

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ,  
МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Методичні рекомендації до самостійної роботи  
з навчальної дисципліни**

**"УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ"**

**для студентів напрямку підготовки 6.030601 "Менеджмент"  
денної форми навчання**

**Харків. Вид. ХНЕУ, 2012**

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту.  
Протокол № 6 від 28.12.2012 р.

**Укладачі:** Потьомкін С. К.  
Козлова І. М.  
Яндола К. О.

**М54**        Методичні рекомендації до самостійної роботи з навчальної дисципліни "Управління персоналом" для студентів напряму підготовки 6.030601 "Менеджмент" денної форми навчання / укл. Потьомкін С. К., Козлова І. М., Яндола К. О. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 96 с. (Укр. мов.)

Подано ситуаційні та практичні завдання до самостійної роботи студентів, а також методичні рекомендації до їх виконання що дозволить студентам оволодіти компетенціями в галузі управління персоналом.

Рекомендовано для студентів напряму підготовки 6.030601 "Менеджмент".

## Вступ

Навчальна дисципліна "Управління персоналом" є нормативною і забезпечує формування навичок, передбачених освітньо-кваліфікаційною програмою.

Предметом вивчення є загальні закономірності та особливості формування, функціонування та розвитку персоналу організацій.

З метою найкращого засвоєння навчального матеріалу студентам пропонуються завдання для самостійної роботи, які згідно з робочою програмою навчальної дисципліни "Управління персоналом" стосуються розділу 2 "Управління персоналом" змістовного модуля 3 "Кадри та їх планування" та модуля 4 "Розвиток персоналу організації". Виконання цих завдань дозволить студентам оволодіти компетенціями в області управління персоналом. До них належать:

здатність забезпечувати процес управління персоналом необхідною інформацією та документацією, уміти будувати активну кадрову політику організації, у тому числі визначати основні заходи з її формування та реалізації;

володіти навичками з кадрового планування з метою визначення оптимальної чисельності та структури працівників;

уміти проводити об'єктивний аналіз кадрової роботи на основі здійснення кадрового моніторингу;

уміти будувати раціональну структуру кадрової служби підприємства;

володіти уміннями з формування згуртованого трудового колективу організації та управління ним;

розуміти сутність позитивного соціально-психологічного клімату в колективі та пропонувати заходи щодо його покращення;

знати джерела пошуку кандидатів на вакантні посади в організацію та обирати з них найбільш економічно доцільні;

володіти методами ефективного комплектування штатів та адаптації працівників на підприємстві;

володіти методами раціонального оцінювання працівників та вміти їх застосовувати в кожній конкретній організації;

володіти навичками з розрахунку показників кадрів в організації та методами формування стабільного трудового колективу;

готувати пропозиції щодо проведення економічно обґрунтованої політики вивільнення персоналу та попередження плинності кадрів;

уміти оцінювати рівень ефективності роботи з персоналом підприємства за різними показниками.

## **Тема 9. Управління персоналом у системі менеджменту організації**

### **Ситуаційне завдання 1. Управління персоналом як наука**

На ринку діють два конкуруючих підприємства, які випускають однакову продукцію за ціною 2200 грн. На кожному з підприємств працює 50 робітників. Річний випуск продукції на кожному підприємстві складає 5 000 шт. При цьому постійні витрати складають 25 % у собівартості, а витрати на заробітну плату – 20 %. Рентабельність продукції підприємств – 15 %.

**Додаткова інформація по 1-му підприємству.** Керівник підприємства – практик. Жорсткий, може добиватися ідеальної дисципліни, а також інтенсивності праці. Він легко та швидко звільнює працівників, які постійно чи тимчасово не витримують заданого темпу роботи. Виробничі завдання високі. Невиконання завдань проводить до невиплат премій та надбавок.

**Додаткова інформація по 2-му підприємству.** Керівник – дипломований менеджер. Вимогливий, вміє підтримувати дисципліну, але враховує ситуацію, що склалася. Виробничі завдання напружені, але їх виконання цілком можливе. Робітники, які виконують та перевиконують завдання, добре винагороджуються. За необхідністю робітникам виплачується матеріальна допомога. Керівник завжди готовий вислухати скарги та пропозиції робітників, підтримує та стимулює ініціативу.

#### **Результати першого року.**

Наприкінці першого року роботи на першому підприємстві вдалося підвищити продуктивність праці на 5 % та одночасно скоротити витрати на заробітну плату на 4 %.

На другому підприємстві витрати на заробітну плату зменшилися на 3 %. Крім того, 4 % прибутку було витрачено на здійснення матеріальної допомоги робітникам.

#### **Результати другого року.**

На першому підприємстві вдалося підвищити продуктивність праці ще на 3 %, а заробітну плату робітників – на 2 %.

На другому підприємстві в результаті реалізації певних заходів, більшість з яких було запропоновано робітникам підприємства, вдалося

підвищити продуктивність праці на 12 % та знизити матеріаломісткість продукції на 7 %. Питома вага матеріалів у собівартості продукції раніш складала 40 %. Крім того, заробітна плата робітників збільшилася на 10 %.

Визначити:

проектний прибуток підприємств та прибуток на кінець першого року роботи;

зміну прибутку за результатами трьох років (базового, першого та другого);

зміну прибутку підприємств за результатами трьох років у порівнянні з проектним варіантом;

взаємозв'язок методів управління, які використовували керівники підприємств, та результатів діяльності підприємств;

на якій теоретичній основі будували свої методи управління персоналом керівники підприємств.

### ***Методичні рекомендації до виконання завдання***

Прибуток підприємства визначається як різниця між доходом (або виручкою) та собівартістю продукції. Прибуток розраховується за кожним роком окремо з урахуванням усіх змін, які відбувалися у структурі витрат.

Для повної характеристики переваг та недоліків методів управління, що застосовували керівники підприємств, доцільно також урахувати показник середньої заробітної плати робітників.

### **Завдання 2**

Нормативна трудомісткість виробу Т1 нормо-годин (дані за варіантами у табл. 1), фактичні витрати праці склали ТФ1 год. Планом упровадження організаційно-технічних заходів передбачається зниження трудомісткості до Т2 год. (при планованому виконанні норм 120 %). Визначити, на скільки відсотків підвищиться продуктивність праці при виробництві даного виробу, як зміниться рівень виконання норм.

