує додаткові витрати часу, не передбачені в загальній трудомісткості всіх функцій ($K=1,15$);

Φ_K – корисний фонд робочого часу одного працівника за рік, год. ($\Phi_K=1800$ год.).

3. Розподіл чисельності служби УП по підрозділах (функціям): найм і звільнення; планування; розвиток; мотивація персоналу.

На основі розподілу чисельності сформувати організаційну структуру служби (відділу) УП (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 Розподіл функцій з УП по підрозділах

4. Схему ФВ представити у вигляді табл. 3.2, з лівого боку якої указуються функції управління, а вгорі по горизонталі – підрозділи служби УП або конкретні фахівці. Для розподілу ступеню участі у виконанні функцій рекомендується застосувати наступні символи:

В – відповідає за виконання даної функції, організовує її виконання, готує і оформляє остаточний документ;

БУ – бере участь у виконанні даної функції;

П – представляє вихідні дані, інформацію, необхідну для виконання даної функції;

ПД – погоджує підготовчий документ або окремі питання в процесі виконання функцій;

У – ухвалює рішення, затверджує, підписує документ.

Умовні позначення:

1 – керівник організації;

2 – начальник служби (відділу) УП;

3 – група (фахівець) з найму і звільнення;

4 – група (фахівець) з планування персоналу;

- 5 – група (фахівець) з розвитку персоналу;
- 6 – група (фахівець) з мотивації персоналу;
- 7 – бухгалтерія;
- 8 – планово-економічний відділ;
- 9 – служба експлуатації;
- 10 – виробничо-технічний відділ;
- 11- відділ матеріально-технічного забезпечення;
- 12 – юридичний відділ.

Таблиця 3.2 - Схеми функціональних взаємозв'язків працівників служби УП з іншими підрозділами організації

Найменування функцій УП	Функціональні підрозділи і посадовці											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Підбір і розстановка кадрів	У	ПД	В	П, БУ								БУ
...												

Контрольні запитання

1. Назвіть основні недоліки і переваги різних варіантів розташування служби УП.
2. Які принципи лежать в основі побудови служби УП?
3. Які підрозділи може включати відділ УП підприємства?

Практичне заняття № 4

РОЗПОДІЛ ФУНКЦІЙ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МІЖ ПРАЦІВНИКАМИ ПІДРОЗДІЛУ

Мета заняття - набути практичні навички по виділенню основних функцій УП і розподілу їх між виконавцями.

Завдання

Розподілити необхідні роботи з УП між співробітниками відділу. При цьому необхідно забезпечити рівність всіх показників, що прийняті в якості критеріальних в даній ситуації.

Порядок виконання завдання

1. Менеджер з персоналу виконує наступні функції:

- розробка стратегії УП;
- розробка кадрової політики;
- планування кадрової роботи;
- наймання і відбір робітників і фахівців необхідної кваліфікації, необхідного рівня і спрямованості підготовки;
- аналіз кадрового потенціалу, прогнозування і визначення потреби в фахівцях;
- маркетинг персоналу;
- підтримка ділових зв'язків із службами зайнятості;
- планування, організація і контроль підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації робочих кадрів, фахівців і керівників;
- комплектування керівниками, робочими кадрами і фахівцями організації з урахуванням перспектив її розвитку;
- аналіз професійного, вікового і освітнього складу персоналу;
- оцінка професійних, ділових і особових якостей працівників з метою раціонального їх використання;
- атестація персоналу;
- створення умов для якнайповнішого використання і планомірного професійного зростання працівників; планування ділової кар'єри;
- нормування трудових процесів;
- участь в розробці організаційної структури, штатного розкладу організації;
- організація обліку руху персоналу; вивчення причин плинності персоналу і розробка заходів по її зниженню;
- управління зайнятістю кадрів (оформлення прийому, переводу, звільнення);
- мотивація праці працівників; стимулювання праці працівників;
- розробка і впровадження систем оплати праці;
- участь в розробці і впровадженні планів соціального розвитку АТП;
- профорієнтаційна робота;
- формування трудового колективу;
- діагностика соціально-психологічних ситуацій;
- розробка і застосування сучасного стилю і методів УП ;
- вирішення правових питань в трудових відносинах;
- управління соціальними і виробничими конфліктами і стресами;
- забезпечення безпечних умов праці, економічної і інформаційної безпеки;
- організація роботи з працівниками, що звільняються;
- ведення обліку особистих справ;
- розгляд листів, скарг, заяв.

Підібрати з числа перерахованих функцій десять, які в першу чергу повинен виконувати керівник відділу УП.

2. Побудувати з функцій, що залишилися, матрицю порівнянь (табл. 4.1). Якщо, наприклад, перша функція має вагомніше значення, ніж друга, то: $i > j$; якщо менш вагоме значення, то: $i < j$; і якщо однакове значення, то: $i = j$.

Таблиця 4.1 - Матриця порівнянь функцій

№ функції	Найменування функції	Номер функції									
		1	2	n
1											
2											
n											

3. Для отримання кількісної оцінки знаки пріоритетів перевести в коефіцієнти M_{ij} . Кількісні оцінки занести в табл. 4.2.

$$M_{ij} = \begin{cases} 1,5, \text{ якщо присвоєний знак «>» ;} \\ 1, \text{ якщо присвоєний знак «=}» ; \\ 0,5, \text{ якщо присвоєний знак «<» .} \end{cases} \quad (4.1)$$

Таблиця 4.2 - Матриця попарних порівнянь

№ функції	Найменування функції	Номер функції								Середнє значення в балах (важливість функції)
		1	2	n		
1										
2										
...										
n										

4. Вихідні дані (за варіантом із Додатку Г – табл. Г1) і важливість виконання роботи представити у вигляді табл. 4.3, що містить перелік робіт, критеріальні показники, а також питомі характеристики кожної з робіт за прийнятими показниками.

5. Розрахувати сумарне значення критеріального показника:

Таблиця 4.3 - Критеріальні показники функцій і їх ступінь важливості

Робота, намічена до виконання	Критерійні показники		
	Трудомісткість виконання роботи (x_{i1}), люд-год.	Вартість виконання роботи (x_{i2}), грн.	Ступінь важливості виконання роботи (x_{i3}), ум. од.
1			
2			
...			
Разом:			

$$\Pi_i = \sum_{j=1}^n X_{ij} \quad (4.2)$$

6. Вибрати базовий критеріальний показник:

$$\Pi_6 = \min_{j=1,2,3} \Pi_j = \{\Pi_1; \Pi_2; \Pi_3\} \quad (4.3)$$

7. Розрахувати коефіцієнти приведення за кожним критеріальним показником:

$$K_j = \frac{\Pi_6}{\Pi_j} = \frac{\min \Pi_j}{\Pi_j} \quad (4.4)$$

8. Скоректувати по розрахованих коефіцієнтах приведення критеріальні показники по кожній i -й роботі, наміченій до розподілу. Результати розрахунків занести в табл. 4.4.

