

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**

до організації самостійної роботи,  
проведення практичних занять  
з навчальної дисципліни

**«МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ  
(УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ)»**

*(для студентів курсу денної та заочної форм навчання  
спеціальності 073 – Менеджмент)*



**Харків**  
**ХНУМГ ім. О. М. Бекетова**  
**2018**

Методичні рекомендації до організації самостійної роботи, проведення практичних занять з навчальної дисципліни «Менеджмент і адміністрування (управління персоналом)» (для студентів денної та заочної форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент) / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова ; уклад. : Н. Ю. Мущинська, Н. В. Косенко, А. В. Баржина. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. – 56 с.

Укладачі: канд. екон. наук, доц. Н. Ю. Мущинська,  
канд. техн. наук, доц. Н. В. Косенко,  
асистент А. В. Баржина

#### Рецензент

**А. Ю. Старостіна**, кандидат технічних наук, кафедри управління проектами у міському господарстві і будівництві Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

*Рекомендовано кафедрою управління проектами в міському господарстві і будівництві, протокол № 7 від 30.03.2018.*

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	6
Тема 1 Управління персоналом у системі менеджменту організацій.....	6
Тема 2 Управління персоналом як соціальна система.....	6
Тема 3 Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації.....	10
Тема 4 Кадрове планування в організаціях.....	16
Тема 5 Організація набору та відбору персоналу.....	22
Тема 6 Організування діяльності та функції служб персоналу.....	26
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2	
ФУНКЦІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	28
Тема 7 Формування колективу організації.....	28
Тема 8 Згуртованість та соціальний розвиток колективу.....	32
Тема 9 Оцінювання персоналу в організації.....	37
Тема 10 Управління розвитком і рухом персоналу організації.....	38
Тема 11 Управління процесом вивільнення персоналу.....	43
Тема 12 Соціальне партнерство в організації.....	44
Тема 13 Ефективність управління персоналом.....	47
Додаток 1.....	54
Додаток 2.....	55

## ВСТУП

Метою викладання дисципліни є формування комплексу теоретичних знань і практичних навичок щодо формування та реалізації кадрової політики в сучасних організаціях, раціонального відбору працівників на посади та формування дієвого трудового колективу, оцінювання та розвитку працівників, а також цілеспрямованого використання їх потенціалу.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен вміти:

- керувати розробкою політики управління персоналом підприємства, плануванням і прогнозуванням кадрової роботи, визначенням чисельності і складу працівників, задоволенням кадрових потреб;

- оцінювати кадри управління, працювати з резервом, організовувати навчання персоналу, керувати діяльністю служб з управління персоналом щодо планування та реалізації ділової кар'єри персоналу організації;

- використовувати методи формування стабільного висококваліфікованого персоналу, оцінки стану плинності кадрів, розробки і впровадження заходів щодо підвищення стабільності кадрів, управління мобільністю персоналу на виробництві;

- координувати діяльність усіх служб і підрозділів організації у сфері ефективного управління людськими ресурсами з урахуванням людського фактора;

- здійснювати керівництво трудовою дисципліною, керувати науковою організацією праці, вивільненням працівників і плинністю персоналу;

- планувати й організовувати власну діяльність, сполучати в ній головні принципи управління, застосовуючи залежно від ситуації, найбільш доцільні й ефективні стилі і методи роботи.

мати компетентності:

- здатність використовувати технології і методи кадрової роботи;

- здатність визначати й оцінювати культуру організації, необхідну для реалізації стратегії компанії;

- здатність мотивувати персонал на виконання поставлених відповідно до стратегії розвитку компанії завдань;

- здатність керувати змінами;

- здатність формувати персональну довіру.

Під час виконання практичних і самостійних робіт за варіантами обирається варіант, що відповідає останній цифрі залікової книжки студента.

Оформлення робіт здійснюється студентом самостійно машинним способом (текстовий редактор Microsoft Word) і роздруковують на одному боці аркуша білого паперу формату А4.

# **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1**

## **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

### **Тема1 Управління персоналом у системі менеджменту організацій**

*Мета:* сформувати розуміння системи управління персоналом як специфічної функції менеджменту; людини як суб'єкта і об'єкта управління персоналом.

#### **Завдання для самостійної роботи 1.1 Есе на тему «Я і моя кар'єра»**

Есе на тему «Я і моя кар'єра» – це виклад у вільній формі (як правило, короткий, в обсязі не більше однієї сторінки) думок з приводу цілей і сенсу кар'єри для випускника.

Вільна форма дозволяє в повній мірі продемонструвати творчі здібності, нестандартність і гнучкість мислення, навички письмової комунікації і ефективної самопрезентації.

У ньому студент розкриває свій погляд на кар'єру, описує причини і особливості вибору їм професії, характеризує образ майбутнього і розкриває власні стратегії досягнення кар'єрного успіху.

### **Тема 2 Управління персоналом як соціальна система**

*Мета:* сформувати розуміння співвідношення понять компетентність і компетенції працівника та здатність формулювати вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників.

## Практичне заняття 2.1 Компетентність і компетенції працівника

### Завдання 1 Опис компетенції за рівнями

Опишіть компетенції за рівнями, заповнивши таблицю 1.1

Таблиця 1.1 – Опис компетенції за рівнями

Компетенція	Опис компетенції	Рівень компетенції
		1 – Рівень некомпетентності
		2 – Рівень розвитку
		3 – Рівень досвіду
		4 – Рівень майстерності

Таблиця 1.2 – Варіанти до виконання завдання

Варіант	Компетенція	Варіант	Компетенція
1	Аналітичне мислення	6	Мотивація до роботи
2	Планування	7	Орієнтація на клієнта
3	Уміння працювати в команді	8	Самоменеджмент
4	Гнучкість	9	Креативність
5	Комунікабельність	10	Навички проведення презентацій і переговорів

Приклад заповнення таблиці наведено в таблиці 1.3

Таблиця 1.3 – Приклад

Компетенція	Опис компетенції	Рівень компетенції
1	2	3
Орієнтація на результат	Здатність досягнення максимально можливого необхідного результату шляхом правильної постановки цілей / пріоритетів; здатність докладати зусилля і зберігати активність для досягнення поставлених цілей і завдань; здатність чітко уявляти кінцевий результат і прагнути до його досягнення в процесі роботи	<b>1. Рівень некомпетентності:</b> Працює без ентузіазму, неохоче в низькому темпі. Вибір тактик в реалізації планів хаотичний. Повністю списує відповідальність за результат на зовнішні обставини.

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
		<p><b>2. Рівень розвитку:</b> Починає з ентузіазмом. При зіткненні з невдачами втрачає наполегливість, зацікавленість і темп роботи. Фокусується на помилках. Не завжди послідовний у своїх рішеннях.</p>
		<p><b>3. Рівень досвіду:</b> Впевнено заявляє, що планує досягти результатів значно більше запланованого. Адекватно коригує його після пробних виборів. Працює з ентузіазмом протягом всього часу. Так само уважний і зосереджений. При зіткненні з невдачами зберігає наполегливість і темп роботи. Говорячи про невдачі, пов'язує їх з власними прорахунками і обмеженнями (невірний вибір тактики, недостатність знань, ерудиції, невміння «зібратися» в стресових ситуації).</p>
		<p><b>4. Рівень майстерності:</b> Навіть після великої кількості невдач і очевидно низького підсумкового результату зберігає самовладання і наполегливість, максимально «вкладається» в рішення задач. Постійно оцінює власну ефективність.</p>



## **Завдання для самостійної роботи 2.1 Компетентність**

Охарактеризуйте ступінь важливості функціональної, інтелектуальної, ситуативної, часової, соціальної компетентності для менеджерів інституціонального, управлінського і технічного рівнів управління. Наведіть відповідні приклади<sup>1</sup>.

### *Інформація для виконання завдання*

Компетентність – це ступінь кваліфікації працівника, яка дозволяє успішно вирішувати задачі, що стоять перед ним.

Вона визначає здатність працівника якісно і безпомилково виконувати свої функції як у звичайних, так і в екстремальних умовах, успішно освоювати нове і швидко адаптуватися до умов, що змінюються.

Виокремлюють такі види компетентності:

1) функціональна (професійна) компетентність: характеризується професійними знаннями та вмінням їх реалізовувати. Вимоги до професійної компетентності багато в чому залежать від рівня управління і характеру посади. Сьогодні для вищих керівників скорочується значення спеціальних та зростає роль методичних і соціальних знань і навичок, здібностей в області спілкування, керівництва робітниками, здатності сприймати та інтерпретувати інформацію;

2) інтелектуальна компетентність: виражається у здатності до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов'язків;

3) ситуативна компетентність: означає вміння діяти відповідно до ситуації;

4) часова компетентність: відображає вміння раціонально планувати і використовувати робочий час;

5) соціальна компетентність: передбачає наявність комунікаційних і інтеграційних здібностей, вміння підтримувати відносини, впливати,

---

<sup>1</sup> Л. В. Балабанова Управління персоналом [Текст] : навч. посібник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. – 471 с.

домагатися свого, правильно сприймати та інтерпретувати чужі думки, висловлювати до них відношення, вести бесіди і т. д.

### **Тема 3 Кадрова політика та стратегія управління персоналом організації**

*Мета:* навчитись формувати зміст і послідовність дій менеджера в процесі розробки кадрової політики і стратегії підприємства, планування й організація управління персоналом. Сформувати вміння керувати розробкою політики управління персоналом підприємства.

#### **Практичне заняття 3.1 Розробка кадрової політики**

##### **Завдання 1**

##### **Кейс «Як Укрпошта змінює кадрову політику і роботу з персоналом»<sup>2</sup>**

Які зміни очікують Укрпошта в сфері кадрової політики, як співробітників переводять на відрядну форму оплати і як в компанії працюють над сервісом та клієнтоорієнтованістю.

У великому інтерв'ю для порталу delo.ua заступник генерального директора з персоналу Укрпошти Лілія Бушина розповіла про новації в підборі персоналу для державного оператора поштового зв'язку, роботі над підвищенням якості обслуговування, нововведеннях в принципах оплати роботи та багато іншого. Витяги з її інтерв'ю.

##### **Про зміни кадрової політики Укрпошта**

Після приходу нового менеджменту в компанії проходять великі процеси реструктуризації, які не обійшли стороною і кадрові питання. Перше, що нам вдалося, – сформувати нову HR-команду.

---

<sup>2</sup>Кейс розроблено за матеріалами сайтів delo.ua, rau.ua.

Якщо говорити про управлінську команду всієї компанії, то вона оновилася на 95%.

Новий менеджмент займається, зокрема розробленим зрозумілою і легко керованою організаційною структурою. Це не просто, адже Укрпошта регіонально-розгалужена компанія. Процеси реструктуризації спрямовані насамперед, на реформування системи оплати праці, на вибудовування нових програм по підвищенню ефективності, які покликані стимулювати і мотивувати співробітників на різних рівнях.