### ***Методичні рекомендації до виконання завдання***

Відсоток виконання норм розраховується як відношення нормативної та фактичної трудомісткості.

Після розрахунку фактичної трудомісткості визначити її відхилення в плановому році у порівнянні з базовим.

Виходячи з розрахованого відхилення, визначити зміни продуктивності праці.

Таблиця 1

**Вихідні дані**

Варіант	T1	T2	TФ1
1	450	410	390
2	460	420	350
3	465	430	355
4	470	440	360
5	475	450	365
6	480	460	370
7	485	410	375
8	490	410	380
9	495	420	385
10	500	430	390
11	550	440	395
12	560	450	400
13	565	460	390
14	570	410	350
15	575	420	355
16	580	430	360
17	585	440	365
18	510	450	370
19	515	460	375
20	520	410	380
21	525	420	385
22	530	430	390
23	535	440	395
24	540	450	390
25	545	460	350
26	550	450	355
27	555	440	360
28	560	430	365
29	565	420	370
30	570	425	375

### Завдання 3

Бригада працювала протягом місяця 23 робочих дні і випустила  $O$  тис. виробів (табл. 2). У бригаді працює  $P$  осіб. Норми виробітку при цьому були виконані на  $НВ$  %. У наступному місяці передбачається в результаті поліпшення організації праці підвищити продуктивність праці на 4 %. Визначити, якою була нормативна і фактична трудомісткість виробу в минулому місяці і якими при цьому виявляться планова трудомісткість виробу і відсоток виконання норм при тій же кількості відпрацьованих годин.

Таблиця 2

#### Вихідні дані

Варіант	$O$	$P$	$НВ$
1	2	3	4
1	15 000	16	115
2	13 000	10	105
3	12 000	11	106
4	11 000	12	107
5	12 100	13	108
6	12 200	14	109
7	12 300	15	110
8	12 400	16	111
9	12 500	17	112
10	12 600	18	113
11	14 700	19	114
12	14 800	16	115
13	14 900	10	116
14	13 500	11	117
15	13 600	12	118
16	13 700	13	115
17	13 800	14	105
18	13 900	15	106

1	2	3	4
19	11 200	16	107
20	11 300	17	108
21	11 400	18	109
22	11 500	19	110
23	11 600	16	111
24	11 700	10	112
25	11 800	11	113
26	11 900	12	114
27	12 150	13	115
28	15 100	14	116
29	15 200	15	117
30	15 300	16	118

#### Завдання 4

У минулому році технологічна трудомісткість продукції склала Т тис. нормо-годин, фонд робочого часу – 220 днів, режим роботи однозмінний (тривалість зміни – 8 годин), норми в середньому виконувалися на НВ % (табл. 3). Чисельність допоміжних робітників в основних цехах складає 2/3 чисельності основних робітників. У допоміжних цехах працюють 45 % від числа робітників основних цехів. Робітники складають УВ % чисельності всього персоналу підприємства. Визначити чисельність робітників підприємства загалом та за категоріями.

Таблиця 3

#### Вихідні дані

Варіант	Т	НВ	УВ
1	2	3	4
1	1 800	115	65
2	1 200	107	59
3	1 300	108	60



## Закінчення табл. 3

1	2	3	4
4	1 400	109	61
5	1 500	110	62
6	1 600	111	63
7	1 700	112	64
8	1 800	113	65
9	1 900	114	66
10	1 850	115	67
11	1 750	116	68
12	1 650	117	69
13	1 550	118	70
14	1 450	115	71
15	1 350	105	72
16	1 250	106	73
17	1 950	107	65
18	1 400	108	59
19	1 500	109	60
20	1 600	110	61
21	1 700	111	62
22	1 800	112	63
23	1 900	113	64
24	1 850	114	65
25	1 750	115	66
26	1 650	116	67
27	1 320	117	68
28	1 360	118	69
29	1 750	115	70
30	1 790	105	71

## Завдання 5

Розрахувати вплив зміни продуктивності праці робітників та чисельності робітників на обсяг виробництва підприємства в абсолютному вираженні на основі вихідних даних (табл. 4).

Таблиця 4

### Вихідні дані

Показник	План	Факт	Виконання плану, %
Обсяг продукції, тис. грн	60 000		114
Чисельність робітників, осіб			102

Чисельність робітників на підприємстві в плановому періоді складає Ч осіб (табл. 5). Питома вага робітників в загальній чисельності персоналу складає УВ %.

Таблиця 5

### Дані щодо чисельності персоналу

Варіант	Ч	УВ	Варіант	Ч	УВ
1	532	75	16	550	73
2	480	59	17	550	74
3	485	60	18	560	75
4	490	61	19	565	76
5	495	62	20	534	77
6	500	63	21	538	78
7	505	64	22	542	64
8	510	65	23	552	65
9	515	66	24	562	66
10	520	67	25	572	67
11	525	68	26	582	68
12	530	69	27	574	69
13	535	70	28	586	70
14	540	71	29	685	71
15	545	72	30	450	72

## **Методичні рекомендації до виконання завдання**

Розрахувати дані щодо відсутніх планових та фактичних показників у таблиці вихідних даних.

Використовуючи метод ланцюгових підстановок, визначити вплив факторів на показник, що аналізується.

### **Завдання 6**

Визначити вплив в абсолютному вираженні на фонд заробітної плати робітників таких факторів: чисельності робітників та середньої заробітної плати на основі вихідних даних (табл. 6).

Таблиця 6

### **Вихідні дані**

Показник	План	Факт	Виконання плану, %
Фонд заробітної плати, тис. грн	13 200		112
Чисельність робітників, осіб			102

У плановому періоді чисельність основних робітників складає ОР осіб, допоміжних ДР осіб (табл. 7). Питома вага робітників у загальній чисельності персоналу – ПВ %.

Таблиця 7

### **Дані щодо чисельності персоналу**

Варіант	ОР	ДР	ПВ
1	2	3	4
1	180	100	64
2	120	85	65
3	130	82	66
4	140	80	67
5	150	85	68
6	160	90	69

## Закінчення табл. 7

1	2	3	4
7	170	95	70
8	180	100	71
9	190	105	72
10	185	75	73
11	175	70	65
12	165	75	59
13	155	80	60
14	145	85	61
15	135	90	62
16	125	95	63
17	195	87	64
18	140	97	65
19	150	77	66
20	160	100	67
21	170	105	68
22	180	75	69
23	190	70	70
24	185	75	71
25	175	80	70
26	165	96	71
27	132	98	72
28	136	97	73
29	175	95	65
30	179	110	59

**Завдання 7**

Розрахувати вплив зміни продуктивності праці робітників і чисельності робітників на обсяг виробництва підприємства в абсолютному вираженні на основі вихідних даних (табл. 8).