Таблиця 4.4 - Результати проміжних розрахунків

Робота, i	$X_{i1} \cdot K_1$	$X_{i2} \cdot K_2$	$X_{i3} \cdot K_3$	$U_i = \sum_{i=1}^3 (X_i \cdot K_i)$
1				
2				
...				
n				
Всього				

9. Розрахувати інтегральні показники по кожній із робіт:

$$U_i = \sum_{i=1}^3 (X_i \cdot K_i) \quad (4.5)$$

10. Проранжувати набуті значення інтегральних показників від максимального до мінімального значення (табл. 4.5).

Таблиця 4.5 - Ранжування інтегральних показників

Робота, i		...			
U_i		...			

11. Підсумкові результати х розрахунків навести у табл. 4.6.

Таблиця 4.6 - Показники розподілу робіт між співробітниками підрозділу

Критеріальні показники, що характеризують розподіл робіт											
1-й робітник				2-й робітник				3-й робітник			
Закріплена робота, i	Трудомісткість, люд-год.	Вартість, грн	Ступінь важливості, ум. од.	Закріплена робота, i	Трудомісткість, люд-год.	Вартість, грн	Ступінь важливості, ум. од.	Закріплена робота, i	Трудомісткість, люд-год.	Вартість, грн	Ступінь важливості, ум. од.
Разом				Разом				Разом			

12. Зробити висновки щодо розподілу робіт між працівниками.

Контрольні запитання

1. Які критеріальні показники застосовують для розподілу функцій УП?
2. Якими б критеріями Ви доповнили розподіл функцій УП?
3. За яким правилом обирається базовий критеріальний показник?

Практичне заняття № 5

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Мета заняття – розвиток у студентів здібностей до формування загальної та інструментальних стратегій УП з урахуванням компетенцій працівників.

Завдання

1. Визначити перелік компетенцій працівників обраної категорії та виділити ключові з них.
2. Обґрунтувати цілі і стратегію УП АТП: загальну і операційні (інструментальні).
3. Оцінити і вибрати рішення з реалізації операційних стратегій.

Порядок виконання завдання

1. За обраною категорією працівників визначити відповідні види витрат робочого часу і виділити компетенції працівників, необхідні для виконання посадових обов'язків (табл. 5.1).

Таблиця 5.1 – Виділення компетенцій працівників (_____) відповідно витратам робочого часу (категорія)

№ з/п	Витрати робочого часу	Компетенції
1		
2		
...		
10		

Дані про категорії персоналу наведено в Додатку Д (табл. Д1).

Сформувати систему компетенцій працівників обраної категорії шляхом розподілу за їх групами та підгрупами (табл. 5.2).

Здійснити попарне порівняння компетенцій працівників обраної категорії за допомогою матриці та встановити їх значущість (табл. 5.3).

Заповнити матрицю їх оцінки та порівняння за умови:

$$X_{ij} = \begin{cases} 1,5, \text{ якщо компетенція } A_i \text{ більш важлива, ніж } A_j; \\ 1, \text{ якщо компетенція } A_i \text{ рівнозначна за важливістю з } A_j; \\ 0,5, \text{ якщо компетенція } A_i \text{ менш важлива, ніж } A_j. \end{cases} \quad (5.1)$$

Провести ранжування компетенцій працівників обраної категорії в порядку убутання їх значущості (табл. 5.4).

Таблиця 5.4 - Ранжування компетенцій працівників

Ранг	№ з/п	Значущість компетенцій працівників
1		
2		
...		
<i>n</i>		

З загального переліку визначити базові компетенції працівників обраної категорії. З цією метою виділити 3 зони: базові компетенції, важливі компетенції, бажані компетенції.

Крайні точки меж вказаних зон розрахувати наступним чином:
- зона базових компетенцій (рівень значущості високий):

$$\{X_{\max}^{\text{сер}A}; X_{\max}^{\text{сер}A} - [(X_{\max}^{\text{сер}A} - X_{\min}^{\text{сер}A})/3]\} \quad (5.2)$$

- зона важливих компетенцій (рівень значущості середній):

$$\{X_{\max}^{\text{сер}A} - [(X_{\max}^{\text{сер}A} - X_{\min}^{\text{сер}A})/3]; X_{\max}^{\text{сер}A} - 2[(X_{\max}^{\text{сер}A} - X_{\min}^{\text{сер}A})/3]\} \quad (5.3)$$

- зона бажаних компетенцій (рівень значущості нижче за середній):

$$\{X_{\min}^{\text{сер}A} + [(X_{\max}^{\text{сер}A} - X_{\min}^{\text{сер}A})/3]; X_{\min}^{\text{сер}A}\} \quad (5.4)$$

де $X_{\max}^{\text{сер}A}, X_{\min}^{\text{сер}A}$ – відповідно максимальне та мінімальне значення значущості компетенцій працівників, відн. од.;

3 – кількість зон значущості, од.

Безпосередньо розрахунки та їх результати навести у табл. 5.5.

Поділ компетенцій працівників обраної категорії здійснити за допомогою діаграми (рис. 5.1).

Таблиця 5.5 - Визначення крайніх меж зон значущості компетенцій

Назва зони	Розрахунок крайніх меж зони		Значення значущості компетенцій	
	від	до	від	до
Базових компетенцій				
Важливих компетенцій				
Бажаних компетенцій				