В Укрпошті до останнього часу регіональні дирекції самостійно проводили господарську діяльність, підкоряючись своїм внутрішнім правилам. Єдиної служби HR з єдиними кадровими політиками і відповідними функціями управління персоналом просто не існувало. Були відділи кадрів, як на радянських підприємствах.

На стадії вибудовується єдина система управління персоналом, яка включає і рекрутинг, і навчання, і розвиток, і оцінку, і мотивацію, і вибудовування кадрового резерву. Це зробити непросто, адже в компанії працює більше 73 000 осіб, більше 31 000 осіб – це листоноші.

Робітники компанії перебудовують «совкову» компанію в комерційну, бізнес-орієнтовану, поштово-логістичну структуру.

### **Про сервіс та клієнтоорієнтованість співробітників**

Робітники компанії працюють над цим, навчають існуючий персонал, і займаються пошуком нових фахівців. Для залучення якісного персоналу у нас повинні бути ринкові умови прийому цих людей. Ми проводимо поетапну зміну системи оплати праці. Якраз зараз проводяться зміни на рівні дирекцій.

З першого липня у нас впроваджена нова сітка посадових окладів, яка не переглядалася років десять так точно. Ми розширили виделку зарплат.

Не потрібно забувати, що Укрпошта – соціально-орієнтоване підприємство. Ми представлені у всіх регіонах, адже ми, в тому числі, доставляємо пенсії. Неправильно говорити, що ми будемо проводити масові

скорочення. Частково будемо заміщати персонал, але хочемо домогтися синергії між співробітниками, які раніше працювали тут і володіють експертизою, і молодими прогресивними кадрами. «Свіжа кров» потрібна будь-якій компанії.

Робітники компанії провели оцінку персоналу по Києву та київської дирекції. За результатами оцінки, співробітники умовно були розділені на три зони. Що це означає? Червона зона – це люди, які погано знайомі з нашими продуктами і не розуміють, що таке клієнтоорієнтованість. Сіра зона – персонал, який потребує розвитку і навчання. І зелена – люди, які повністю відповідають новим вимогам. Базуючись на цій оцінці, ми розробляємо алгоритм підбору потрібних нам кадрів.

Ключове зауваження – пояснити людям, що відбувається в компанії, навіщо всі ці зміни. Намагаємося, щоб до рівня листоноші в невеликому населеному пункті доходила інформація, які реформи ми проводимо і чому.

Коли людина залучена в зміни, вона сприймає їх конструктивно. Звичайно, є опір, для багатьох працівників методи нового керівництва – це просто культурний шок. Ми намагаємося залучити культуру змагання, проводимо конкурси на кращих співробітників компанії. Переможці отримують грошову винагороду.

### **Про перехід на відрядну форму оплати праці**

Хочеться навести приклад центру сортування в Києві. Це був наш пілотний проект з переведення людей на відрядну форму оплати праці, коли рівень зарплати прив'язаний до обсягу виконаної роботи. Спочатку співробітники були проти. Але що ми отримали на виході? Винагорода підвищилося майже в два рази. Люди зрозуміли, що новий підхід краще, і підтримують зміни. Нам стало легше підбирати персонал, оскільки вже є зворотний зв'язок.

Тепер всі центри сортування будуть переведені на відрядну форму оплати. Ми хочемо, щоб кожен співробітник сортувального центру розумів, за

яку заробітну плату він працює, і які перед ним стоять цілі, який у нього індивідуальний результат.

У генеральній дирекції ми впровадили систему ключових показників ефективності, вони повинні бути у кожного співробітника. Якщо раніше преміювалися всі співробітники, незалежно від індивідуального результату, то зараз співробітники знають, скільки і за що вони отримують. Основна ідея: адміністративний персонал, функції підтримки, менеджмент – у кожного є конкретні KPI. Від цих результатів роботи залежить, чи отримають вони премію чи ні. Раніше ці співробітники не формулювали і не розуміли своїх цілей.

Після впровадження відрядної форми оплати в сортувальних центрах, цей підхід будемо впроваджувати і на інші категорії працівників.

### **Про оновлення штату і підвищення зарплат**

Якщо говорити про співробітників центрального офісу – команда поповнилася людьми з банківським і фінансовим бекграундом. Відділення завжди поповнюються новими людьми, деякі також мають досвід роботи в банках. Навчання в сегменті фінансових послуг проводиться регулярно, тим більше, ми часто вводимо нові продукти.

Набір персоналу у відділеннях відбувається постійно. Йде цілеспрямована робота з вузами і профтехучилищами.

Ми активно залучаємо молодь для проходження практики на базі наших відділень і сортувальних центрів. Середній вік співробітників Укрпошта – близько 40 років. Але ми зацікавлені в залученні молоді. Для молоді наша компанія – це унікальна можливість спробувати себе відразу в трьох напрямках – логістичний бізнес, фінансові послуги і торгівля.

Крім того, ми працюємо над підвищенням рівня заробітної плати на всіх рівнях. На стадії сітка зарплат починається з мінімальної зарплати в 3 200. Середня зарплата начальника відділення (по всій Україні) – 3 310 грн (без урахування надбавок). За перше півріччя 2017-го

зростання зарплат склало 36%. Зростання в розрізі за професіями: начальники відділень – 28%, оператори відділень – 40%, листоноші – 49%. Укрпошта третій за розміром роботодавець в Україні. Ми відстежуємо заробітні плати в галузі, щоб вийти на середньоринкові показники. Порядку 70% витрат компанії – це витрати на персонал. Розвиваючи бізнес, будемо збільшувати і доходи співробітників. Це те, до чого ми прагнемо (дата публікації матеріалів 26.07.2017.).

### **Питання**

1. Визначити типи кадрової політики до описаних змін і після. Відповідь аргументуйте.
2. Надайте свої пропозиції щодо підвищення ефективності кадрової політики Укрпошти.

### **Завдання для самостійної роботи 3.1**

#### **Кейс «Кадрові стратегії і політика організації»<sup>3</sup>**

Ліда Смирнова пильно дивилася на свою каву і пиріжок. Після важкого робочого дня вона намагалася розслабитися в кафе, часто відвідуваному діловими людьми. Піднявши погляд, вона помітила свою давню подругу по університету, що входить в кафе. Минуло вже два роки, як вона останній раз бачилася з Ганною. Тоді вони були в одній групі за курсом «Організаційна поведінка».

– Ганна! – вигукнула Ліда, намагаючись залучити її увагу. – Сідай. Я не бачила тебе цілу вічність. Я не знала, що ти залишилася в місті.

– Я проходила вступне навчання в страховій компанії, де працюю останні 18 місяців, – відповіла Ганна. – А як у тебе справи?

---

<sup>3</sup> Кейс представлено за матеріалами: Л. Н. Банникова, Основы управления персоналом: практикум / Л. Н. Банникова, Е. О. Нидергаус. – Екатеринбург : УрФУ, 2014. – 120 с.

– Я працюю в рекламному агентстві «Альбатрос». Я там уже майже рік, – сказала Ліда.

– Цікаво, що це за організація? – запитала Ганна. – Я чула, що це досить жорстка контора.

– Я не знаю, звідки у тебе така інформація, – відповіла Ліда, – але ти маєш рацію. Платять дійсно добре, але щодня вичавлюють з нас кожную виплачену нам копійку. Люди, з якими я працюю, дуже хороші, але занадто конкурують. Я думаю, що наша компанія проводить якусь неписану політику. Нових людей намагаються зіштовхнути один з одним, а «переможець» отримує просування. Не просунувшись довго в компанії не затримуються. Вони шукають що-небудь на стороні, або їх просять підшукати собі що-небудь інше. Я сподіваюся, ти розумієш, що я маю на увазі.

Ганна співчутливо глянула на подругу.

– У нас в страховій компанії теж йде боротьба, але все це виглядає дещо інакше. У мене відносно низька заробітна плата, але мені здається, що мене скоро підвищать. Як би цього хотілося. Коли я почала працювати, мені сказали, що підвищать через 9 місяців учнівства, але вони перетворилися спочатку в 12, потім в 15, а зараз це вже становить 18 місяців, і нікого з моєї групи ще не підвищили. Двоє, що займали посади вище моєї, вже звільнилися. Я сподіваюся, що нас, двох останніх, скоро підвищать. Політика компанії полягає в просуванні людей, але в повільному просуванні. Можна, звичайно, було б звернутися до ряду офіційних кадрових документів. Я вже підбрала багато таких матеріалів, але якось турбуюся, чи варто мені на них посилатися. У мене прекрасна начальниця. Коли я зневірилася в усьому, вона відвела мене в сторону і сказала, що у мене йде все добре. Вона показала плани компанії по просуванню співробітників і сказала, що буде наполегливо рекомендувати мене на вакансії, що відкриваються. Мені здається, що я просто нетерпляча.

Ліда залишила свою каву:

– Мій начальник просто дурень, але він хитрий дурень. Він оточив себе людьми, що роблять так, що він виглядає добре: вони роблять свою роботу, а

він отримує все результати. Я навчилася більше від колег, ніж від нього. Не розумію, як він і подібні йому виживають в нашій компанії. Ти, напевно, зараз думаєш, що його підлеглі сподіваються на своє просування. Він, мабуть, кращий артист, ніж я про нього думала.

– Тобі подобається те, що ти робиш? – запитала Ганна.

– Так, це дуже цікава справа, – відповіла Ліда. – Це скоріше, ніж те, чого нас навчали в університеті. Було б краще, якби наші професори розповідали нам про політику в компаніях, я хотіла б знати що-небудь про те, як зробити так, щоб побачити в своєму начальнику щось хороше. Ти знаєш, мені це дуже необхідно.

Обидві деякий час сиділи тихо, на закінчення Ганна сказала:

– У п'ятницю в театрі показуватимуть нову п'єсу. У мене є зайвий квиток. Хочеш піти зі мною?

– Я б пішла, Ганно, – сказала Ліда, – але взяла додому багато роботи. Може бути, ми сходимо куди-небудь разом в наступний раз, добре?

– Так, звичайно, – відповіла Ганна, – після того, як нас обох підвищать. Вони обидві засміялися, і Ганна потягнулася за своїм пальтом.

### **Питання**

1. Охарактеризуйте кадрову політику в даних організаціях.
2. Оцініть її ефективність.

## **Тема 4 Кадрове планування в організаціях**

*Мета:* сформувати вміння керувати плануванням і прогнозуванням кадрової роботи, визначенням чисельності і складу працівників, задоволенням кадрових потреб.