**Вихідні дані**

Показник	План	Факт	Виконання плану, %
Обсяг продукції, тис. грн		72 000	120
Чисельність робітників, осіб			102

Чисельність робітників на підприємстві за фактом складає 4 осіб (табл. 9). Питома вага робітників в загальній чисельності персоналу – ПВ %.

Таблиця 9

**Дані щодо чисельності персоналу**

Варіант	Ч	ПВ	Варіант	Ч	ПВ
1	640	65	16	650	72
2	490	58	17	660	73
3	495	59	18	670	74
4	500	60	19	680	75
5	550	61	20	690	76
6	560	62	21	700	77
7	570	63	22	750	78
8	580	64	23	800	63
9	589	65	24	850	64
10	590	66	25	620	65
11	600	67	26	520	66
12	610	68	27	820	67
13	620	69	28	720	68
14	630	70	29	485	69
15	640	71	30	673	70

**Завдання 8**

Визначити вплив в абсолютному вираженні на фонд заробітної плати робітників підприємства таких факторів: чисельності робітників та середньої заробітної плати на основі вихідних даних (табл. 10).

За фактом чисельність основних робітників складає ОР осіб (табл. 11), допоміжних – ДР осіб. Питома вага робітників у загальній чисельності персоналу – ПВ %.

Таблиця 10

**Вихідні дані**

Показник	План	Факт	Виконання плану, %
Фонд заробітної плати, тис. грн		14 965	115
Чисельність робітників, осіб			104

Таблиця 11

**Дані щодо чисельності персоналу**

Варіант	ОР	ДР	ПВ
1	2	3	4
1	350	95	68
2	360	100	70
3	370	110	71
4	380	120	72
5	390	130	73
6	400	140	74
7	410	150	75
8	420	160	76
9	430	170	77
10	440	180	78
11	450	190	68
12	460	115	67
13	470	125	66
14	490	135	65
15	480	145	64
16	500	155	63
17	510	165	62
18	520	175	61
19	530	185	60
20	540	195	59
21	550	200	60
22	560	205	61

1	2	3	4
23	570	150	62
24	450	160	63
25	460	170	64
26	470	180	68
27	490	190	67
28	480	115	69
29	500	125	62
30	390	135	61

**Тема 10. Управління персоналом як соціальна система**  
**Ситуаційне завдання 1**

На підприємстві виготовляють три машино-комплекти. Дані приведені в табл. 12.

Таблиця 12

**Вихідні дані**

Варіант	Виріб А		Виріб Б		Виріб В	
	кількість, тис.шт.	трудо- місткість, нормо-год.	кількість, тис.шт.	трудо- місткість, нормо-год.	кількість, тис.шт.	трудо- місткість, нормо-год.
1	2	3	4	5	6	7
1	1,2	60	0,9	70	2,1	35
2	1,3	65	0,7	75	1,8	36
3	1,4	62	0,8	72	1,9	37
4	1,5	68	0,9	78	2	38
5	1,6	59	0,5	69	2,1	39
6	1,1	58	0,6	68	2,2	31
7	1,1	61	0,7	71	2,3	32
8	1,2	62	0,8	72	2,4	33
9	1,3	60	0,9	70	2,5	34
10	1,4	59	0,5	69	2,4	35

1	2	3	4	5	6	7
11	1,5	60	0,6	70	2,1	36
12	1,6	61	0,7	71	1,8	37
13	1,1	62	0,8	72	1,9	38
14	1,1	63	0,9	73	2	35
15	1,2	64	0,5	74	2,1	36
16	1,3	65	0,6	75	2,2	37
17	1,4	67	0,7	77	2,3	38
18	1,5	68	0,8	78	2,4	39
19	1,6	69	0,9	79	2,5	31
20	1,1	68	0,5	77	2,1	32
21	1,1	67	0,6	77	1,8	33
22	1,2	66	0,7	76	1,9	34
23	1,3	65	0,8	75	2	35
24	1,4	64	0,9	74	2,1	36
25	1,5	63	0,5	73	2,2	37
26	1,6	62	0,6	72	2,3	38
27	1,1	61	0,7	71	2,4	35
28	1,1	60	0,8	70	2,5	36
29	1,2	59	0,9	69	2,3	37
30	1,3	58	0,6	68	2,2	38

Річний ефективний фонд робочого часу складає 1 790 нормо-год. Річний ефективний фонд верстата за умов однозмінного режиму роботи – 2 040 верстато-год. Середнє виконання норм часу – 115 %. Визначити чисельність робочих та необхідну кількість верстатів.

**Додаткова ситуація:** 15 % робітників-верстатників обслуговують два та більше верстатів. На даному підприємстві коефіцієнт приведення трудомісткості при багатOVERстатному обслуговуванні – 0,75. Коефіцієнт приведення верстатомісткості при багатOVERстатному обслуговуванні –



1,12. Визначити чисельність робітників з урахуванням багатOVERстатного обслуговування. Оцінити ефективність та доцільність багатOVERстатного обслуговування з точки зору соціального та економічного підходів у менеджменті.

### **Методичні рекомендації до виконання завдання**

Визначити загальну трудомісткість.

Скорегувати загальну трудомісткість на відсоток виконання норм часу.

Визначити необхідну кількість робітників та верстатів.

#### **До додаткової ситуації:**

Визначити чисельність багатOVERстатників та кількість верстатів, на яких здійснюється багатOVERстатне обслуговування (15 % від загальної кількості); верстатомісткість та трудомісткість.

Визначаємо чисельність багатOVERстатників (з урахуванням коефіцієнта приведення трудомісткості при багатOVERстатному обслуговуванні). Аналогічним чином розраховуємо трудомісткість при багатOVERстатному обслуговуванні.

Визначаємо кількість верстатів при багатOVERстатному обслуговуванні з урахуванням коефіцієнта приведення верстатомісткості при багатOVERстатному обслуговуванні. Аналогічним чином розраховуємо трудомісткість.