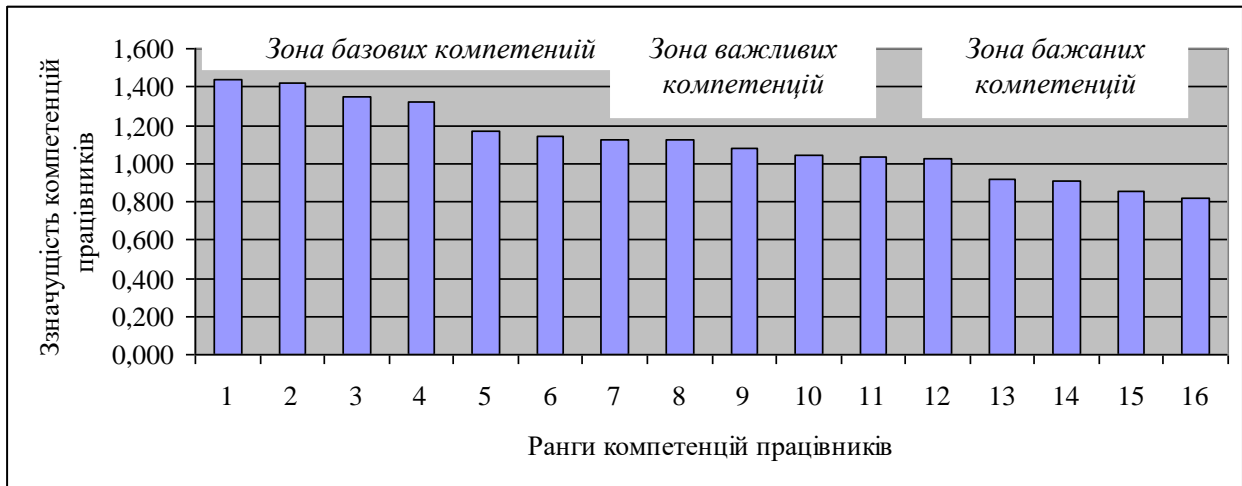


Рисунок 5.1 - Поділ компетенцій працівників за зонами

Для компетенцій, що потрапили до зони базових компетенцій, встановити потрібні їх значення за формулою (табл. 5.6):

$$K_{\text{потр}}^{\text{базі}} = (X_{ij}^{\text{серА}} \cdot O^{\text{max}}) / O^{\text{max}}, \quad (5.5)$$

де $K_{\text{потр}}^{\text{базі}}$ - потрібне значення базових компетенцій, відн. од.;

O^{max} – максимальне значення оцінки компетенції, балів.

Таблиця 5.6 - Розрахунок потрібних значень базових компетенцій

№ з/п	Базові компетенції				
	Назва	№ з/п	Значущість	Максимальне можливе значення	Потрібне значення
1				1,5	
...					
n					

Наявні значення базових компетенцій працівників обраної категорії наведено у Додатку Д, табл. Д2.

Розрахувати відхилення наявних компетенцій від потрібних їх значень шляхом обчислення абсолютних різниць (табл. 5.7).

Таблиця 5.7 - Розрахунок відхилень базових компетенцій

№ з/п	Базові компетенції	Значення		Відхилення	Тип відхилення
		потрібне	наявне		

Визначити тип розрахованих відхилень: у випадку, коли величина відхилення перевищує значення 0,1 відн. од. - його вважають суттєвим; коли не перевищує 0,1 відн. од. - несуттєвим.

2. На підставі виявлених суттєвих відхилень компетенцій працівників сформувані альтернативні варіанти реалізації стратегії УП за елементами (ІСУП) - добір, оцінка, винагороди, розвиток персоналу. Скласти «дерево цілей», що відображає ієрархію стратегій УП та представити його у вигляді рис. 5.2.

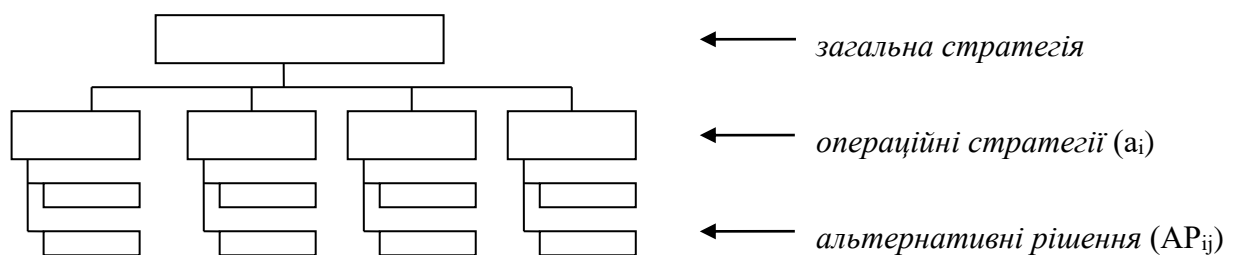


Рисунок 5.2 - Ієрархія стратегій управління персоналом

Вихідні дані для вибору загальної стратегії підприємства представлені в Додатку Д (табл. Д3).

3. Оцінити самостійно важливість операційних стратегій (a_i):

$$\sum_{i=1}^n a_i = 1 \quad (5.6)$$

4. Скласти матрицю взаємодії альтернативних рішень (AP) зі стратегічного УП за допомогою лінгвістичних формулювань і представити у вигляді табл. 5.8.

Таблиця 5.8 - Відбір пріоритетних напрямів стратегії УП

Альтернативи	Загальна оцінка альтернатив				Інтегральна оцінка	Відібрані альтернативи
	a ₁	a ₂	a ₃	a ₄		
AP ₁₁						
AP ₁₂						
AP ₂₁						
AP ₂₂						
AP ₃₁						
AP ₃₂						
AP ₄₁						
AP ₄₂						

Інтегральна оцінка альтернативних стратегічних рішень УП:

$$U_j = \sum_{i=1}^n (a_i \cdot x_{ij}), \quad (5.7)$$

де a_i – важливість i -ї операційної стратегії;

x_{ij} - оцінка j -о АР в реалізації i -ї операційної стратегії з.

Для оцінки взаємодії альтернатив використовувати шкалу:

Лінгвістична шкала оцінки взаємодій цілей

Відсутність взаємодії

Дуже слабка

Слабка

Середня

Сильна

Дуже сильна

Абсолютна

Числова шкала

0 (порожня клітка)

0,1

0,3

0,5

0,7

0,9

1,0

5. Зробити відповідні висновки по відібраних АР стратегії УП.

Контрольні запитання

1. Вкажіть взаємозв'язок стратегій УП і стратегій розвитку АТП.
2. Які види операційних стратегій Ви знаєте?
3. Як обрати альтернативні рішення при формуванні стратегії УП?

Практичне заняття № 6

ВИЗНАЧЕННЯ ЧИСЕЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

Мета заняття - набути практичні навички розрахунку необхідної чисельності працівників.

Завдання 1

Розрахувати чисельність персоналу на основі даних про трудомісткість робочого процесу.

Порядок виконання завдання

Для розрахунку чисельності використовувати залежність:

$$N_p = \frac{T_n}{T_{\text{кор}}} \cdot K_{\text{п}}, \quad (6.1)$$

де N_p – чисельність робітників, чол.;

T_n – час, необхідний для виконання виробничої програми, год.;

$T_{\text{кор}}$ – корисний фонд часу одного робітника, год.;

$K_{\text{п}}$ – коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в облікову.