## Практичне заняття 4.1 Розрахунок чисельності працюючих

### Завдання 1<sup>4</sup>

**Потреба в працівниках** різних категорій визначається різними методами. Для виконання виробничої програми облікову кількість основних і допоміжних робітників, зайнятих на нормованих роботах, визначають по трудомісткості програми  $T$  як частку від ділення обсягу робіт (витрат праці) на плановий фонд часу одного робітника. Розрахункове число робітників на  $i$ -й операції:

$$\chi_{pi} = \frac{t_i \cdot N}{\Phi_{пл} \cdot k_{в.н.}}$$

де  $\Phi_{пл}$  – плановий фонд робочого часу

$k_{в.н.}$  – коефіцієнт виконання норм часу робітником цеху, прийнятий за середньостатистичними даними конкретного підприємства:

$$k_{в.н.} = 1 + B_{в.н.}/100$$

де  $B_{в.н.}$  – відсоток виконання норм часу.

**Приклад.** Визначити облікову кількість токарів-універсалів, якщо трудомісткість токарської операції  $t_m = 0,3$  год, кількість деталей, що підлягають токарській обробці,  $N = 75000$  од.; середній коефіцієнт виконання норм робітниками  $k_{в.н.} = 1,25$ , плановий фонд часу робітника  $\Phi_{пл} = 1822,5$  год/рік.

Розрахункове число токарів:

$$\chi_{pi} = \frac{t_i \cdot N}{\Phi_{пл} \cdot k_{в.н.}} = \frac{0,3 \cdot 75000}{1822,5 \cdot 1,25} = 9,88 \text{ чол.}$$

Округливши розрахункове значення необхідної кількості робітників до найближчого цілого, приймаємо, що для виконання програми необхідно 10 токарів.

---

<sup>4</sup> Іванова О. А. За матеріалами Економіка сучасного підприємства: навч. посібник / О. А. Іванова, Є. Ф. Пеліхов, О. М. Сумець; Нар., укр. Акад., [каф. економіки підприємства]. – 2-е вид. Випр. – Харків: Вид-во НУА, 2017. – 312 с. С. 73–75

Для основних робітників, зайнятих на апаратурних процесах (хімічна, металургійна промисловість, на ряді спеціальностей у машинобудуванні, наприклад гальванообробці та ін.), і для допоміжних робітників на роботах, для яких встановлені норми обслуговування  $H_o$  розрахунок потрібної (облікової) чисельності працівників об'єктів, що обслуговуються, у зміну (верстатів, робочих місць, ремонтних одиниць і ін.)  $C_{об}$  виконується у такий спосіб:

$$Ч_{Pi} = \frac{C_{об} \cdot S}{H_o (1 - \frac{H_{п.в.}}{100})}$$

де  $S$  – прийнятий режим роботи (число змін);

$H_{п.в.}$  – плановані втрати робочого часу, %.

## Завдання 2

**Приклад.** Визначити чисельність чергових електриків, якщо обсяг робіт по технічному обслуговуванню  $C_{об} = 10600$  ремонтних одиниць, а норма обслуговування на людину в зміну  $H_o = 1000$  ремонтних одиниць, режим роботи  $S = 2$ , планові витрати робочого часу  $H_{п.в.} = 10\%$  (примітка: ремонтна одиниця – умовна одиниця виміру обсягу ремонтних робіт, якій відповідає певна трудомісткість ремонтів, що встановлюється прийнятою системою ремонтних робіт).

Розрахункове число чергових електриків:

$$Ч_{р.в.} = \frac{C_{об} \cdot S}{H_o (1 - H_{п.в.}/100)} = \frac{10600 \cdot 2}{1000 \cdot (1 - 0.1)} = 23,56 \text{ чол.}$$

Облікова чисельність електриків приймається рівною 24 осіб.

Чисельність допоміжних робітників, для яких не можуть бути встановлені ні обсяги робіт, ні норми обслуговування (наприклад, крановики, стропальники й інші робітники з неповним завантаженням), визначається по числу робочих місць  $C_{р.м.}$ :

$$Ч_p = C_{р.м.} \cdot S / (1 - H_{п.в.}/100)$$

Потреба щодо керівників і фахівців розраховується на підставі схеми управління підприємством і штатним розкладом, які раніше директивно задавалися міністерствами і відомствами, а сьогодні самостійно визначаються підприємствами.

Підсумовуючи число працівників по категоріях, одержують кількість промислово-виробничого персоналу підприємства.

### **Завдання 3**

На жаль, чітке нормування праці співробітників, що обслуговують продажу, не завжди можливо. Наприклад, як передбачити, що в деяких випадках логістику доводиться кілька разів зв'язуватися з менеджером постачальника, щоб уточнити деталі відвантаження або характеристики товару? Можна, звичайно, закласти в норматив додаткові 10 відсотків на виконання операцій, що вимагають більше часу, ніж зазвичай.

Нормативи можуть бути однаковими для всіх позицій, якщо припустити, що кожній товарній позиції приділяється рівна кількість робочого часу, або відрізнитися в залежності від значимості товару того чи іншого найменування.

**Приклад.** Але припущення про рівномірний розподіл трудовитрат досить умовно. На обслуговування найбільш цінних товарних позицій, по суті, має витрачатися більше часу, оскільки поспіх чреватий помилками і загрожує компанії втратами (наприклад, клієнтів, незадоволених якістю обслуговування). Почати роботу по диверсифікації нормативів трудовитрат можна з проведення АВС-аналізу запасів. А за його результатами остаточно встановити нормативи для кожної групи (А, В, С).

### **Завдання 4**

На жаль, чітке нормування праці співробітників, що обслуговують продажу, не завжди можливо. Наприклад, як передбачити, що в деяких випадках логістику доводиться кілька разів зв'язуватися з менеджером постачальника, щоб уточнити деталі відвантаження або характеристики товару?

Можна, звичайно, закласти в норматив додаткові 10 відсотків на виконання операцій, що вимагають більше часу, ніж зазвичай.

Нормативи можуть бути однаковими для всіх позицій, якщо припустити, що кожній товарній позиції приділяється рівна кількість робочого часу, або відрізнятися в залежності від значимості товару того чи іншого найменування.

**Приклад.** Але припущення про рівномірний розподіл трудовитрат досить умовно. На обслуговування найбільш цінних товарних позицій, по суті, має витратитися більше часу, оскільки поспіх чреватий помилками і загрожує компанії втратами (наприклад, клієнтів, незадоволених якістю обслуговування). Почати роботу по диверсифікації нормативів трудовитрат можна з проведення ABC-аналізу запасів. А за його результатами остаточно встановити нормативи для кожної групи (А, В, С).

Рівень доступності товарів також називають рівнем логістичного сервісу або бездефіцитності. Для роздрібної торгівлі найчастіше визначається як відношення кількості днів відсутності товарів на складі до загальної кількості робочих днів у звітному періоді. Для опту – відношенням відвантажених заявок від покупців до прийнятими замовленнями.

### **Завдання 5**

На жаль, чітке нормування праці співробітників, що обслуговують продажу, не завжди можливо. Наприклад, як передбачити, що в деяких випадках логістику доводиться кілька разів зв'язуватися з менеджером постачальника, щоб уточнити деталі відвантаження або характеристики товару? Можна, звичайно, залежить в норматив додаткові 10 % на виконання операцій, що вимагають більше часу, ніж зазвичай.

Нормативи можуть бути однаковими для всіх позицій, якщо припустити, що кожній товарній позиції приділяється рівна кількість робочого часу, або відрізнятися в залежності від значимості товару того чи іншого найменування.

**Приклад.** Припустимо, що співробітники торгової компанії при підготовці плану закупівель і формування заявок постачальникам приділяють

рівну кількість часу кожної позиції і підтримують однаковий рівень доступності товарів.<sup>1</sup> За допомогою хронометражу визначили, що трудовитрати на управління товарним потоком по одній асортиментній позиції складають в середньому 10–15 хв на місяць. Оскільки в номенклатурі компанії 4 000 позицій, то для управління товарним асортиментом потрібно від 40 тис. ( $4\,000 \times 10$ ) до 60 тис. люд-хв ( $4\,000 \times 15$ ).

Прийнявши, що робочий час становить 55 хв, день – 8 год і місяць – 21 день, визначаємо оптимальний штат відділу закупівель: від 4 ( $40\,000/55/8/21 = 4,3$ ) до 7 ( $60\,000/55/8 / 21 = 6,5$ ) осіб.

Але припущення про рівномірний розподіл трудовитрат досить умовно. На обслуговування найбільш цінних товарних позицій, по суті, має витратитися більше часу, оскільки поспіх чреватий помилками і загрожує компанії втратами (наприклад, клієнтів, незадоволених якістю обслуговування). Почати роботу по диверсифікації нормативів трудовитрат можна з проведення АВС-аналізу запасів. А за його результатами остаточно встановити нормативи для кожної групи (А, В, С).

Рівень доступності товарів також називають рівнем логістичного сервісу або бездефіцитності. Для роздрібної торгівлі найчастіше визначається як відношення кількості днів відсутності товарів на складі до загальної кількості робочих днів у звітному періоді. Для опту – відношенням відвантажених заявок від покупців до прийнятих замовлень.

## **Завдання 6**

Припустимо, що в розглянутій нами торгової компанії вже проведено АВС-аналіз і виділені відповідні групи (див. табл. 1). Група А приносить близько 80 % виручки, на неї припадає 15 % всіх найменувань товарів (600 товарних позицій). На обслуговування кожної позиції цієї групи витрачається в середньому 20–30 хв на місяць.

Трудовитрати визначені на підставі класичного хронометражу робочого часу. Контролювати виконання планів продажів і закупівель по позиціях групи А потрібно не рідше ніж 2–3 рази на тиждень. Група В забезпечує близько 15 % виручки, її частка в номенклатурі – 40 % (1 600 товарних

позицій), план-факт аналіз поставок і продажів необхідно проводити 1–2 рази в тиждень (5–8 хв на місяць).

I, нарешті, на групу С, до якої увійшли всі інші товари, припадає 45 відсотків номенклатури (1 800 товарних позицій), план-факт аналіз досить проводити раз на місяць (в середньому йде 1–3 хв на позицію).

Разом сумарні трудовитрати на обслуговування товарного асортименту компанії складуть 21 800 – 36 200 хвилин на місяць. Виходячи з того, що робочий час триває 55 хв, день – 8 год, а місяць – 21 день, буде потрібно від 2 до 4 співробітників.

Таблиця 1 – Розподіл трудовитрат по товарних групах

Товарна група	Частка в номенклатурі, %	Кількість позицій в групі, шт.	Витрати праці на одну позицію, хвилин / міс.		Витрати праці на групу, хвилин / міс.	
			Мінімум	Максимум	Мінімум (стр.4 × стр. 5)	Максимум (стр. 4 × стр. 6)
А	15	600	20	30	12 000	18 000
В	40	1600	5	8	8000	12 800
С	45	1800	1	3	1800	5400
Разом	100	4000			21 800	36 200

Дані про необхідні й достатні трудовитрати на обслуговування товарних потоків можна використовувати, приймаючи рішення про скорочення штату відповідних служб або переведення частини працівників в інші відділи (перепрофілювання). Також має сенс передбачити можливі варіанти зниження трудовитрат. Наприклад, впровадження програмного забезпечення для автоматичного формування заявок і планування поставок, стандартизацію бізнес-процесів управління запасами і розрахунків з постачальниками.