Розраховуємо кінцеву чисельність верстатів та робітників підприємства.

### **Ситуаційне завдання 2**

Підприємство випускає виріб А. Технологічний процес розробили та впровадили три роки тому і з того часу його не переробляли. Нове обладнання не закуповували. Зміни відбувалися лише в результаті раціоналізаторських пропозицій, які надавалися робітниками та інженерами. Для впровадження цих пропозицій додаткові капіталовкладення були не потрібні. Усі витрати відносили до поточних витрат. Після впровадження пропозицій норми часу коригувалися (зменшувалися). Щорічні коефіцієнти більш жорстких норм часу склали (табл. 13).

**Коефіцієнти більш жорстких норм часу**

Варіант	1-й рік	2-й рік	3-й рік
1	0,96	0,88	0,93
2	0,94	0,8	0,89
3	0,95	0,81	0,9
4	0,96	0,82	0,91
5	0,97	0,83	0,92
6	0,98	0,84	0,93
7	0,96	0,85	0,94
8	0,94	0,86	0,9
9	0,95	0,87	0,93
10	0,96	0,88	0,89
11	0,97	0,89	0,9
12	0,98	0,88	0,91
13	0,96	0,8	0,92
14	0,94	0,81	0,93
15	0,95	0,82	0,94
16	0,96	0,83	0,9
17	0,97	0,84	0,93
18	0,98	0,85	0,89
19	0,96	0,86	0,9
20	0,94	0,87	0,91
21	0,95	0,88	0,92
22	0,96	0,89	0,93
23	0,97	0,88	0,94
24	0,98	0,8	0,9
25	0,96	0,81	0,93
26	0,94	0,82	0,89
27	0,95	0,83	0,9
28	0,96	0,84	0,91
29	0,97	0,85	0,92
30	0,98	0,86	0,93

При засвоєнні техпроцесу зростав виробіток норм робітниками. За роками він був таким (табл. 14).

Таблиця 14

**Виробіток норм, %**

Варіант	1-й рік	2-й рік	3-й рік
1	2	3	4
1	115	121	127
2	109	119	127
3	110	120	128
4	111	121	129
5	112	122	130
6	113	123	127
7	114	124	127
8	115	125	128
9	116	126	129
10	117	121	130
11	118	119	127
12	115	120	127
13	109	121	128
14	110	122	129
15	111	123	130
16	112	124	127
17	113	125	127
18	114	126	128
19	115	121	129
20	116	119	130
21	117	120	127
22	118	121	127
23	115	122	128
24	109	123	129
25	110	124	130
26	111	125	127

1	2	3	4
27	112	126	127
28	113	121	128
29	114	122	129
30	115	123	130

Обсяг виробництва зростає щорічно. Його трудомісткість складала (табл. 15).

Таблиця 15

**Трудомісткість програми, тис. нормо-год.**

Варіант	1-й рік	2-й рік	3-й рік
1	2	3	4
1	450	530	590
2	439	525	570
3	440	526	571
4	441	527	572
5	442	528	573
6	443	529	574
7	444	530	575
8	445	531	576
9	446	532	577
10	447	533	578
11	448	534	579
12	449	535	580
13	450	535	581
14	439	536	582
15	440	537	583
16	441	538	584
17	442	539	585

1	2	3	4
18	443	536	586
19	444	537	587
20	445	538	590
21	446	539	570
22	447	540	571
23	448	541	572
24	449	542	573
25	445	530	574
26	446	525	575
27	447	526	576
28	448	527	591
29	449	528	592
30	450	529	593

Ефективний фонд часу робітника – 1 800 людино-год., а обладнання – 2 050 верстато-год. Тарифна ставка (середня) складає 13 грн (залишається незмінною). Компенсація інфляції в розрахунках не враховується. Середня величина премій робітників за роками складає (табл. 16).

Таблиця 16

### Середня величина премій робітників за роками, %

Варіант	1-й рік	2-й рік	3-й рік
1	2	3	4
1	21	25	29
2	19	23	29
3	20	24	30
4	21	25	31
5	22	26	32
6	23	27	33

1	2	3	4
7	21	28	34
8	19	25	35
9	20	23	28
10	21	24	27
11	22	25	29
12	23	26	29
13	21	27	30
14	19	28	31
15	20	25	32
16	21	23	33
17	22	24	34
18	23	25	35
19	21	26	28
20	19	27	27
21	20	28	29
22	21	25	29
23	22	23	30
24	23	24	31
25	21	25	32
26	19	26	33
27	20	27	34
28	21	28	35
29	22	25	28
30	23	26	27

Соціальні платежі складають 40 % від заробітної плати.

Визначити:

обсяг виробництва за кожний рік у стабільних нормо-годинах (які передбачені техпроцесом);

необхідну кількість обладнання, чисельність, витрати на заробітну плату, середньомісячну заробітну плату робітника з урахуванням стабільних та реальних нормо-годин за кожний рік.

Визначити зменшення необхідної кількості обладнання, чисельності робітників, економії заробітної плати за кожним роком та зростаючою сумою.

Розглянути питання щодо доцільності збільшення витрат на підготовку виробництва для того, щоб не було потрібно його вдосконалення на основі раціоналізаторських пропозицій, а розробка методів виконання кожної операції дозволила значно скоротити час засвоєння трудового процесу з боку робітників.

Дати оцінку можливого зменшення витрат при більш удосконаленій розробці техпроцесу та методів праці.

Розглянути існуючу та можливу ситуацію з соціальної точки зору. Оцінити позитивні та негативні сторони соціальних процесів при існуючому та можливому підходах щодо розробки технологічного процесу та методів праці робітників.

### **Ситуаційне завдання 3**

Згідно з існуючим положенням щодо оплати лікарняних листів робітників перші п'ять днів хвороби робітника підприємство сплачує на таких умовах:

- стаж роботи до 5 років – 60 % заробітку;
- стаж роботи до 8 років – 80 % заробітку;
- стаж роботи більше 8 років – 100 % заробітку.

На розгляд подано законопроект, який передбачає, що всі робітники в період хвороби отримуватимуть 80 % заробітку. Ті робітники, які працюють на підприємстві більше 8 років, у період своєї подальшої роботи отримуватимуть 100 % заробітку. Якщо законопроект стане законом, підприємство протягом певного часу витратить більше коштів на оплату лікарняних.