Вихідні дані для проведення розрахунків представлені у Додатку Ж (табл. Ж1). Результати розрахунків навести в табл. 6.1.

Корисний фонд часу одного робітника наведено у табл. 6.2.

Завдання 2

На основі даних табл. Ж2 визначити чисельність адміністративно-управлінського персоналу (АУП) за формулою Розенкранца.

Порядок виконання завдання

Вихідні дані для проведення розрахунків наведені у Додатку Ж (табл. Ж2). Чисельність АУП розраховується за формулою:

Таблиця 6.1 - Розрахунок чисельності персоналу

№	Найменування показників		Значення
1	Трудомісткість виробу, год.	A B	
2	Виробнича програма, од.	A B	
3	В цілому трудомісткість програми, год.	A B	n.1*n.2
4	Час для зміни залишку незавершеного виробництва, год.	A B	
5	В цілому трудомісткість валової продукції за програмою для двох виробів, год.		n.3+n.4
6	Плановий відсоток виконання норм, %		
7	Час, необхідний на виконання програми, год.		n.5/n.6
8	Корисний фонд часу одного робітника, год.		з табл.6.2
9	Розрахункова чисельність персоналу, чол.		n.7/n.8*K _п
10	Прийнята чисельність персоналу, чол.		

Таблиця 6.2 - Баланс робочого часу одного робітника

№	Показники балансу	Значення показника або порядок розрахунку
1	Календарний фонд часу, днів	365
2	Кількість вихідних і святкових днів	
3	Кількість календарних робочих днів	n.1-n.2
4	Кількість днів невиходів на роботу	
5	Кількість фактичних робочих днів	n.3-n.4
6	Втрати робочого часу через скорочену тривалість робочого дня, година.	
7	Середня тривалість робочого дня, година.	8 - n.6
8	Корисний фонд часу, година.	n.7*n.5

$$\varphi = \frac{\sum_{i=1}^n (m_i \cdot t_i)}{T} \cdot K_{\text{нрч}} + \frac{t_p}{T} \cdot \frac{K_{\text{нрч}}}{K_{\text{фрч}}}, \quad (6.2)$$

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

m_i – середня кількість певних дій (розрахунків, обробки замовлень та ін.);

t_i – час, необхідний для виконання одиниці m в межах i -го організаційно-управлінського виду робіт;

T – робочий час фахівця, прийнятий в розрахунках;

$K_{нрч}$ – коефіцієнт нормативного розподілу часу;

$K_{фрч}$ – коефіцієнт фактичного розподілу часу;

t_p – час на різні роботи, які неможливо врахувати в планових розрахунках.

Коефіцієнт нормативного розподілу часу:

$$K_{нрч} = K_{др} \cdot K_v \cdot K_{п} , \quad (6.3)$$

де $K_{др}$ – коефіцієнт, який враховує витрати на додаткові роботи, які раніше не були враховані в часі, необхідному для певного процесу ($\sum(m \cdot t)$);

K_v – коефіцієнт, який враховує витрати часу на відпочинок працівників впродовж робочого дня ($K_v = 1,12$);

$K_{п}$ – коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в облікову.

Коефіцієнт фактичного розподілу часу:

$$K_{фрч} = \frac{T \cdot N}{\sum(m_i \cdot t_i)} \quad (6.4)$$

Завдання 3

На основі вихідних даних (табл. ЖЗ Додатку Ж) за нормами обслуговування визначити чисельність персоналу.

Порядок виконання завдання

Чисельність працівників (N) за нормами обслуговування:

$$N = \frac{n_{оп} \cdot K_3}{H_o \cdot K_{п}} , \quad (6.5)$$

де $n_{\text{оп}}$ – кількість операторів (агрегатів), од.;
 K_3 – коефіцієнт завантаження агрегатів;
 N_0 – норма обслуговування.

Коефіцієнт завантаження агрегатів:

$$K_3 = \frac{n_{\text{оп}}^{1\text{зм}} + n_{\text{оп}}^{2\text{зм}}}{n_{\text{max}}}, \quad (6.6)$$

де $n_{\text{оп}}^{1\text{зм}}$, $n_{\text{оп}}^{2\text{зм}}$ – кількість операторів, що працюють, відповідно, у першу та другу зміну, од.;

n_{max} – максимально можлива кількість операторів, що працюють у дві зміни, од.

Норми обслуговування:

$$N_0 = \frac{T_{\text{кор}}}{\sum (t_{\text{од}i} \cdot n_{\text{р}i}) + T_{\text{д}}}, \quad (6.7)$$

де $T_{\text{кор}}$ – корисний фонд часу одного працівника за день (зміну), год.;

$t_{\text{од}i}$ – час, необхідний для виконання одиниці об'єму i -го виду робіт, год.;

$n_{\text{р}i}$ – число одиниць об'єму i -го виду робіт на одиницю устаткування, од.;

$T_{\text{д}}$ – час, необхідний для виконання працівником додаткових функцій, що не включаються в $t_{\text{од}}$, год.

Контрольні запитання

1. Які методи розрахунку якісної потреби в персоналі засновані на даних про трудомісткість робіт?
2. У чому зміст статистичних методів розрахунку кількісної потреби в персоналі?
3. Яка узагальнена структура балансу робочого часу працівника?

Практичне заняття №7

МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛУ

Мета заняття - набути навички з маркетингу персоналу.

Завдання

1. Вибрати вакантну посаду та розставити вимоги до претендентів за градацією важливості.
2. Визначити рейтинг кожного кандидата.
3. Систематизувати дані про витрати на залучення персоналу.
4. Зробити висновки щодо підбору кандидатури.

Порядок виконання завдання

1. За обраною вакантною посадою встановити вимоги до претендентів за градацією важливості (табл. 7.1).

Таблиця 7.1 - **Вимоги до претендентів на посаду**_____

Вимоги до претендентів	Градація по важливості		
	дуже важливе	важливе	бажано
1. Професійні знання і уміння			
1.1. Вища освіта			
1.2. Інші види освіти			
1.3. Іноземні мови			
1.4. Досвід професійної діяльності			
2. Особові характеристики			
2.1. Логіка, аналітичні здібності			
2.2. Пристосування			
2.3. Організаційні здібності			
2.4. Особові ініціативи			
2.5. Здібність до ухвалення рішення			
2.6. Уміння вести переговори			
2.7. Здібність до навантажень			
2.8. Навики риторики і письмової роботи			
2.9. Мотиваційні функції			
2.10. Стиль спілкування			

2. Представити у вигляді табл. 7.2 результати перевірочних випробувань кандидатів.