## Тема 5 Організація набору та відбору персоналу

*Мета:* сформувати вміння аналізувати процес набору та наймання працівників, основні джерела інформації про вакансії, формувати стратегію

пошуку персоналу, а також прогнозувати той обсяг ресурсів, який буде потрібен для виконання роботи.

### Практичне заняття 5.1 Контент-аналіз сегментів ринку вакансій

Провести контент-аналіз сегментів ринку вакансій в місті Харкові (Києві) за варіантами (остання цифра в заліковій книзі):

Таблиця 5.2 – Варіанти до виконання завдання

Варіант	Вакансія в Харкові	Варіант	Вакансія в Києві
1	HR	6	HR
2	PM	7	PM
3	Офіс-менеджер	8	Офіс-менеджер
4	Юрист	9	Юрист
5	Маркетолог	10	Маркетолог

Для аналізу використовувати такі сфери як: ритейл і FMCG (це аббревіатура англійських слів «Fast Moving Consumer Goods», що в дослівному перекладі означає товари повсякденного попиту), промисловість; страхування; будівництво; аудит і консалтинг; фінанси, інвестиції та банки.

Для пошуку інформації використовуємо українські сайти <https://rabota.ua>, <https://www.work.ua>.

#### Методичні рекомендації

Попередньо, ніж приступити до реалізації основних етапів процесу рекрутингу персоналу, необхідно провести контент-аналіз сегментів ринку вакансій. **Контент-аналіз** – це формалізований метод аналізу вторинної інформації, сутність якого полягає в виявленні в тексті попередньо виділеного сенсового елемента (слова, словосполучення, формули, знака) і в подальшому аналізі згадувань даного елемента в тексті.

Алгоритм проведення контент-аналізу сегментів ринку вакансій містить наступні основні етапи:

1. Визначення одиниці аналізу – назви конкретної посади.
2. Виділення необхідних для аналізу сегментів ринку.

3. Вибір необхідних інформаційних ресурсів для збору вторинної інформації.

4. Аналіз ринкової пропозиції по сегментах ринку:

4.1 Збір та облік усіх наявних оголошень роботодавців про вакансії в відкритих джерелах.

4.2 Підрахунок кількості оголошень роботодавців щодо вакансій посади, що цікавить, за сегментами ринку.

Результати представляємо у вигляді таблиці.

Таблиця 5.2 – Кількість об'яв роботодавців про вакансії менеджера з персоналу і резюме кандидатів за сегментами ринку в місті N

Сегмент ринку	Оголошення про вакансії	Резюме кандидатів
рітейл і FMCG		
промисловість		
страхування		
будівництво		
аудит і консалтинг		
фінанси, інвестиції та банки		
Всього (відносно відповідної посади)		
ВСЬОГО (загальна кількість)		

4.3 Розрахунок обсягу пропозиції по кожному сегменту ринку (формула 1)

$$V_{\text{пропозиції}} = \frac{\sum \text{вакансій посади}}{\sum \text{ВСЬОГО вакансій (загальна кількість)}} \quad (5.1)$$

4.4 Розрахунок частки пропозиції по кожному сегменту ринку (формула 2)

$$\text{Частка пропозиції на ринку} = V_{\text{пропозиції}} \times 100 \% \quad (5.2)$$

5. Аналіз ринкового попиту по сегментах ринку:

5.1 Збір і підрахунок всіх наявних резюме в відкритих джерелах.

5.2 Підрахунок кількості резюме кандидатів, розміщених щодо необхідної посади за сегментами ринку.

5.3 Розрахунок обсягу попиту по кожному сегменту ринку (формула 3)

$$V_{\text{попиту}} = \frac{\sum \text{резюме посади}}{\sum \text{ВСЬОГО резюме (загальна кількість)}} \quad (5.3)$$



#### 5.4 Розрахунок частки попиту по кожному сегменту ринку (формула 4)

$$\text{Частка попиту на ринку} = V_{\text{попитух}} 100 \% \quad (5.4)$$

Результати представляємо у вигляді таблиці двох кругових діаграм за пропозицією і попитом окремо.

Таблиця 5.3 – Обсяг пропозиції та попиту за сегментами ринку в місті N

Сегмент ринку	Обсяг пропозиції	Обсяг попиту
ртейл і FMCG		
промисловість		
страхування		
будівництво		
аудит і консалтинг		
фінанси, інвестиції та банки		
Всього (відносно відповідної посади)		
ВСЬОГО (загальна кількість)		

#### 6. Розрахунок коефіцієнта дефіциту по кожному сегменту ринку (формула 5)

$$K_{\text{дефіциту}} = \frac{V_{\text{пропозиції}}}{V_{\text{попиту}}} \quad (5.5)$$

Таблиця 5.4 – Коефіцієнт дефіциту вакансії \_NN\_ за кожним сегментом ринку в місті N

Сегмент ринку	Сегмент ринку	Коефіцієнт дефіциту
ртейл і FMCG		
промисловість		
страхування		
будівництво		
аудит і консалтинг		
фінанси, інвестиції та банки		
Всього (відносно відповідної посади)		
ВСЬОГО (загальна кількість)		

Далі отримані значення порівнюються з самою динамічною позицією на ринку, а також із загальною кон'юктурою ринку праці. Звідси можна визначити, яка динаміка ринку в цій позиції.

Слід зазначити, що проведення контент-аналізу сегментів ринку вакансії дозволяє правильно формувати подальшу стратегію пошуку персоналу, а також прогнозувати той обсяг ресурсів, який буде потрібен для виконання роботи.

## **Тема 6 Організування діяльності та функції служб персоналу**

*Мета:* сформулювати розуміння основних функцій та відповідальності кадрових служб. Статус, організаційну побудову та принципи розподілу повноважень між працівниками кадрових служб.

### **Практичне заняття 6.1 Основні функції та відповідальність кадрових служб<sup>5</sup>**

Заповніть матрицю розподілу відповідальності фахівців відділу кадрів за виконання функцій з управління персоналом.

#### **Методичні рекомендації**

Розподіл функціональних взаємозв'язків управління здійснюється у вигляді матриці (див. табл. 3), у ній задано, хто і якою мірою бере участь у виконанні певної функції управління, окремих видів робіт або яку участь бере в розробці або реалізації управлінського рішення. Вона також відображає обсяг і характер повноважень посадових осіб, що беруть участь в процесі управління, коли області повноважень і відповідальності перетинаються. Функціональна матриця є інструментом аналізу розподілу повноважень і відповідальності в конкретному структурному підрозділі. На підставі даного аналізу можна дати рекомендації щодо вдосконалення розподілу повноважень і відповідальності між учасниками управлінського процесу.

Для заповнення застосовуються наступні умовні позначення:

В – відповідальний, відповідає за проведення і кінцевий результат роботи;

У – бере участь у проведенні роботи;

К – контролює, отримує інформацію про проведення процесу (роботи) і результати.

У будь-якому рядку матриці відповідальності повинна бути одна буква «В».

---

<sup>5</sup> За матеріалами: Сборник практических заданий для подготовки к государственному экзамену по направлению «Управление персоналом» / Авторы-составители И. В. Доронина и другие. – Новосибирск : СИУ, 2015.

Приклад матриці відповідальності відділу кадрів надано в таблиці 3.

Таблиця 3 – Матриця відповідальності відділу кадрів

Найменування роботи (процесу)	Посада		
	Начальник відділу кадрів	Зам. начальника відділу кадрів	Інспектор по кадрам (3 людини)
1	2	3	4
1 Планування кадрової роботи			
2 Підбір кандидатів			
3 Ведення кадрового архіву			
4 Випуск кадрових наказів			
5 Організація підготовки і перепідготовки персоналу			
6 Подання організації в місцевих соціальних, муніципальних та інших органах			
7 Контроль виконання планів роботи по персоналу			
8 Управління відділом кадрів			
9 Регулярне подання керівнику організації звітності по кадрах			

## ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2

### ФУНКЦІЙНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

#### Тема 7 Формування колективу організації

*Мета:* сформувати вміння використовувати методи формування стабільного висококваліфікованого персоналу, оцінки стану плинності кадрів, розробки і впровадження заходів щодо підвищення стабільності кадрів. Сформувати здатність керувати змінами.

#### Практичне заняття 7.1 Характеристика трудового потенціалу підприємства

##### Завдання 1 Аналіз статево-вікової структури підприємства

Скориставшись даними, наведеними в таблиці 7.1, оцінемо динаміку змін у трудовому потенціалі колективу підприємства.

Таблиця 7.1 – Варіанти до виконання завдання (*варіант 1, 4, 7, 10*)

Вікова група	Чисельність працівників											
	2005						2015					
	Усього		Зокрема				всього		Зокрема			
			чоловіки		жінки				чоловіки		жінки	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
до 18			60		210		95		50		45	
18-25			70		150		208		100		108	
26-44			245		200		451		201		250	
45-54			180		50		231		160		71	
55-59			110		30		71		70		1	
60 і старші			55		3		12		9		3	
Разом			720		643		1068		590		478	

Таблиця 7.2 – Варіанти до виконання завдання (варіант 2, 5, 8)

Вікова група	Чисельність працівників											
	2005						2015					
	всього		Зокрема				всього		Зокрема			
			чоловіки		жінки				чоловіки		жінки	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
до 18			5		10				25		25	
18-25			70		200				100		100	
26-44			275		230				201		201	
45-54			200		150				160		160	
55-59			80		30				70		70	
60 і старші			40		10				9		9	
Разом			670		630				565		565	

Таблиця 7.3 – Варіанти до виконання завдання (варіант 3, 6, 9)

Вікова група	Чисельність працівників											
	2005						2015					
	всього		Зокрема				всього		Зокрема			
			чоловіки		жінки				чоловіки		жінки	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
до 18			15		10				17		11	
18-25			70		250				78		53	
26-44			300		342				111		250	
45-54			212		150				173		122	
55-59			125		30				121		42	
60 і старші			48		8				3		3	
Разом			770		790				503		481	

### Методичні рекомендації

Трудовий потенціал являє собою сукупність всіх трудових можливостей, як людини, так і різних груп працівників і суспільства в цілому.