На підприємстві обговорюється питання про перехід на 100-відсоткову оплату лікарняних. Одночасно передбачається розповсюдити це правило й на хвороби тривалістю більше 5 днів (доплачувати до сум, що виділяються за соцстрахуванням).

Керівник підприємства доручив менеджеру розрахувати наскільки більше доведеться сплачувати підприємству у разі затвердження законопроекту. Для цього необхідно визначити, скільки підприємство виплачує у базовому році за існуючих умов. Також необхідно визначити,

наскільки більше сплачуватиме підприємство, якщо буде реалізовано пропозицію про стовідсоткову сплату лікарняних:

- а) у перші п'ять днів хвороби;
- б) протягом усього терміну хвороби.

Одночасно менеджеру необхідно надати власний звіт щодо доцільності запропонованих заходів, зазначити переваги та недоліки нововведень щодо необхідності організаційної підтримки.

Вихідні дані наведені нижче.

На підприємстві працює 500 робітників. Ефективний фонд часу одного робітника – 1 790 людино-годин. Службовці складають 40% від чисельності робітників. Згідно з положенням про заробітну плату на підприємстві діє погодинна система оплати праці. Оплата праці робітників здійснюється за такою шкалою (табл. 17).

Таблиця 17

### Оплата праці робітників та службовців

Категорія працівників	Розряд	Питома вага працівників, %	Тарифна ставка, грн/год.	Премія, %
Робітники	1-й	60 у загальній чисельності робітників	10	20
	2-й	30 у загальній чисельності робітників	11	20
	3-й	10 у загальній чисельності робітників	12,2	20
Службовці			на 45% більша від середньої заробітної плати робітників	20

За даними минулого періоду час хвороб складає 4 % від ефективного фонду. Причому 70 % – лікарняні до 5 днів, а 30 % – лікарняні в середньому 12 днів. За минулий період лікарняні оформляли:

- 60 % робітників, які працюють менш ніж п'ять років (у середньому лікарняний період – 4 дні),
- 80 % робітників, які працюють до восьми років;
- 100 % робітників, які працюють більш ніж вісім років.



Персонал підприємства за стажем роботи можна розподілити таким чином:

стаж до п'яти років – 30 % персоналу;

стаж роботи до восьми років – 25 % персоналу.

### ***Методичні рекомендації до виконання завдання***

1. Необхідно визначити кількість людино-годин, які випрацювали робітники протягом року.

2. Визначити витрати на заробітну плату за кожною категорією робітників та загальні витрати, а також середню заробітну плату робітника.

3. Визначити чисельність службовців та витрати на заробітну плату службовців.

4. Розрахувати загальний фонд заробітної плати по підприємству, а також ефективний фонд робочого часу.

5. Визначити загальну кількість утрачених у результаті хвороб людино-годин.

6. На основі розрахунків питомої ваги короткотермінових та тривалих хвороб визначити кількість утрачених у результаті хвороб людино-годин у кожному випадку.

7. Визначити витрати підприємства при різних умовах виплат лікарняних.

### **Ситуаційне завдання 4. Розподіл персоналу підприємства за категоріями**

Машинобудівне підприємство, яке очолюється директором, має лінійно-функціональну структуру управління.

Режим роботи підприємства однозмінний.

На підприємстві діють 3 цехи: механічний, збиральний, ремонтно-інструментальний.

У механічному цеху, який очолює начальник, працюють 50 токарів, 25 фрезерувальників, 5 свердлувальників та 10 шліфувальників.

Усі основні робітники об'єднані у 4 дільниці. Загальна кількість допоміжних робітників цеху складає 20 осіб. У цеху працюють 4 технічні спеціалісти.

До складу збирального цеху входять: 40 слюсарів-складальників, 2 токарі, 2 фрезерувальники, а також 10 допоміжних робітників. Очолюється цех начальником. У цеху працюють 3 технічні спеціалісти.

Ремонтно-механічний цех складається з двох дільниць, у яких працюють 25 робітників. Очолюється цех начальником. У цеху працюють 3 технічні спеціалісти.

Управління підприємством здійснюється такими підрозділами:

технічний відділ, який очолюється головним інженером, до складу якого входить конструкторське та технологічне бюро. У конструкторському бюро працюють 12 технічних та функціональних спеціалістів, а у технологічному – 13 спеціалістів.

планово-економічне бюро, у якому працюють 5 функціональних спеціалістів;

бюро з управління персоналом, де працюють 4 функціональні спеціалісти;

бухгалтерія, у складі якої 3 функціональні спеціалісти;

адміністративно-господарська частина, де працюють 4 робітники.

Усі бюро, окрім технологічного, підпорядковані помічнику директора з економічних питань.

Крім того, серед працівників підприємства зазначені водій та секретарка.

Розрахувати кількість персоналу підприємства, а також визначити кількість персоналу за категоріями: робітники (основні та допоміжні); спеціалісти, службовці, керівники. Визначити питому вагу основних робітників у загальній кількості персоналу.

Побудувати організаційну структуру підприємства.

## **Тема 11. Кадрова політика та стратегія управління персоналом організації**

### **Ситуаційне завдання 1**

Підприємство "Конкор" працює вже 35 років. Плинність кадрів не перевищує 8 %. Колектив підприємства злагоджений. Склад підприємства в поточному році характеризується такими даними: чисельність робітників складає 400 осіб (у тому числі допоміжні – 150 осіб), а службовців – 240 осіб. Склад основних робітників та службовців подано в табл. 18.

**Склад основних робітників та службовців підприємства**

Категорія працівників підприємства	Чисельність, осіб
Робітники основні:	
слюсарі-складальники	60
токарі	65
фрезерувальники	40
свердлувальники	35
шліфувальники	40
інші верстатні професії 2 – 5 розрядів	40
інші основні робітники 2 – 4 розрядів	70
Службовці:	
інженер-конструктор	20
інженер-технолог	22
менеджери	35
функціональні спеціалісти	30
технічні спеціалісти	25

Через два роки на підприємстві передбачається реконструкція. Підприємство переходить до випуску нової складної продукції, що вимагає суттєвих змін. При виробництві продукції будуть використовувати обробні центри, верстати з програмним управлінням, автомати. Це вплине й на структуру кадрів (табл. 19).