Таблиця 7.2- Результати перевірочних випробувань кандидатів

Показники	1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	2.10
Дані значно вище норми				Б	А, Г	А	Б	А, В			А, Б			А, Г
Дані вище норми	А, Г		А	А, В	Б, В	Б	А	Г	А, В		В	А, В	А, Б	В
Дані відповідають нормі	Б, В	А, Б, В, Г	Б, В			В	В, Г	Б	Б, Г	А, Б, В, Г	Г	Б	В	Б
Дані нижче норми			Г	Г		Г						Г	Г	

Джерела забезпечення потреби в персоналі: А – агентство з найму персоналу; Б – біржа праці; В – вільний ринок праці; Г – навчальний заклад.

3. Визначити рейтинг кожного кандидата (табл. 7.3).

Ваговий коефіцієнт визначити таким чином:

«дуже важливо» = 1,5; «важливо» = 1; «бажано» = 0,5.

Оцінку кандидатів виконати за наступними критеріями:

дані значно вище норми = 5; дані дорівнюють нормі = 3;

дані вище норми = 4; дані нижче норми = 2.

Зважена оцінка (ЗО) розраховується таким чином:

$$ЗО = \text{ваговий коефіцієнт} \cdot \text{оцінку} \quad (7.1)$$

4. Систематизувати вихідні дані про витрати на придбання і використання персоналу (табл. 31, Додаток 3) та представити у вигляді табл. 7.4.

Таблиця 7.3- Оцінка кандидатів на вакантну посаду

Показники	Ваговий коефіцієнт	А		Б		В		Г	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
1.1									
1.2									
1.3									
1.4									
2.1									
2.2									
2.3									
2.4									
2.5									
2.6									
2.7									
2.8									
2.9									
2.10									
Сума									

Таблиця 7.4 - Обсяги витрат на залучення персоналу

Види витрат	Джерела забезпечення потреби			
	агентство з найму	біржа праці	вільний ринок	навчальний заклад
Договірні відносини				
Маркетингові дослідження				
Проведення відбору персоналу				
Посадове навчання				
Введення в посаду				
Найм персоналу				
Всього витрат				

Контрольні запитання:

1. Що означає термін «маркетинг персоналу»?
2. Назвіть джерела забезпечення потреби в персоналі?
3. Як розраховується зважена оцінка кандидата на вакантну посаду?

Додаток А

Таблиця А1 - Кадровий склад підприємства

Категорії персоналу	Чисельність персоналу за варіантами																			
	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	1рік	2рік	1рік	2рік	1рік	2рік	1рік	2рік	1рік	2рік	1рік	2рік	1рік	2рік	1рік	2рік	1рік	2рік	1рік	2рік
1.Виробничий персонал	295	287	315	302	215	246	234	238	197	204	186	195	205	216	222	231	247	221	143	127
2.Допоміжний персонал	74	69	72	70	56	61	53	48	55	59	42	40	39	45	58	61	62	63	40	45
3.Адміністративно управлінський персонал	38	29	41	45	33	32	34	35	28	24	37	32	28	24	25	21	29	34	26	24

Таблиця А2 - Чисельність працівників, які мають необхідну освіту та досвід

Показники	Значення за варіантами																			
	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	1рік	2рік	1рік	2рік	1рік	2рік	1рік	2рік	1рік	2рік	1рік	2рік	1рік	2рік	1рік	2рік	1рік	2рік	1рік	2рік
Мають освіту	54	44	61	58	60	61	54	52	48	45	56	51	49	42	41	39	54	58	49	47
Мають досвід	45	36	47	45	54	58	54	56	41	39	38	37	42	46	43	41	32	30	28	29
Середня тривалість роботи: на посаді	5,8	6,1	6,9	7,4	5,3	3,2	7,9	8,5	6,3	4,9	6,0	5,8	6,4	3,2	7,9	8,0	9,1	5,1	4,2	5,0
у підприємстві	6,2	7,0	8,4	8,9	6,4	5,9	9,7	10,1	8,9	6,7	7,8	8,4	9,5	5,7	9,6	11,5	12,4	9,3	9,5	6,8

Таблиця А3 - Характеристика працівників за віковим критерієм і освітою, осіб

Вік, років	Працівники з вищою освітою		Працівники із середньою спеціальною освітою		Працівники із середньою освітою	
	1 рік	2 рік	1 рік	2 рік	1 рік	2 рік
Варіант 1						
До 30	6	5	52	49	8	9
30-45	18	14	94	95	7	5
45-55	25	27	70	69	40	35
Понад 55	16	13	54	48	17	16
Варіант 2						
До 30	18	17	68	73	17	15
30-45	15	12	68	62	24	19
45-55	18	14	69	75	35	34
Понад 55	24	26	59	60	13	10
Варіант 3						
До 30	12	14	42	48	7	10
30-45	10	19	35	34	24	19
45-55	14	18	48	52	24	34
Понад 55	25	24	54	57	9	10
Варіант 4						
До 30	12	14	38	48	9	10
30-45	12	12	37	34	26	19
45-55	15	11	51	52	25	34
Понад 55	25	20	62	57	9	10
Варіант 5						
До 30	8	9	32	36	9	10
30-45	9	8	27	32	26	19
45-55	11	11	42	52	25	28
Понад 55	21	20	54	54	16	8
Варіант 6						
До 30	8	9	24	36	9	10
30-45	9	8	27	24	16	19
45-55	14	11	42	49	25	22
Понад 55	21	20	54	51	16	8
Варіант 7						
До 30	7	12	29	32	8	8
30-45	11	14	34	38	15	14
45-55	13	11	38	41	20	25
Понад 55	19	20	66	62	12	8
Варіант 8						
До 30	4	9	37	36	4	8
30-45	26	29	51	41	18	14
45-55	15	16	47	41	14	25
Понад 55	21	24	59	62	9	8

Продовження таблиці А3

Вік, років	Працівники з вищою освітою		Працівники із середньою спеціальною освітою		Працівники із середньою освітою	
	1 рік	2 рік	1 рік	2 рік	1 рік	2 рік
Варіант 9						
До 30	15	16	43	36	4	8
30-45	27	27	53	41	18	14
45-55	16	16	47	41	14	25
Понад 55	24	24	68	62	9	8
Варіант 10						
До 30	14	14	41	36	4	3
30-45	17	14	35	32	12	9
45-55	11	9	27	21	10	8
Понад 55	16	18	21	27	1	5

Таблиця А4 - Дані для аналізу якісного складу управлінських працівників (в чисельнику дані за 1 рік, в знаменнику – за 2 рік)