Методичні рекомендації. Одним з важливих характеристик трудового потенціалу персоналу є його статеві-вікова структура. Остання зазнає суттєвих змін як внаслідок руху кадрів (наприклад, заміни працівників, які звільнилися з причин плинності), так і з природних причин (постаріння). Так, реалізація протягом тривалого часу кадрової політики, спрямованої на стабілізацію трудового колективу, неминуче призведе до постаріння персоналу, а отже, до зниження його трудового потенціалу.

Тому практичний інтерес представляє аналіз тих зрушень в поло-віковій структурі персоналу підприємства, які відбулися після певного часу, а також

можливість порівняти по цим даним трудовий потенціал декількох підприємств між собою.

Для аналітичних цілей використовується показник, що характеризує «запаси» праці працівників, які виступають у вигляді можливого до відпрацьовування кількості років до досягнення працівниками пенсійного віку (Т).

$$T = \sum (60 - B_i) * Ч_{чi} + \sum (55 - B_i) * Ч_{жi}, \quad (7.1)$$

де  $B_i$  – середній вік  $i$ -ї групи;

$Ч_{чi}$  – чисельність чоловіків в  $i$ -й віковій групі;

$Ч_{жi}$  – чисельність жінок в  $i$ -й віковій групі.

### Приклад розрахунку

Таблиця 7.4 – Визначення демографічної структури трудового колективу

Вікова група	Чисельність працівників											
	2005						2015					
	Всього		Зокрема				всього		Зокрема			
			чоловіки		жінки				чоловіки		жінки	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
до 18	171	14,3	50	7,6	121	22,4	154	14,0	56	10,2	98	17,8
18-25	228	19,0	80	12,1	148	27,4	234	21,3	90	16,4	144	26,2
26-44	425	35,4	240	36,4	185	34,3	436	39,6	206	37,5	230	41,8
45-54	220	18,3	165	25,0	55	10,2	210	19,1	136	24,7	74	13,5
55-59	109	9,1	84	12,7	25	4,6	61	5,5	58	10,5	3	0,5
60 і старші	47	3,9	41	6,2	6	1,1	5	0,5	4	0,7	1	0,2
Разом	1200	100,0	660	100,0	540	100,0	1100	100,0	550	100,0	550	100,0

Таблиця 7.4 – Визначення запасів праці

Вікова група	Середина інтервалу	Запаси праці в 2005 році Кількість чол-років до виходу на пенсію		Запаси праці в 2015 році Кількість чол-років до виходу на пенсію	
		чоловіки	жінки	чоловіки	жінки
до 18	17	2150	4598	2408	3724
18-25	21,5	3080	4958	3465	4824
26-44	37	5520	3330	4738	4140
45-54	49,5	1732,5	302,5	1428	407
55-59	57	252	-	174	-
Разом		12734,5	13188,5	12213	13095
РАЗОМ		25923		25308	

Отже, запаси праці в 2005 р. 2160,25 осіб-років на 100 осіб  $((25923/1200)*100)$ . Аналогічні розрахунки на 2015 р. дали 2300,73 чол-років на 100 осіб.

Таким чином, омолодження колективу знайшло своє відображення у збільшенні запасів праці до досягнення робітниками пенсійного віку на 6,5%  $(1,065 = (2300,727/2160,25))$ .

## **Практичне заняття 7.2 Принципи та етапи процесу створення трудового колективу**

### **Завдання 7.2 Гра «СОРОКОНІЖКА»<sup>6</sup>**

Мета: дати можливість вирішити групі загальну проблему і відчувати себе єдиним цілим.

Матеріали: мотузка 8–10 метрів

Інструкція: Всі учасники стають в шеренгу і беруться за руки. Потім перший починає закручуватися навколо своєї осі і тягне за собою інших, поки не вийде «спіраль», яку веде міцно обмотує мотузкою.

У цьому положенні учасники повинні пройти деяку відстань. По дорозі кожен учасник повинен представитися і розповісти про себе що-небудь незвичайне. Кожен повинен буде постаратися запам'ятати якомога більше інформації про інших. Після виконання завдання проводиться аналіз.

Ведучий просить учасників згадати, що вони почули під час виконання завдання.

### **Завдання для самостійної роботи 7.3**

#### **Есе на тему «Подолання опору персоналу змінам»**

Ваша думка щодо тези О. Фрідмана: «...управління спочатку вороже, конфронтаційно по відношенню до досягнутої підлеглими стабільності і сформованої на цей момент гармонії між витраченими зусиллями і отриманими результатами».

Сформулюйте і поясніть способи подолання опору персоналу змінам, неминуче супутні процесу навчання співробітників.

---

<sup>6</sup> За матеріалами <http://mrk-bsuir.by/files/upload/infkurat.pdf>

## Тема 8 Згуртованість і соціальний розвиток колективу

Мета: формування знань студентів щодо ролі та місця колективу в системі управління персоналом; виявлення кола соціально-психологічних проблем в роботі керівника і орієнтація учасників заняття на необхідність оптимізації стану колективу; оволодіння методикою оцінки соціально-психологічного клімату колективу.

### Практичне заняття 8.1 Трудовий колектив в системі управління персоналом<sup>7</sup>

#### Завдання 1 Оцінка психологічного клімату в колективі

**Інструкція:** по кожному із наведених нижче пунктів зліва або справа позначте ступінь вираження того чи іншого твердження числами від -3 до +3, при чому, слід мати на увазі, що оцінки означають:

3 – властивості виявляються завжди;

2 – властивості виявляються в більшості випадків;

1 – властивості виявляються, але рідко.

1	В колективі переважає бадьорий життєрадісний тон	В колективі переважає пригнічений настрій
2	Переважають доброзичливість у взаємовідносинах, взаємні симпатії	Переважають конфліктність у відносинах, агресивність, антипатії
3	Членам колективу подобається бути разом	Члени колективу висловлюють негативні відносини до спільної діяльності
4	Успіхи, невдачі товаришів зумовлюють хвилювання в колективі	Успіхи – викликають заздрощі, невдачі – радість
5	Члени колективу з повагою відносяться до думки кожного	Кожен нестерпний до думки іншого
6	Один за всіх і всі за одного	Кожен за себе
7	Почуття гордості за кожного члена колективу	Члени колективу байдужі один до одного
8	Кожний активний, повний енергії	Кожний інертний, пасивний
9	Спільні справи всіх захоплюють	Колектив неможливо підняти на спільну справу
10	В колективі справедливо відносяться один до одного	Колектив розпадається на привілейованих і відкинутих

---

<sup>7</sup> Михайлова Л. І. Управління персоналом: навч. посібник. – Київ : Центр учбової літератури, 2007. – С. 193–197.



Щоб обробити результати, необхідно додавати всі позитивні бали, потім негативні і із загальної суми відняти меншу. Отриманий результат потрібно розділити на 10. Тепер можна міркувати про те, сприятливий в колективі психологічний клімат (+3, +2, +1)/, або навпаки (-1, -2, -3). Узагальнивши оцінки всіх членів групи можна отримати колективну самооцінку соціально-психологічного клімату, який склався.

## **Завдання 2 Визначення рівня мікроклімату в колективі**

**Інструкція:** нижче приведені деякі характеристики роботи і життя колективу. Кожен анонімно на окремому аркуші проти кожного твердження робить помітки:

– «Х» – наскільки подана характеристика притаманна вашому колективу на сьогоднішній день;

– «О» – яке місце в роботі та житті колективу подана характеристика повинна була б займати.

Для оцінки використовуйте семибальну шкалу.

1. Можливість в рамках Вашого колективу вибрати напрямок своєї діяльності, зміст роботи.
2. Можливість в межах планових строків встановити на свій погляд черговість робіт, вибрати спосіб і час його виконання.
3. Можливість вибору технічних співробітників, з ким хотілося б виконувати те чи інше виробниче завдання.
4. Можливість зміни напрямку робіт, видів діяльності.
5. Задоволеність взаємовідносинами з колегами по роботі.
6. Задоволеність взаємовідносинами з керівником.
7. Можливість проявити свої ділові якості.
8. Визнання і схвалення товаришами по роботі Ваших трудових суспільних заслуг та досягнень.
9. Визнання і схвалення товаришами по роботі Ваших особистих якостей.
10. Визнання і схвалення керівником Ваших особистих якостей.

11. Отримання чітких, однозначних завдань.
12. Визначеність, ясність у взаємовідносинах з керівником.
13. Ступінь нервового напруження, пов'язаного з роботою.
14. Ступінь нервового напруження, пов'язаного з товаришами по роботі.
15. Ступінь нервового напруження, пов'язаного з керівником.

Інтерпретуючи результати анкетування, необхідно розрахувати середнє арифметичне по кожному показнику (як по «Х», так і по «О») і знайти їх відношення за формулою:

$$M = \frac{X}{O}$$

де М – рівень мікроклімату колективу.

Рівень мікроклімату колективу можна оцінити в цілому, узагальнивши дані опиту всіх членів колективу.

Розраховуючи середнє арифметичне характеристик окремих показників, притаманних колективу на даний момент, можна міркувати про найбільш «слабкі місця» складових мікроклімату колективу. Отриманий результат допоможе керівнику визначити головні напрямки щодо покращення мікроклімату і підвищити ефективність роботи з кадрами.

Важливим чинником в ефективному управлінні персоналом виступає також ціннісно-орієнтаційна єдність колективу.

Відомо, що кожна окрема людина орієнтована на визначену систему цінностей. Сукупність індивідуальних цінностей складає ціннісно-орієнтаційну єдність колективу. Чим вище рівень ціннісно-орієнтаційної єдності колективу, тим краще люди розуміють один одного, спільно взаємодіючи, працюючи за для досягнення цілей організації.

Феномен ціннісно-орієнтаційної єдності (ЦОЄ) – об'єктивно притаманний усім трудовим колективам. Тому, щоб успішно керувати між особовими відносинами трудового колективу та забезпечувати ефективне управління персоналом, необхідно постійно вивчати стан ЦОЄ, динаміку його розвитку.

### **Завдання 3 Визначення ціннісно-орієнтаційної єдності робочої групи**

**Інструкція:** членам колективу (групи) пропонується набір якостей особи, із якого кожний повинен вибрати п'ять, на його думку найбільш цінним для успішної спільної діяльності. При виборі якостей слід враховувати професійну направленість даного колективу (менеджери, фінансисти, технологи, механіки тощо).

1. Вміння володіти собою.
2. Товарииськість.
3. Виконавча дисципліна.
4. Гнучкість.
5. Додержання сімейних традицій.
6. Професіоналізм.
7. Схильність до уявлення.
8. Гідність.
9. Самокритичність.
10. Оперативність.
11. Емпатія (співчуття).
12. Охайність.
13. Бережливість.
14. Організованість.
15. Спритність.
16. Ініціативність.
17. Цілеспрямованість.
18. Наполегливість.
19. Вміння слухати.
20. Щирість.
21. Самостійність.
22. Ерудованість.
23. Прагнення до успіху.
24. Діловитість.