**Необхідна чисельність персоналу при здійсненні реконструкції**

Категорія робітників	Чисельність, осіб
1	2
Основні робітники, у тому числі:	250
Оператори 3 розряду	120
Верстатники 5 – 6 розрядів	30

1	2
Налагоджувальники 5 – 6 розрядів	50
Слюсарі-складальники 4 – 6 розрядів	30
Інші професії	30
Допоміжні робітники	100
Службовці:	
програмісти обладнання	30
інженер-конструктор	20
інженер-технолог	30
менеджери	25
функціональні спеціалісти	25
технічні спеціалісти	20

Реконструкція на підприємстві проходитиме рівномірно протягом 3-х років. Місткість ринку праці не дозволить набирати більше ніж 60 % необхідних робітників. Це означає, що інші 40 % необхідно перенавчати безпосередньо на підприємстві або відправляти на курси підвищення кваліфікації, але це потребує додаткових витрат (табл. 20).

Таблиця 20

### Витрати на набір та перенавчання кадрів

Категорія працівників підприємства	Набір, тис. грн	Перенавчання, тис. грн
1	2	3
Робітники основні:		
верстатники	4	3
оператори	1	1,3
налагоджувальники	3,5	4,5
слюсарі-складальники	4,2	5
інші професії	1,5	1,1
Допоміжні робітники	не треба набирати	0,8
Програмісти	5	неможливо перенавчати
Конструктори	не треба набрати	3,5

1	2	3
Технологи	6	8
Менеджери	7	10
Функціональні спеціалісти	–	1
Технічні спеціалісти	–	1

Необхідно розробити:

кадрову політику підприємства на п'ятирічний період (не зруйнувавши при цьому злагодженості колективу);

стратегію своєчасного набору та перепідготовки кадрів;

розрахунки та обґрунтування необхідних витрат.

Крім цього, у рамках кадрової політики надати пропозиції за кожним роком та за кожною категорією робітників щодо кількості персоналу, яку необхідно набрати, направити на перепідготовку або вивільнити. Для забезпечення злагодженості та згуртованості колективу необхідно зберегти 75 – 80 % кадрового складу підприємства. Кадри, які слід набрати або перенавчити, необхідно підготувати у попередньому році.

### ***Методичні рекомендації до виконання завдання***

1. Визначити чисельність робітників підприємства на початку та наприкінці здійснення реконструкції.

2. За кожною категорією робітників необхідно визначити:

скільки працівників залишаться працювати, скільки необхідно набрати, звільнити, направити на курси підвищення кваліфікації;

робітники яких професій можуть і будуть перенавчатися та за яким фахом;

графік підвищення кваліфікації та перепідготовки робітників.

Розрахувати витрати на підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів за п'ять років загалом та за кожним роком окремо.

Визначити, які цілі та задачі кадрової політики будуть вирішені в процесі оновлення персоналу підприємства, які з них можна вирішувати паралельно. Визначити основні напрямки їх реалізації.

Рішення, які приймаються за вищезазначеними пунктами, необхідно обґрунтувати на основі обговорення альтернатив.

## Ситуаційне завдання 2

Однією з цілей кадрової політики підприємства є збереження кадрового потенціалу. У рамках кадрової політики на підприємстві вирішується питання про стимулювання робітників, які працюють в організації тривалий час, проте виникли сумніви щодо соціальної значимості цього заходу. Керівник підприємства доручив менеджеру відділу управління персоналом розглянути питання економічної ефективності такого заходу.

Результати аналізу, який був проведений менеджером, показали, що продуктивність праці робітників, які працюють на підприємстві понад 5 років на 20 % вища, ніж продуктивність праці робітників зі стажем від 1-го до 5-ти років. Продуктивність праці щойно прийнятого робітника в перший рік на 12 % нижча, ніж у працівників зі стажем роботи до 5-ти років. Крім того, нові робітники протягом першого півріччя отримують дотації в розмірі від 1 000 до 1 500 грн.

Вартість набору та відбору нових робітників складає близько 1 000 грн. Але тільки один з двох нових робітників працює на підприємстві більше року. Статистика показує, що із 120 робітників зі стажем більше 5 років щорічно звільняється 15 осіб, у тому числі 13 – за власним бажанням, а із 180 робітників зі стажем від 1-го до 5-ти років звільняється 25 робітників, у тому числі за власним бажанням – 21 особа.

Менеджер передбачає, що стимулювання робітників за стаж роботи на підприємстві дозволить скоротити плинність кадрів за власним бажанням удвічі.

Необхідно розрахувати:

наскільки скоротяться витрати підприємства, пов'язані з набором та відбором персоналу;

які виплати слід здійснювати за стаж роботи, щоб забезпечити збереження кадрового складу підприємства; чи потрібні для цього додаткові кошти.

### ***Методичні рекомендації до виконання завдання***

Визначити в індексній формі:

як змінюється продуктивність праці робітників зі стажем більше ніж 5 років у порівнянні з працівниками, які працюють лише один рік;

скільки робітників 1-го року зможуть замінити працівників, які відпрацювали більше ніж 5 років та звільнилися за власним бажанням;  
скільки працівників необхідно набрати, щоб компенсувати плинність;  
які витрати з набору та відбору персоналу виникнуть у підприємства та скільки на цьому можна зекономити, якщо плинність кадрів зменшиться удвічі.

### **Ситуаційне завдання 3. Аналіз показників плинності кадрів**

Згідно з новою стратегією, виробниче підприємство протягом останнього року засвоює нові технології випуску продукції. Питання щодо переходу на нові технології було прийнято керівниками вищої ланки і зустріло значний опір серед робітників підприємства, а також бригадирів та майстрів. Керівництво підприємства вважає, що за минулий рік плинність кадрів підвищилася, що негативно впливає на показники ефективності підприємства. Середній період адаптації працівників серед керівників, спеціалістів та службовців складає 3 тижні, а серед робітників – 2 тижні.

Ви займаєте посаду менеджера з персоналу. Вам необхідно проаналізувати показники плинності кадрів. Вихідні дані наведені у табл. 21.

#### ***Методичні рекомендації до виконання завдання***

Аналіз провести шляхом розрахунку таких показників:

1) за кожною категорією розрахувати необхідну плинність (кількість працівників, що вийшли на пенсію, перейшли до інших організацій, призвані до армії);

2) за кожною категорією розрахувати надлишкову плинність (сума працівників, що вибули за власним бажанням, за нестачі та розкрадання, за прогули та порушення трудової дисципліни);

3) за кожною категорією розрахувати коефіцієнт плинності (відношення надлишкової плинності до загальної чисельності працівників);

4) за кожною категорією розрахувати коефіцієнт закріплення (відношення числа прийнятих працівників до тих працівників, що вибули за різними причинами).