Показники	Посади		
	потребують заміщення		не потребують вищої або середньої спеціальної освіти
	з вищою освітою	із середньою спеціальною освітою	
1. Кількість посад	31/32	12/16	2/1
2. Заміщено працівниками			
з вищою освітою	12/13	9/11	1/1
з середньою спеціальною освітою	13/16	14/18	2/3

Таблиця А6 – Динаміка показника стабільності колективу

Показник стабільності	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень
	Значення показника					
К _{СТ}	0,75	0,78	0,76	0,79	0,74	0,80

Таблиця А5 - Дані для розрахунку коефіцієнта стабільності трудового колективу

№ з/п	Показники	Значення за варіантами									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Кількість випадків прогулів	10	9	8	10	7	6	9	8	7	5
2	Кількість інших порушень трудового розпорядку	12	14	15	13	17	18	16	13	14	11
3	Кількість випадків запізень на роботу	31	29	34	35	28	31	28	30	28	29
4	Число випадків залишення роботи до закінчення робочого дня	8	76	8	9	5	7	4	6	8	4
5	Кількість випадків порушень громадського порядку, всього	2	3	1	1	2	1	3	2	1	3
	що призвели до арешту від 1 до декількох діб	1	0	0	0	1	0	2	1	0	1
6	Кількість працівників, яких звільнили з ініціативи адміністрації та за власним бажанням	1	2	4	2	0	4	1	3	4	6
7	Середньоспискова чисельність працівників на 1-е число місяця, наступного за звітним	100	95	105	92	103	99	104	96	102	97
8	Втрати, людино-годин:										
	від прогулів	26	30	27	32	28	31	26	34	26	30
	внаслідок відпусток з дозволу адміністрації	45	53	56	48	47	52	55	59	58	47
	від затримки працівників органами охорони правопорядку	0	2	1	3	0	2	1	2	1	0
9	Коефіцієнт, що встановлюється службою персоналу за фактами неприйняття керівником підрозділу заходів впливу на порушників	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3
10	Кількість робочих днів у звітному місяці	23	22	21	22	23	21	23	22	21	23

Додаток Б

Таблиця Б1 – Дані для розрахунку показників рівня роботи з персоналом підприємства (варіанти 1-5)

№ з/п	Показники	Значення за варіантами									
		1		2		3		4		5	
		рік $i-1$	рік i	рік $i-1$	рік i	рік $i-1$	рік i	рік $i-1$	рік i	рік $i-1$	рік i
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
До розрахунків I групи показників											
1	Кількість робочих посад, заміщених робітниками необхідного розряду, од.	17	19	24	18	25	20	24	19	23	22
2	Загальна чисельність робітників, люд.	22	28	33	24	31	27	30	24	29	26
3	Фактична чисельність робочих із середньою спеціальною освітою, люд.	16	18	19	21	18	16	20	18	20	19
4	Кількість посад робочих, що потребують середньої спеціальної освіти, од.	18	20	24	26	22	21	26	21	23	21
5	Кількість років навчання робочих, включаючи вищу освіту	10,1	10,3	10,2	10,5	10,4	10,3	10,0	9,8	10,6	9,7
6	Кількість посад, заміщених спеціалістами необхідного профілю, од.	6	6	5	7	4	6	6	6	4	5
7	Загальна кількість посад, що потребують заміщення спеціалістами, од.	7	8	7	9	6	8	7	9	6	7
8	Кількість посад керівників, які, на думку вищого керівництва, не виконують свої обов'язки, од.	3	2	4	3	1	3	1	2	3	2
9	Загальна кількість посад керівників без керівників вищого рівня, од.	4	3	5	4	3	4	2	3	4	3
До розрахунків II групи показників											
10	Втрати робочого часу внаслідок порушення трудової дисципліни, люд.- год.	625	748	897	1047	1324	927	1478	968	1321	983

Продовження таблиці Б1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
11	Кількість звільнених, люд. : за власним бажанням	5	4	8	9	7	10	12	8	9	13
	за ініціативою адміністрації	5	6	5	6	7	4	6	8	8	7
12	Загальна чисельність працівників, люд.	87	91	92	90	102	99	87	85	98	93
13	Кількість працівників, які звернулися зі скаргами на погані умови праці, недостатній рівень заробітної плати, грубість безпосередніх керівників і ін.	2	3	4	6	4	5	4	6	5	6
До розрахунків III групи показників											
14	Кваліфікаційний рівень спеціалістів:	0,84	0,84	0,85	0,86	0,86	0,84	0,81	0,82	0,84	0,83
	на початку звітної періоду										
	в кінці звітної періоду	0,86	0,85	0,86	0,85	0,84	0,85	0,83	0,84	0,81	0,82
15	Кваліфікаційний рівень керівників:	0,91	0,92	0,93	0,94	0,92	0,93	0,90	0,92	0,92	0,94
	на початку звітної періоду										
	в кінці звітної періоду	0,93	0,91	0,94	0,95	0,90	0,91	0,93	0,94	0,91	0,95
16	Фактична чисельність персоналу, що знаходиться в резерві, люд.	21	18	16	17	19	20	16	18	19	19
17	Кількість резервованих посад, од.	13	12	14	12	13	12	14	13	15	14
18	Чисельність персоналу, призначеного на більш високі посади із складу резерву, люд.	5	5	5	3	4	4	4	6	4	4
19	Загальна чисельність персоналу, призначеного і прийнятого на резервовані посади, люд	7	6	6	5	5	6	5	7	5	6

Таблиця Б1 – Дані для розрахунку показників рівня роботи з персоналом підприємства (варіанти 6-10)

№ з/п	Показники	Значення за варіантами									
		6		7		8		9		10	
		рік $i-1$	рік i	рік $i-1$	рік i	рік $i-1$	рік i	рік $i-1$	рік i	рік $i-1$	рік i
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
До розрахунків I групи показників											
1	Кількість робочих посад, заміщених робітниками необхідного розряду, од.	18	20	23	17	23	21	25	22	24	23
2	Загальна чисельність робітників, люд.	23	26	29	23	29	26	29	25	27	28
3	Фактична чисельність робочих із середньою спеціальною освітою, люд.	15	17	18	20	19	18	21	19	22	19
4	Кількість посад робочих, що потребують середньої спеціальної освіти, од.	17	21	23	25	23	21	24	22	23	22
5	Кількість років навчання робочих, включаючи вищу освіту	10,0	10,2	10,3	10,4	9,9	10,5	10,0	9,8	10,1	9,9
6	Кількість посад, заміщених спеціалістами необхідного профілю, од.	6	7	5	7	4	6	5	6	4	5
7	Загальна кількість посад, що потребують заміщення спеціалістами, од.	8	8	7	8	7	8	7	10	7	8
8	Кількість посад керівників, які, на думку вищого керівництва, не виконують свої обов'язки, од.	3	2	2	3	2	3	1	2	3	2
9	Загальна кількість посад керівників без керівників вищого рівня, од.	4	3	5	4	3	4	4	3	4	3
До розрахунків II групи показників											
10	Втрати робочого часу внаслідок порушення трудової дисципліни, люд.- год.	1147	1254	1847	1542	1369	1145	1241	1364	1783	968