Рівень ЦОЄ визначається за формулою:

$$\text{ЦОЄ} = \frac{N - M}{H} \cdot 100$$

де  $N$  – сума виборів, які приходяться на п'ять якостей, котрі отримали максимальну перевагу;

$M$  – сума виборів, які приходяться на п'ять якостей котрі отримали мінімальну перевагу;

$H$  – загальна кількість виборів, які зроблені членами даної групи.

Якщо всі, без виключення, члени колективу оберуть одні і ті ж якості особи, то загальна кількість виборів буде фактично дорівнювати кількості виборів п'яти якостей, які отримали перевагу. В даному випадку рівень ЦОЄ буде дорівнювати 100%.

Якщо ж розподіл виборів буде випадковим (не буде співпадати), то показник ЦОЄ буде дорівнювати 0.

Отриманий результат можна інтерпретувати так:

Більше 75% – дуже високий рівень ЦОЄ, який позитивно впливає на ефективне управління персоналом; менш 25% – свідчить про неузгодженість думок, відсутність єдності поглядів членів групи, що звичайно не може сприяти формуванню ефективної системи управління персоналом.

## Тема 9 Оцінювання персоналу в організації

*Мета:* сформувати здатність використовувати технології кадрової роботи. Сформувати вміння самопрезентації при аплікації на вакантну посаду.

### Практичне заняття 9.1 Процес підбору персоналу

#### Завдання 1 Ділова гра «Самопрезентація»

В групі кожен студент повинен виступити в ролі кандидата на вакантну посаду (посада обирається за згодою викладача) та в ролі експерта. Для кожного кандидата формується група з 3 експертів, які за результатами самопрезентації кандидата заповнюють таблицю 9.1. За п'ятибальною шкалою оцінюється інформативність представлення і емоційна привабливість кандидата. Доповідь кандидата регламентована – 5 хвилин.

Таблиця 9.1 – Оціночний лист

ПІБ кандидата	Емоційна привабливість кандидата (1-5)	Інформативність доповіді (1-5)	Коментарі, оригінальні ідеї

#### Завдання 2 Формування системи KPI

Застосовувати KPI (Key performance indicators) можна як для оцінки роботи всієї компанії, її окремих підрозділів так і конкретних працівників. За допомогою системи KPI можна не тільки контролювати і оцінювати ефективність виконуваних дій, а й побудувати ефективну систему оплати праці. Умова роботи показника – можливість його виміру.

Сформувати систему KPI – ключових показників ефективності бізнесу і роботи персоналу для компанії, що має на меті вихід на новий для себе ринок з новою продукцією. Заповнити таблицю, користуючись прикладами заповнення її фрагментів.

Таблиця 9.2 – КРІ підрозділів

Підрозділ	Мета	КРІ	Порядок розрахунку/ідентифікації виконання	Важливість (вага)
Відділ продажів	Збільшення загальних обсягів продажів на 10%	Ключовий показник ефективності – план продажів	Факт продажів/план продажів	
	Виявити галузі, сегменти і ніші, більш платоспроможні, ніж ті, з якими сьогодні працює компанія.	Сформований портфель пропозицій у термін X	Наявність презентаційних матеріалів у визначений термін	
Бухгалтерія	Забезпечити керівництво достовірною оперативною звітністю	Відсутність помилок в бухгалтерській та податковій звітності	Помилки в бухгалтерській та податковій звітності, виявлені перевіряючими, шт	
Відділ HR				
Виробничий відділ				
.....				
				100%

### Завдання для самостійної роботи 9.1 Резюме

На основі аналізу вимог до вакантної позиції, узгодженою із викладачем, скласти власне резюме.

### Тема 10 Управління розвитком і рухом персоналу організації

*Мета:* сформувати вміння виявлення та аналізування потреб персоналу; навички складання штатного розпису.

### Практичне заняття 10.1 Кадрова документація

Під *кадровою документацією* маються на увазі документи, що регламентують порядок використання роботодавцем найманої праці, реєстри обліку робочого часу, документи, що відображають факти прийняття на роботу, звільнення з роботи, надання відпустки, направлення у відрядження тощо.

Підприємства, установи, організації незалежно від форм власності, підпорядкування та видів діяльності в роботі з персоналом використовують поряд з нормативно-правовими актами локальні (внутрішні) організаційно-правові документи, а саме:

- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- штатний розпис;
- положення про структурні підрозділи (за наявності);
- посадові інструкції;
- положення про оплату праці;
- положення про преміювання;
- положення про винагороду за підсумками роботи за рік.

**Штатний розпис** – це документ, що встановлює для даного підприємства, установи, організації структуру, штати та посадові оклади працівників (лист Мінсоцполітики від 27.06.2007 № 162/06/187-07 «Щодо штатного розпису»). У штатному розпису містяться назви посад, чисельність персоналу і оклади по кожній посаді. Прийняття, затвердження керівником підприємства штатного розпису проводиться шляхом видання спеціального локального нормативного акта (наказу), що визначатиме кількість працівників кожної професії з розподілом штатних одиниць за структурними підрозділами підприємства.

Питання, пов'язані з обліком штатних працівників, регулюються наказом Держкомстату від 28.09.2005 № 286 «Про затвердження Інструкції зі статистики кількості працівників», дія якого поширюється на всіх юридичних осіб, їх філії, представництва та інші відокремлені підрозділи, а також на фізичних осіб-підприємців, що використовують найману працю.

**Розробляти штатний розпис** варто **на основі внутрішніх організаційно-нормативних документів** (чинна структура і чисельність, положення з оплати праці) та з урахуванням вимог нормативно-правових актів, зокрема Класифікатора професій ДК 003-2010 (назви посад і професій мають відповідати назвам у Класифікаторі).

Для бюджетних установ типова форма затверджена наказом Мінфіну від 28.01.2002 № 57.

Період дії штатного розпису можна не вказувати. Якщо не вказати період його дії, то можна застосовувати його впродовж всієї діяльності підприємства до внесення до нього змін і доповнень.

Обмеження відносно терміну затвердження штатного розпису є лише для бюджетних установ – вони затверджують свої штатні розписи в місячний строк з початку року. Інші (не бюджетні) працедавці переглядають і затверджують штатні розписи при необхідності.

Штатний розпис затверджують наказом керівника підприємства, який складають у довільній формі. Головне, що має бути вказане в наказі, — це дата, з якою передбачено введення в дію штатного розпису. Вона може відрізнятися від дати видання наказу або збігатися з нею. «Заднім числом» ввести в дію штатний розпис не можна – це єдине обмеження. Не встановлюйте в штатному розписі різну зарплату для однакових посад.

Звільнення працівника, окрім скорочення штату, наприклад, у зв'язку із зміною обсягів діяльності, не є підставою для видалення зі штатного розпису посади, яку займав цей працівник.

Кількість і періодичність змін штатного розпису протягом поточного року не обмежена.

### **Завдання 1 Штатний розпис**

1. Розробити штатний розпис, використовуючи вихідні дані відповідно до варіанту завдання та затвердити наказом керівника підприємства.

Таблиця 10.1 – Варіанти завдання «штатний розпис»

Варіант	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Фонд робочого часу планового періоду	2004	200	800	5000	3800	4500	6000	2500	10000	800
Обсяг робіт (продукції) планового періоду	120000	30000	50000	100000	600000	250000	111000 0	300000	500000	140000
Норма виробітку або обслуговування	8	10	5	2	10	4	10	7	3	9



## Методичні рекомендації

1. Розрахувати **штатну чисельність** персоналу підприємства через норми часу.

**Штатна (спискова) чисельність** – це нормативна чисельність персоналу із урахуванням коефіцієнту невиходів.

$$\text{Штатна чисельність} = \text{Нормативна чисельність} \times K_n$$

**Нормативна (необхідна, явочна) чисельність** – це кількість персоналу, необхідна для ефективного та якісного виконання конкретної роботи із дотриманням обґрунтованих режимів праці та відпочинку. Спростуючи, нормативна чисельність – це кількість працівників, що мають бути на робочих місцях, тому її часто називають явочною.

### **$K_n$ – коефіцієнт невиходів**

Характеристика відсутності частини працівників на роботі через поважні причини – відпустки, хвороби тощо.  $K_n = (1 + \% \text{ невиходів} / 100)$ . Зазвичай коефіцієнт невиходів дорівнює 1,12-1,15. Приймаємо  **$K_n = 1,15$**

$$\text{Норм чисел} = \frac{O}{\Phi * H * K_{вн}}$$

### **O – обсяг робіт (продукції) планового періоду**

У даному випадку слід вводити обсяг робіт одного виду, охоплених однією нормою виробітку або обслуговування. Якщо працівники, чисельність яких розраховується, виконують різні роботи, нормовані нормами виробітку або обслуговування, то чисельність розраховується для кожного з видів робіт, загальна ж чисельність розраховується як їх сума.

### **$\Phi$ – Фонд робочого часу планового періоду**

Плановий період може бути будь-яким – рік, квартал, місяць, зміна. Що довший плановий період, тим кращий результат у плануванні чисельності. Норми виробітку можуть встановлюватись на рідні одиниці часу – на зміну, за годину, залежно від зручності їх використання. Фонд робочого часу слід задавати у тих самих одиницях часу, на які встановлюється норма виробітку.

## **Н – норма виробітку або обслуговування**

**Норма виробітку** – кількість одиниць роботи (продукції), що працівник, або група працівників (бригада), виконує у одиницю часу у заданих організаційно-технічних умовах. **Норма обслуговування** – кількість виробничих об'єктів, які працівник, або група працівників (бригада), обслуговує у одиницю часу у заданих організаційно-технічних умовах.

Норма виробітку або обслуговування для даного виду робіт вводиться, використовуючи ті ж самі одиниці виміру, що й обсяг робіт та фонд робочого часу.

## **Квн – коефіцієнт виконання норм.**

Характеризує фактичний темп роботи працівників, порівняно з передбаченим норм  $\text{Квн} = \text{середній \% виробітку} / 100$ . Відповідно збільшується (у разі невиконання норм), або зменшується (у разі перевиконання норм) розрахункова чисельність персоналу. Для розрахунку за нормами обслуговування найчастіше коефіцієнт виконання норм приймають **Квн = 1,0**.

2. Користуючись формою 1 (дод. 1) та спираючись на розрахунок **штатної чисельності** персоналу підприємства, виконаний на попередньому кроці, розробити штатний розпис. Зазначаючи найменування посади у штатному розписі, слід керуватися Національним класифікатором України «Класифікатор професій ДК 003:2010», затвердженим наказом Держспоживстандарту України від 28 липня 2010 року № 327.

3. Оформити введення в дію штатного розпису наказом (дод. 2).