На основі отриманих даних необхідно запропонувати заходи щодо зниження плинності.

## Вихідні дані (за останній рік)

Категорія	Усього	Відправлено на навчання та курси підвищення кваліфікації	Прийнято	Усього вибуло	3 них		
					у зв'язку з виходом на пенсію	звільнено	
						за власним бажанням	за прогули та порушення дисципліни
Обліковий склад	885		57	63	5	54	4
Жінки	91		5	4	1	3	
Чоловіки	794		52	59	6	49	4
3 вищою освітою	152		5	10	2	7	1
із серед. спец. освітою	520		52	53	6	44	3
із серед. загальною освітою	83						
Віком до 30 років	94		20	26		24	2
Віком 30 – 40 років	237		37	32		30	2
Віком більше 40 років	554			5	5		
Керівники	72	2	1	1	1		
Спеціалісти	58	4	3	5	2	3	
Службовці	56		1	6		6	
Робітники	699		52	51	5	42	4



## Завдання 1

Визначити чисельність основних робітників, якщо відомо, що сумарна трудомісткість виробничої програми складає Т (табл. 22) нормо-годин, коефіцієнт виконання норм по підприємству складає 112 %.

Баланс робочого часу звести у табл. 23.

Таблиця 22

### Трудомісткість виробничо-господарської програми, нормо-год.

Варіант	Трудомісткість програми	Варіант	Трудомісткість програми
1	1 800 000	16	1 790900
2	1 800 100	17	1 790 950
3	1 800 200	18	1 790 800
4	1 800 300	19	1 790 700
5	1 800 400	20	1 790 600
6	1 800 500	21	1 790 500
7	1 800 600	22	1 790 400
8	1 800 150	23	1 790 300
9	1 800 250	24	1 790 200
10	1 800 350	25	1 790 100
11	1 800 450	26	1 790 000
12	1 800 550	27	1 790 150
13	1 800 650	28	1 790 250
14	1 800 750	29	1 790 350
15	1 800 760	30	1 790 450

### Фактичний баланс робочого часу

Показники	Значення показників
1. Кількість календарних днів	365
2. Вихідні та святкові дні	110
3. Номінальний фонд робочого часу	
Цілоденні невиходи на роботі , з них:	
чергові відпустки	21
у зв'язку з непрацездатністю	6
виконання державних обов'язків	2
з дозволу адміністрації	1
додаткові відпустки	3
прогули	1
цілоденні простої	1
страйки	1
Явочний час, днів	
Номінальна тривалість робочого дня, год.	8,0
Внутрішньо змінні витрати робочого часу, год.	0,35
Фактична тривалість робочого дня, год.	
Дійсний (корисний) фонд робочого часу за рік, год.	

## Тема 12. Кадрове планування в організаціях

### Ситуаційне завдання 1

На підприємстві сформований виробничий план на наступний рік. Номенклатура продукції, яка виготовляється, не змінилася, однак суттєво змінилася її структура. Необхідно визначити, як зміни вплинуть на структуру та чисельність персоналу. Розробити заходи для забезпечення безперебійної роботи підприємства, скласти план роботи щодо забезпечення підприємства необхідною робочою силою, визначити шляхи реалізації планового завдання.

На першому етапі слід визначити, скільки робітників відповідних професій та категорій необхідно для забезпечення виконання плану. На другому етапі необхідно установити зміни у структурі персоналу. Третій етап полягає у розробці заходів, спрямованих на забезпечення підприємства необхідною робочою силою за професіями та категоріями.

При вирішенні завдання необхідно розробити інформаційну базу для розрахунків чисельності персоналу та скласти програму, яка дозволяє швидко визначати додаткову потребу в персоналі за всіма професіями та категоріями. Відповідна база може бути складена за допомогою програми EXEL.

Вихідні дані для вирішення завдання.

У виробничій структурі підприємства є два механічно-збиральних цехи та інші підрозділи, що забезпечують виробничий процес. Номенклатура продукції, що виготовляється підприємством, та трудомісткість за видами робіт, відсотки виконання норм часу наведені в табл. 24 – 37.

Таблиця 24

### Номенклатура продукції

Найменування виробу	Кількість одиниць за рік	
	базовий рік	плановий рік
МК-201	164	321
МК-342	210	142
МК-412	194	356
МК-650	140	320
ЛР-21	310	152
ЛР-62	250	396
ЛР-76	144	338

Таблиця 25

### Нормативна трудомісткість токарних операцій за розрядами в цеху МС-1, нормо-год.

Найменування виробу	Розряд роботи			
	3	4	5	6
1	2	3	4	5
МК-201	37	71	62	20
МК-342	21	64	42	15

1	2	3	4	5
МК-412	37	86	52	16
МК-650	26	20	58	16
ЛР-21	21	36	15	10
ЛР-62	22	50	71	37
ЛР-76	18	40	50	22

Таблиця 26

**Нормативна трудомісткість фрезерних операцій  
за розрядами в цеху МС-1, нормо-год.**

Найменування виробу	Розряд роботи			
	3	4	5	6
МК-201	19	38	31	12
МК-342	12	35	33	20
МК-412	6	14	21	–
МК-650	6	12	–	–
ЛР-21	–	21	30	–
ЛР-62	–	30	–	4
ЛР-76	8	12	13	10

Таблиця 27

**Нормативна трудомісткість свердлувальних операцій  
за розрядами в цеху МС-1, нормо-год.**

Найменування виробу	Розряд роботи			
	2	3	4	5
МК-201	14	16	2	–
МК-342	16	17	3	–
МК-412	21	37	5	–
МК-650	4	6	–	–
ЛР-21	3	7	–	–
ЛР-62	4	7	–	–
ЛР-76	7	7	–	–

**Нормативна трудомісткість шліфувальних операцій  
за розрядами в цеху МС-1, нормо-год.**

Найменування виробу	Розряд роботи			
	3	4	5	6
МК-201	–	11	35	15
МК-342	–	10	16	14
МК-412	–	11	40	23
МК-650	–	7	23	12
ЛР-21	–	13	27	–
ЛР-62	–	12	39	31
ЛР-76	–	10	17	8