Продовження таблиці Б1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
11	Кількість звільнених, люд. : за власним бажанням	4	4	7	9	6	8	11	9	10	12
	за ініціативою адміністрації	5	6	5	7	7	4	6	8	8	7
12	Загальна чисельність працівників, люд.	87	91	100	97	102	99	88	86	97	94
13	Кількість працівників, які звернулися зі скаргами на погані умови праці, недостатній рівень заробітної плати, грубість безпосередніх керівників і ін.	3	5	4	6	4	5	5	6	5	7
До розрахунків III групи показників											
14	Кваліфікаційний рівень спеціалістів:	0,85	0,83	0,85	0,86	0,85	0,84	0,82	0,82	0,84	0,83
	на початку звітної періоду										
	в кінці звітної періоду	0,86	0,85	0,87	0,85	0,84	0,86	0,83	0,84	0,82	0,84
15	Кваліфікаційний рівень керівників:	0,90	0,92	0,93	0,94	0,93	0,93	0,90	0,93	0,92	0,93
	на початку звітної періоду										
	в кінці звітної періоду	0,93	0,90	0,95	0,95	0,90	0,90	0,93	0,94	0,92	0,95
16	Фактична чисельність персоналу, що знаходиться в резерві, люд.	19	18	15	17	19	21	16	19	19	21
17	Кількість резервованих посад, од.	14	12	13	12	13	11	12	13	15	13
18	Чисельність персоналу, призначеного на більш високі посади із складу резерву, люд.	5	5	6	4	4	5	4	6	4	4
19	Загальна чисельність персоналу, призначеного і прийнятого на резервовані посади, люд	7	7	7	5	6	6	5	7	5	6

Додаток В

Таблиця В1 - Затрати праці на виконання функцій управління персоналом

Функції	Затрати на виконання функцій за варіантами									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Підбір і розташування персоналу	625	624	622	621	619	618	617	616	615	614
2. Складання плану потреби в персоналі	1012	993	976	959	943	927	912	898	885	872
3. Оформлення прийому, переведення, звільнення працівників	2341	2264	2190	2120	2053	1988	1927	1868	1812	1758
4. Вивчення причин плинності кадрів	987	970	953	937	922	907	893	880	867	855
5. Здійснення контролю за правильним використанням персоналу	2016	1953	1893	1836	1781	1729	1679	1631	1585	1541
6. Створення резерву кадрів і його навчання	415	423	430	437	444	450	457	463	468	474
7. Ведення обліку особистих справ	1985	1924	1865	1809	1755	1704	1655	1608	1564	1521
8. Здійснення робіт по професійному просуванню кадрів	674	670	667	664	660	657	654	652	649	646
9. Розгляд листів, скарг, заяв	802	793	784	775	767	759	752	745	738	732
10. Мотивація персоналу	3542	3412	3288	3169	3056	2947	2844	2745	2650	2559
11. Аналіз персоналу	2018	1955	1895	1838	1783	1730	1680	1632	1587	1543
12. Вдосконалення стилю і методів роботи з персоналом	652	649	647	644	642	640	638	635	634	632

Додаток Г

Таблиця Г1 - Характеристики робіт для розподілу між працівниками відділу управління персоналом

Робота	Значення за варіантами																			
	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	X ₁	X ₂	X ₁	X ₂	X ₁	X ₂	X ₁	X ₂	X ₁	X ₂	X ₁	X ₂	X ₁	X ₂	X ₁	X ₂	X ₁	X ₂	X ₁	X ₂
1	8	22	11	25	15	29	17	32	18	36	20	19	22	21	30	23	26	26	35	30
2	2	20	4	23	5	27	7	30	8	34	9	9	11	10	2	12	14	14	4	17
3	6	31	9	35	12	39	13	43	15	48	17	16	18	18	21	19	22	22	25	26
4	11	6	15	8	20	11	22	13	24	16	26	24	28	27	44	29	33	32	51	36
5	5	24	7	27	10	31	12	35	13	39	15	14	16	16	16	17	20	20	20	23
6	3	40	5	44	7	49	8	54	10	59	11	11	13	12	7	13	16	16	9	19
7	2	15	4	18	5	21	7	24	8	28	9	9	11	10	2	12	14	14	4	17
8	4	7	6	9	9	12	10	15	11	18	13	12	15	14	11	15	18	18	15	21
9	4	6	6	8	9	11	10	13	11	16	13	12	15	14	11	15	18	18	15	21
10	8	8	11	10	15	13	17	16	18	19	20	19	22	21	30	23	26	26	35	30
11	1	16	2	19	4	22	5	25	6	29	8	7	9	8	14	10	12	12	17	15
12	2	3	4	5	5	7	7	10	8	13	9	9	11	10	2	12	14	14	4	17
13	3	5	5	7	7	10	8	12	10	15	11	11	13	12	7	13	16	16	9	19
14	4	11	6	14	9	16	10	19	11	23	13	12	15	14	11	15	18	18	15	21
15	5	10	7	13	10	15	12	18	13	21	15	14	16	16	16	17	20	20	20	23
16	7	18	10	21	13	24	15	28	17	31	19	17	20	19	26	21	24	24	30	28
17	8	17	11	20	15	23	17	27	18	30	20	19	22	21	30	23	26	26	35	30
18	9	15	12	18	16	21	18	24	20	28	22	21	24	23	35	25	28	28	40	32
19	10	14	14	17	18	20	20	23	22	26	24	23	26	25	40	27	30	30	46	34
20	15	6	20	8	26	11	28	13	30	16	33	31	35	34	63	36	41	40	71	45

Додаток Д

Таблиця Д1 - Категорії персоналу підприємства (за другою цифрою варіанта)

Номер варіанта	Категорія персоналу	Номер варіанта	Категорія персоналу
0	Спеціалісти (бухгалтери)	5	Керівники (начальники відділів та служб)
1	Водії (вантажні перевезення)	6	Спеціалісти (маркетологи)
2	Слюсарі	7	Механіки
3	Спеціалісти (інженери відділу постачання)	8	Водії (пасажирські перевезення)
4	Службовці (касири)	9	Спеціалісти (економісти)