## **Завдання для самостійної роботи 10.1**

### **Вибір кар'єри за типологією особистості Дж. Голланда**

Для оптимізації вибору сфери професійної діяльності на початку професійного шляху важливо враховувати тип особистості людини. Для цієї мети часто використовують схему вибору кар'єри по типології особистості Дж. Голланда.

Пройти тестування. <http://brainmod.ru/tests/catalog/holland/>

Результати та власні висновки щодо відповідності результатів Вашому баченню навести в роботі.

## **Завдання для самостійної роботи 10.2**

### **Тест Белбіна (діагностика функціонально-рольових позицій)**

Формування збалансованої динамічної команди. Забезпечення прогностично сприятливого результату її діяльності.

Пройти тестування <http://brainmod.ru/tests/catalog/belbin/>

Результати та власні висновки щодо відповідності результатів Вашому баченню навести в роботі.

## **Тема 11 Управління процесом вивільнення персоналу**

*Мета:* Сформувати вміння використовувати методи формування стабільного висококваліфікованого персоналу, оцінки стану плинності кадрів, розробки і впровадження заходів щодо підвищення стабільності кадрів, управління мобільністю персоналу на виробництві.

### **Практичне заняття 11.1**

#### **Законодавчі норми процесу вивільнення персоналу**

#### **Питання для обговорення**

Які існують підстави для припинення трудового договору?

Особливості припинення строкового трудового договору. Звільнення з роботи «за власним бажанням».

Переведення працівника на іншу роботу, як підстава розірвання трудового договору.

Масове вивільнення працівників з ініціативи роботодавця.

Порядок розрахунку при звільненні працівника з роботи.

Вихідна допомога при звільненні і кому вона виплачується.

Чи може роботодавець звільнити працівника під час перебування його на лікарняному.

**Завдання 1** Компанія тільки що пережила істотне скорочення штатів, і на тих, що залишилися поряд з їх старими обов'язками були покладені нові. Як мотивувати співробітників?

### Задача 1

Середньооблікова чисельність працівників підприємства за рік склала 1024 осіб. Протягом року звільнилося за власним бажанням 75 осіб., пішли до навчальних закладів 13 осіб., пішли на пенсію 21 осіб. Розрахувати коефіцієнт обороту з вибуття.

### Задача 2

Середньооблікова чисельність працівників підприємства за рік склала 1107 осіб. Протягом року звільнилося за власним бажанням 68 осіб., покликані на службу до збройних сил 7 осіб., пішли на пенсію 15 осіб. Розрахувати коефіцієнт плинності кадрів.

### Задача 3

Середньооблікова чисельність працівників підприємства за рік склала 1988 осіб. За трудовим договором в цьому році на підприємство зараховано 236 осіб. Розрахувати коефіцієнт обороту по прийому. Округлити варто до двох знаків після коми.

## **Тема 12 Соціальне партнерство в організації**

*Мета:* сформувати розуміння соціального партнерства як засобу узгодження інтересів роботодавця і працівників.

### **Практичне заняття 12.1**

#### **Соціальне партнерство як інструмент формування соціальної відповідальності<sup>8</sup>**

Питання для обговорення:

Запровадження системи корпоративної соціальної відповідальності. Концепція зацікавлених сторін: ідея, історія, сутність. Соціальні інвестиції як

---

<sup>8</sup> За матеріалами: Навчальні вправи та завдання з курсу «Соціальна відповідальність» (методичні рекомендації для студентів-магістрів спеціальностей 071 Облік та оподаткування, 072 Фінанси, банківська справа та страхування, 075 – Маркетинг всіх форм навчання) / уклад.: Є. О. Ємельяненко, О. В. Краснокутський. – Запоріжжя : ЗНТУ, 2017. – 38 с.

явище; сутність соціальних інвестицій як форми вияву корпоративної відповідальності роботодавців. Форми соціального інвестування. Соціальні програми компанії: сутність, напрямки. Сутність, складові та пріоритети розвитку соціальної відповідальності політики управління персоналом. Приклади соціально відповідальних практик.

#### Завдання 1

Розробити етичний кодекс для підприємства, спираючись на інформацію щодо основних етапів.

### **Методичні рекомендації**

Для формування організаційної культури, закріплення бажаних її параметрів важливе значення має розробка корпоративних правил, які будуть в доступній формі визначати, що слід та що не слід робити менеджерам і співробітниками підприємства.

У науковій літературі існує декілька класифікацій етичних кодексів: проаналізуйте їх (підходи Є. А. Євтушевського, Л. Г. Чайки, Є. Д. Малініна, тощо). Корпоративний кодекс є найпоширенішим типом етичних кодексів. Він увібрав у себе положення всіх різновидів етичних кодексів і є інтегрованим зведенням етичних норм і правил поведінки всіх учасників корпоративних відносин (акціонерів, менеджменту, працівників, клієнтів, партнерів і т. д.).

Корпоративний кодекс – це документ, у якому викладається ставлення власників та керівництва компанії до сучасних тенденцій і проблем у сфері корпоративного управління. Корпоративний кодекс фактично є формою втілення корпоративних норм, які, в свою чергу, є правилами поведінки, які встановлені в організації з метою регулювання взаємовідносин і спрямовані на досягнення цілей.

Цільова аудиторія корпоративного кодексу є достатньо широкою: власники (акціонери) компанії, менеджери усіх рівнів, найманий персонал, споживачі (клієнти), партнери, суспільство в цілому. Для кожного із суб'єктів

цільової аудиторії кодекс матиме окреме значення: визначте та сформулюйте його.

Кожне підприємство визначає власні завдання, для вирішення яких воно має намір використовувати такий інструмент, як корпоративний кодекс. При створенні цього документа обов'язково повинні бути враховані галузь і специфіка діяльності підприємства, розмір компанії та світоглядне бачення власників і засновників.

Етапи створення етичного кодексу:

1 Загальні положення (місія, бачення підприємства).

1.1 Особисті якості, які цінує та очікує від працівників підприємство.

1.2 Обов'язки підприємства перед співробітниками.

2 Створення етичних нормативів.

2.1 Зовнішній вигляд співробітників.

2.2 Правила поведінки співробітників між собою.

2.3 Правила поведінки співробітників із клієнтами.

У пунктах 2.2 та 2.3 до варіантів поведінки, яка зазвичай забороняється етичними нормативами, відносяться: хабарі, вимагання, подарунки, виплата співучаснику частини незаконно отриманих грошей, конфлікт на ґрунті зіткнення інтересів, порушення законів у цілому, шахрайство, розкриття секретів компанії, використання інформації, отриманої в довірчій бесіді від членів «своєї» групи, незаконні виплати політичним організаціям, протиправна поведінка заради інтересів фірми тощо.

2.4 Правила дотримання графіка роботи.

3 Корпоративні свята, традиції.

4 Етапи кар'єрного зростання працівників

### **Завдання для самостійної роботи 12.1**

1. Проаналізуйте етапи події, що демонструють залучення України до міжнародної практики соціальної відповідальності та відобразіть значимі с цій сфері події у таблиці відповідно до зауважених років. Для прикладу, це може

бути ратифікація міжнародних угод в сфері КСВ, підписання глобальних договорів, участь у форумах, впровадження в діяльність підприємств нових форм КСВ, введення нових вимог тощо.

Таблиця 12.1 – Інституціоналізація корпоративної соціальної відповідальності в Україні

Роки	Інституційні форми КСВ
2005	
2006	
2007	
2008	
2009	
2010	
2011–2013	
2014–2017	

### Тема 13 Ефективність управління персоналом

*Мета:* сформулювати вміння комплексної оцінки ефективності управління персоналом: сутність, переваги та недоліки у застосуванні.

#### Практичне заняття 13.1

##### Кейс «Оцінка ефективності інвестицій у людський капітал»<sup>9</sup>

На прикладі інженерно-технічного центру (ІТЦ) визначена вартість людського капіталу методом розрахунку прямих витрат на персонал.

Для визначення вартості людського капіталу та підвищення об'єктивності оцінки ефективності інвестицій в нього в досліджуваній організації використовувалися реальні величини відповідних показників (скориговані на величину інфляції).

<sup>9</sup> Бастрыкин С. В. Оценка эффективности инвестиций в человеческий капитал как элемент кадровой политики организации //Экономический анализ: теория и практика / С. В. Бастрыкин, С. В. Зайцев, К. А. Чичканова. – 2015. – №. 26 (425).

У витрати, що включаються до вартості людського капіталу, що розраховується цим методом, включаються фонд оплати праці, видатки соціального характеру (в тому числі пільги, компенсації, подарунки та ін. виплати), витрати на навчання і підвищення кваліфікації (табл. 1).

Аналіз даних таблиці 1 свідчить, що вартість людського капіталу в ІТЦ щорічно збільшується, що, безумовно, є позитивною тенденцією для організації. Так, в 2016 р. в порівнянні з 2015 р. вартість людського капіталу зросла на 8,73%, що пов'язано зі збільшенням фонду оплати праці і витрат соціального характеру.

У 2017 р. в порівнянні з 2016 р. вартість людського капіталу збільшилася на 3,43%, що також пояснюється зростанням тих же складових, що і в попередньому році.

Оскільки протягом трьох останніх років вартість людського капіталу ІТЦ щорічно збільшується, то можна стверджувати, що в організації зростає сукупність знань, умінь, навичок, що використовуються для задоволення її виробничих цілей.

Таблиця 13.1 – Визначення вартості людського капіталу ІТЦ методом розрахунку прямих витрат на персонал в 2015 – 2017 рр., тис. грн.

Показник	Рік			Темп приросту, %	
	2015	2016	2017	2016 к 2015	2017 к 2016
Фонд оплати праці	131 510	140626,9	147403,5	6,93	4,28
Витрати соціального характеру	43206	49737	49753	15,12	0,03
Витрати на навчання й підвищення кваліфікації	1787	1540,7	1329,6	-13,78	-13,7
Вартість людського капіталу	176503	191904	198486,1	8,73	3,43

Для комплексної оцінки ефективності інвестицій в людський капітал організації авторами роботи пропонується два різних підходи. Перший ґрунтується на розрахунку трьох коефіцієнтів:

- коефіцієнта окупності інвестицій в людський капітал Я. Фітценца;
- коефіцієнта ефективності інвестицій О.Г. Ваганян;
- коефіцієнта віддачі інвестицій в навчання персоналу Дж. Філіпса.



Другий – на основі визначення кількісних та результативних показників, необхідних для оцінки ефективності інвестицій в людський капітал.

Розглянемо перший підхід, що передбачає визначення трьох коефіцієнтів. В першу чергу розрахуємо коефіцієнт окупності інвестицій, запропонований доктором Я. Фітценцем, за такою формулою:

$$\text{окК} = \frac{B - [P - (З + Л)]}{З + Л}, (1)$$

де окК – коефіцієнт окупності інвестицій в людський капітал;

В – виручка від виконання робіт;

Р – повна собівартість виконаних робіт;

З – фонд оплати праці;

Л – витрати і пільги соціального характеру.