Таблиця Д2 - Наявні значення базових компетенцій працівників (за другою цифрою варіанта)

Базові компетенції	Значення за варіантами									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1,27	1,29	1,41	1,17	1,22	1,15	1,27	1,07	1,07	1,23
2	1,28	1,22	1,17	1,06	1,31	1,22	1,40	1,02	1,19	1,28
3	1,05	1,16	1,21	1,06	1,14	1,04	1,13	1,19	1,15	1,11
4	1,01	1,15	1,23	1,08	1,019	1,37	1,34	1,05	1,08	1,17
5	1,14	1,32	1,18	1,16	1,08	1,15	1,25	1,36	1,42	1,33
6	1,36	1,28	1,17	1,05	1,08	1,03	1,22	1,30	1,26	1,12
7	1,019	1,06	1,22	1,27	1,31	1,42	1,37	1,26	1,07	1,34

Таблиця Д3 - Дані для вибору стратегії розвитку організації

Тип стратегії розвитку організації	Варіанти									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Стратегія підприємництва		+						+		
Стратегія динамічного зростання						+				+
Стратегія прибутку			+				+			
Стратегія ліквідації				+					+	
Стратегія зміни курсу	+				+					

Додаток Ж

Таблиця Ж1 - Вихідні дані до завдання 1

Найменування показників		Значення за варіантами									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Трудомісткість, год.	товар А	0,52	0,82	0,85	0,25	0,39	0,57	0,69	0,74	0,58	0,48
	товар В	0,36	0,58	0,85	0,48	0,58	0,75	0,45	0,58	0,49	0,58
Виробнича програма, тис.од.	товар А	25,2	54,8	19,8	45,8	25,5	75,7	21,5	23,5	23,5	48,5
	товар В	58,1	14,5	59,5	65,5	65,8	48,5	98,7	45,6	75,4	65,2
Час для зміни залишку незавершеного виробництва, год.	товар А	350	300	230	280	250	290	290	280	260	260
	товар В	260	220	300	340	400	250	450	350	420	340
Плановий відсоток виконання норм, %		102	105	103	107	98	95	108	104	103	97
Кількість вихідних днів, дн.		112	114	113	110	60	65	63	111	113	115
Кількість днів невиходів на роботу, дн.		16	12	10	25	24	13	19	17	8	9
Втрати робочого часу, год.		0,05	0,09	0,07	0,10	0,15	0,20	0,17	0,18	0,15	0,16

Таблиця Ж2 - Вихідні дані до завдання 2

Показники	Значення за варіантами									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Кількість дій по виконанню виду робіт										
А	500	1000	760	950	550	1500	2600	650	2500	1450
Б	3000	3200	2860	2300	1800	2000	1000	300	1200	950
В	300	500	325	300	550	100	1200	100	900	250
Час, необхідний на виконання дій, год.										
А	1,1	2,3	1,5	2,1	3,3	1,5	0,6	0,8	0,3	0,5
Б	0,5	0,6	0,9	0,2	0,5	0,7	0,3	2,3	1,1	1,5
В	3,2	2,4	0,5	1,1	0,8	3,0	0,5	1,4	0,8	0,2
Місячний фонд часу одного співробітника згідно контракту, год.	170	150	135	160	140	160	170	165	155	165
Коефіцієнт витрат часу на додаткові роботи	1,31	1,25	1,33	1,35	1,28	1,24	1,35	1,24	1,34	1,45
Коефіцієнт витрат часу на відпочинок співробітників	1,12	1,12	1,12	1,12	1,12	1,12	1,12	1,12	1,12	1,12
Коефіцієнт перерахунку чисельності	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1
Час, що виділяється на різні роботи, не враховані в планових розрахунках, год.	200	170	125	100	125	100	120	170	135	125
Фактична чисельність персоналу підрозділу, чол.	30	50	40	29	35	35	23	10	32	22

Таблиця ЖЗ - Вихідні дані до завдання 3

Показники	Значення за варіантами									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в облікову	1,05	1,10	1,15	1,02	1,03	1,08	1,06	1,03	1,12	1,07
Кількість операторів всього, од., із них:	5	4	6	8	7	9	6	5	4	6
працюють в 1-шу зміну	3	1	4	3	2	6	4	3	2	3
працюють в 2-гу зміну	4	3	5	5	4	3	5	1	1	4
Корисний фонд робочого часу одного працівника, год.	7,5	7,9	7,2	7,4	7,3	7,6	7,1	7,7	7,8	6,9
Час для виконання одиниці об'єму виду робіт, год. : А	0,13	0,39	0,30	0,08	0,08	0,14	0,25	0,19	0,17	0,19
В	0,33	0,30	0,20	0,20	0,06	0,09	0,19	0,25	0,19	0,11
С	0,28	0,20	0,25	0,18	0,18	0,20	0,17	0,18	0,10	0,14
Кількість одиниць об'єму на одиницю обладнання, од. А	10	12	15	8	10	9	8	12	15	14
В	8	9	5	5	2	7	15	9	9	8
С	5	3	9	9	15	3	3	4	8	5
Час для виконання додаткових функцій, од.	0,50	0,60	0,40	0,20	0,30	0,25	0,35	0,15	0,55	0,25

Додаток 3

Таблиця 31 - Дані обсягу витрат на залучення персоналу

Види витрат	Джерела забезпечення потреби			
	агентство з найму	біржа праці	вільний ринок	навчальний заклад
Договірні відносини, грн.	5900	-	-	10200
Маркетингові дослідження, грн.	3185	2220	-	3115
Проведення відбору персоналу, грн.	2350	1250	1250	1250
Посадове навчання, грн.	1150	2320	1355	2450
Введення в посаду, грн.	900	940	790	530
Найм персоналу, грн.	875	875	875	875

Примітка: для вибору початкових даних, помножити на коефіцієнт перерахунку витрат по варіанту.

Таблиця 32 - Коефіцієнти перерахунку витрат по варіанту

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	1,22	0,93	1,14	0,84

Таблиця 33 - Дані для вибору ліміту фінансових коштів на залучення персоналу

Показник	Варіант									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ліміт витрат фінансових коштів на придбання і використання персоналу, тис. грн.	19,2	16,8	12,5	5,5	8,7	2500	11,6	14,4	17,3	8,5

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» (І частина)
для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»

Укладачі: Криворучко Оксана Миколаївна
Водолажська Тетяна Олександрівна

Відповідальний за випуск *В.Г. Шинкаренко*

Редактор

Комп'ютерна верстка