Вихідні дані для розрахунку цього коефіцієнта представлені в таблиці 2.

Таблиця 2 – Вихідні дані для розрахунку коефіцієнта окупності інвестицій в людський капітал ІТЦ (за формулою Я. Фітценца) в 2015-2017 рр., тис. грн.

Показник	2015	2016	2017
Виручка від виконання робіт	284 463	288 635,4	301 219,1
Повна собівартість виконаних робіт	252 610	258 483,9	267 443,5
Фонд оплати праці	131 510	140 626,9	147 403,5
Витрати і пільги соціального характеру	43 206	49 737	49 753

Використовуючи вихідні дані (див. табл. 2), розрахуємо за формулою (1) коефіцієнт окупності інвестицій в людський капітал ІТЦ:

2011

$$\text{ок К} = \frac{284\,463 - [252\,610 - (131\,510 + 43\,206)]}{131\,510 + 43\,206} = 1,182;$$

2012

$$\text{ок К} = \frac{288\,635,4 - [258\,483,9 - (140\,626,9 + 49\,737)]}{140\,626,9 + 49\,737} = 1,158;$$

2013

$$\text{ок К} = \frac{301\,219,1 - [267\,443,5 - (147\,403,5 + 49\,753)]}{147\,403,5 + 49\,753} = 1,171.$$

З проведеного розрахунку випливає, що в ІТЦ протягом трьох років відсутній тенденція до збільшення або зниження коефіцієнта окупності інвестицій в людський капітал.

Якщо в 2012 р в порівнянні з 2011 р він знизився на 0,024, то в 2013 р в порівнянні з 2012 р збільшився на 0,013. Ці зміни дуже несуттєві для організації, і в цілому можна констатувати стійкість і стабільність цього показника. Так як значення показника перевищують одиницю, то можна говорити про високу окупність інвестицій в людський капітал ІТЦ.

До переваг цього коефіцієнта слід віднести можливість оцінки окупності інвестицій за допомогою найпростіших розрахунків і визначити, чи є вони ефективними чи ні.

Розрахуємо другий коефіцієнт, пропонується авторами методики, - коефіцієнт ефективності інвестицій О. Г. Ваганян, за такою формулою:

$$Z = X2 - X1 / Y, (2)$$

де  $Z$  – коефіцієнт ефективності інвестицій;

$X2$  – вартість людського капіталу в кінці періоду;

$X1$  – вартість людського капіталу на початок періоду;

$Y$  – інвестиції в людський капітал організації.

Для розрахунку величини  $Y$  рекомендується враховувати наступні складові:

- витрати на освіту;
- витрати на підвищення кваліфікації;
- витрати на професійний розвиток персоналу;
- видатки соціального характеру (табл. 3).

Таблиця 3 – Розрахунок інвестицій в людський капітал ІТЦ (за формулою О. Г. Ваганяна) за 2015-2017 рр., тис. грн.

Показник	2015	2016	2017
Видатки соціального характеру	43 206	49 737	49 753
Видатки на навчання та підвищення кваліфікації	1 787	1 540,7	1 329,6
Інвестиції в людський капітал організації, разом	44 993	51 277,7	51 082,6

Вартість людського капіталу (значення  $X_1$  і  $X_2$ , см. Формулу (2) авторами розраховані раніше (див. Табл. 1).

Підставами наявні дані в формулу (2) і розрахуємо коефіцієнти ефективності інвестицій за методом О.Г. Ваганяна:

$$Z_{2011} = (176\,503 - 162\,382) / 44\,993 = 0,312;$$

$$Z_{2012} = (191\,904,6 - 176\,503) / 51\,277,7 = 0,3;$$

$$Z_{2013} = (198\,486,1 - 191\,904,6) / 51\,082,6 = 0,13.$$

Як показує проведений розрахунок, коефіцієнт ефективності інвестицій в ІТЦ щорічно скорочується, що є негативною тенденцією для організації. Так, в 2016 р в порівнянні з 2015 р він скоротився на 3,85%, а в 2017 р в порівнянні з 2016 р – більш ніж в два рази. Це пояснюється низькими темпами зростання вартості людського капіталу ІТЦ, як і було виявлено раніше методом розрахунку прямих витрат на персонал.

До переваг цього методу можна віднести простоту і зручність розрахунків, а до недоліків - відсутність чітких рекомендацій для розрахунку вартості людського капіталу. Для розрахунку вартості людського капіталу використовувався метод розрахунку прямих витрат на персонал, однак існують і інші способи, результати розрахунків за якими можуть не збігатися з витратним методом.

Розрахуємо третій коефіцієнт – коефіцієнт віддачі інвестицій в навчання персоналу за методом Дж. Філіпса, використовуючи формулу:

$$ROI = (\Delta Inc - Invst) / Invst, (3)$$

де ROI – коефіцієнт віддачі інвестицій в навчання персоналу;

$\Delta Inc$  – приріст виручки від виконання робіт в досліджуваному періоді в порівнянні з попереднім періодом;

$Invst$  – інвестиції в навчання персоналу організації в досліджуваному періоді.

Вихідні дані для розрахунку цього коефіцієнта представлені в таблиці 4.

Таблиця 4 – Вихідні дані для розрахунку коефіцієнта віддачі інвестицій в навчання персоналу ІТЦ (ROI) (за формулою Дж. Філіпса) за 2015–2017 рр., тис. грн.

Показник	2015	2016	2017
Приріст виручки від виконання робіт в досліджуваному періоді в порівнянні з попереднім періодом	4 635,8	4 172,4	12 583,7
Інвестиції в навчання персоналу організації	1 787	1 540,7	1 329,6

Підставами вихідні дані (див. Табл. 4) в формулу (3) і розрахуємо коефіцієнти віддачі інвестицій в навчання персоналу:

$$ROI_{2011} = (4\,635,8 - 1\,787) / 1\,787 = 1,59;$$

$$ROI_{2012} = (4\,172,4 - 1\,540,7) / 1\,540,7 = 1,71;$$

$$ROI_{2013} = (12\,583,7 - 1\,329,6) / 1\,329,6 = 8,4.$$

Отримані результати свідчать, що коефіцієнт віддачі інвестицій в навчання персоналу в ІТЦ протягом трьох досліджуваних років збільшувався. Варто відзначити, що якщо в 2016 р в порівнянні з 2015 р він збільшився незначно – на 0,12, то в 2017 р в порівнянні з 2016 р цей коефіцієнт збільшився в 4,9 рази, що пояснюється більш істотним збільшенням виручки від виконання робіт.

В цілому можна резюмувати, що інвестиції в навчання персоналу ІТЦ мають високу віддачу, що і підтверджується проведеним розрахунком.

До переваг коефіцієнта ROI можна віднести:

- можливість оцінки фінансової ефективності інвестицій в навчання працівників;
- отримання надійного і зрозумілого інструмента визначення результативності заходів щодо навчання персоналу;
- можливість зробити вимірним людський фактор і його вплив на бізнес-результат компанії.

Однак метод розрахунку ROI має свої недоліки. Як правило, вдається приблизно визначити вплив професійного навчання персоналу на зміну виручки від виконання робіт, так як не завжди враховується вплив організаційних і ринкових чинників, яким можливо дати лише приблизну кількісну оцінку. Також можна погодитися з існуючим думкою, що люди постійно стикаються з величезним обсягом інформації і приділяють увагу лише малої її частини [19, с. 40]. Це говорить про те, що не всі знання і вміння, набуті працівниками в результаті вкладень в їх навчання, використовуються ними згодом. Саме тому для оцінки ефективності віддачі від інвестицій в навчання персоналу найкраще застосовувати цей коефіцієнт в комплексі з іншими показниками.

На підставі розрахованих коефіцієнтів можна зробити висновок, що в організації існує ряд проблем, пов'язаних з окупністю і ефективністю інвестицій в людський капітал. Стабільність коефіцієнта окупності Я. Фітценца відсутня, а коефіцієнт ефективності інвестицій в людський капітал О. Г. Ваганяна має тенденцію до щорічного зниження. Однак коефіцієнт віддачі інвестицій в навчання Дж. Філіпса, який розглядає вкладення тільки в професійний розвиток, показує більш оптимістичні дані - за останній рік він різко збільшився. Проведені розрахунки свідчать про те, що рішення проблем, пов'язаних з окупністю інвестицій в людський капітал, повинно стати одним із першочергових завдань для керівництва центру.

## Додаток 1

Додаток до  
Наказу № \_\_\_\_ від «\_\_» \_\_\_\_\_ р.  
**«ЗАТВЕРДЖУЮ»**

Штат у кількості \_\_\_\_ **одиниць**  
з місячним фондом заробітної плати  
\_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ ) **грн. 00 коп.**

Директор  
\_\_\_\_\_ І.І.Іванов

### Штатний розпис Товариства з обмеженою відповідальністю „Х”

**Вводиться з «\_\_» \_\_\_\_\_ року**

№ п/п	Назва структурного підрозділу	Назва посади (професії)	Код за Класифікатором професій	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад, грн.	Надбавки (доплати), грн.	Місячний фонд заробітної плати, грн.
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Адміністрація	Директор					
2	Бухгалтерія						
3	Відділ кадрів						
4	Відділ збуту						
5	Господарський відділ						
	Разом						

Начальник відділу кадрів \_\_\_\_\_

**ПОГОДЖЕНО:**

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_

Голова профспілкової організації \_\_\_\_\_

Додаток 2

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КАРДА»

НАКАЗ № 28/К

29.12.2017 р.

м. Хмельницький

**Про затвердження штатного розпису**

НАКАЗУЮ:

1. Затвердити і ввести в дію з 1 січня 2018 року штатний розпис у кількості 11 (одинадцяти) штатних одиниць з місячним фондом заробітної плати 75200 (Сімдесят п'ять тисяч двісті) гривень (додається).

Директор \_\_\_\_\_

Л. Т. Розковський

*Виробничо-практичне видання*

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**

до організації самостійної роботи,  
проведення практичних занять  
з навчальної дисципліни

**«МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ  
(УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ)»**

*(для студентів курсу денної та заочної форм навчання  
спеціальності 073 – Менеджмент)*

Укладачі : **МУЩИНСЬКА** Наталя Юріївна,  
**КОСЕНКО** Наталя Вікторівна,  
**БАРЖИНА** Алла Віталіївна

Відповідальний за випуск *І. В. Чумаченко*

*За авторською редакцією*

Комп'ютерне верстання *І. В. Волосожарова*

План 2017, поз. 410М

---

Підп. до друку 11.04.2018. Формат 60×84/16

Друк на ризографі Ум. друк. арк.

Тираж 50 пр. Зам. №

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова,  
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.  
Електронна адреса: rectorat@kname.edu.ua.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 5328 від 11.04.2017.