**Нормативна трудомісткість слюсарних операцій  
за розрядами в цеху МС-1, нормо-год.**

Найменування виробу	Розряд роботи			
	2	3	4	5
МК-201	10	32	23	15
МК-342	17	23	20	-
МК-412	23	31	39	17
МК-650	21	30	20	19
ЛР-21	5	6	15	–
ЛР-62	18	20	30	22
ЛР-76	12	21	19	8

Таблиця 30

**Нормативна трудомісткість слюсарно-збиральних операцій  
за розрядами в цеху МС-1, нормо-год.**

Найменування виробу	Розряд роботи			
	2	3	4	5
МК-201	21	65	35	29
МК-342	15	36	34	5
МК-412	10	29	31	16
МК-650	42	56	42	58
ЛР-21	–	–	–	–
ЛР-62	–	–	–	–
ЛР-76	–	–	–	–

Таблиця 31

**Нормативна трудомісткість токарних операцій  
за розрядами в цеху МС-2, нормо-год.**

Найменування виробу	Розряд роботи			
	2	3	4	5
МК-201	8	62	58	12
МК-342	10	30	20	8
МК-412	7	100	82	18
МК-650	18	70	40	12
ЛР-21	15	60	78	45
ЛР-62	–	26	30	20
ЛР-76	15	45	21	4

Таблиця 32

**Нормативна трудомісткість фрезерувальних операцій  
за розрядами в цеху МС-2, нормо-год.**

Найменування виробу	Розряд роботи			
	2	3	4	5
МК-201	58	26	61	18
МК-342	34	19	59	21
МК-412	88	32	67	27
МК-650	24	67	51	17
ЛР-21	36	101	52	28
ЛР-62	15	36	79	18
ЛР-76	10	49	62	11

Таблиця 33

**Нормативна трудомісткість свердлувальних операцій  
за розрядами в цеху МС-2, нормо-год.**

Найменування виробу	Розряд роботи			
	2	3	4	5
МК-201	18	34	–	–
МК-342	28	72	11	–
МК-412	36	44	–	–
МК-650	42	51	8	–
ЛР-21	21	39	–	–
ЛР-62	16	48	–	–
ЛР-76	22	61	7	–

Таблиця 34

**Нормативна трудомісткість шліфувальних операцій  
за розрядами в цеху МС-2, нормо-год.**

Найменування виробу	Розряд роботи			
	3	4	5	6
МК-201	18	41	36	28
МК-342	21	39	44	51
МК-412	10	24	33	7
МК-650	14	15	37	12
ЛР-21	18	27	21	15
ЛР-62	11	19	28	–
ЛР-76	8	26	34	11

Таблиця 35

**Нормативна трудомісткість слюсарних операцій  
за розрядами в цеху МС-2, нормо-год.**

Найменування виробу	Розряд роботи			
	2	3	4	5
МК-201	18	38	62	21
МК-342	44	36	28	15
МК-412	17	52	28	21
МК-650	27	44	31	19
ЛР-21	27	21	36	11
ЛР-62	14	18	26	21
ЛР-76	7	35	24	17



**Нормативна трудомісткість слюсарно-збиральних операцій  
за розрядами в цеху МС-2, нормо-год.**

Найменування виробу	Розряд роботи			
	2	3	4	5
МК-201	–	–	–	–
МК-342	–	–	–	–
МК-412	–	–	–	–
МК-650	–	–	–	–
ЛР-21	18	71	56	32
ЛР-62	11	54	42	11
ЛР-76	31	27	33	18

Таблиця 37

**Відсоток виконання норм часу**

Операція	Цех	
	МС-1	МС-2
токарна	121	117
фрезерувальна	115	121
свердловальна	110	114
шліфувальна	122	119
слюсарна	118	115
слюсарно-збиральна	111	117

Ефективний фонд робочого часу одного робітника складає 1 780 людино-годин, а ефективний фонд робочого часу обладнання – 2 100 станко-годин. Підприємство працює у дві зміни. Коефіцієнт змінності обладнання – 1,15.

При розрахунку чисельності інших категорій персоналу, що обслуговують виробничий процес, слід використовувати норми обслуговування та норми чисельності (табл. 38, 39).

**Норми обслуговування**

Допоміжний персонал	Норма обслуговування – 1 допоміжний робітник на
Налагоджувальник	15 робітників-верстатників
Інструментальне обслуговування (включаючи інструментальне виробництво)	11 робітників
Матеріальне та транспортне постачання	25 робітників
Ремонтне обслуговування	10 верстатів

Таблиця 39

**Норми чисельності**

Категорії службовців	Норма чисельності
Менеджери	1 керівник на 18 осіб персоналу підприємства загалом
Фахівці-інженери	5 фахівців на 100 основних робітників
Функціональні фахівці	3 фахівці на 100 основних робітників
Технічні фахівці	1 фахівець на 100 основних робітників

***Методичні рекомендації до виконання завдання***

Розрахувати чисельність основних робітників за професіями та категоріями виходячи із трудомісткості програми у базовому та плановому роках. Чисельність інших категорій персоналу визначити, виходячи з норми обслуговування та норми чисельності.

Розрахувати відхилення в чисельності персоналу у плановому році у порівнянні з базовим роком.

У разі необхідності додаткової чисельності робітників яких-небудь професій в цеху можна розглядати такі варіанти:

переміщення надлишкових робітників з інших цехів (відповідного розряду);

підвищення кваліфікації робітників (можливо лише на 1 розряд);

навчання робітника суміжній професії. Однак за суміжною професією в першій рік робочий може працювати лише за таких умов:

а) робітник 2-го розряду може виконувати суміжну роботу лише 2-го розряду;

б) робітник 3-го та 4-го розрядів може виконувати суміжну роботу на розряд нижче;

в) робітник 5-го та 6-го розрядів може виконувати суміжну роботу на два розряди нижче;

г) за умов дефіциту робітників 5-го та 6-го розрядів необхідно додатково набирати робітників зі сторони;

д) надлишкові налагоджувальники можуть працювати верстатниками за будь-якою професією по 5-го та 6-го розрядів.

Того, кого неможливо перенавчити, необхідно звільняти. Однак це слід розглядати як крайній захід.

Кількість верстатів розраховується аналогічно розрахунку чисельності персоналу з урахуванням коефіцієнта змінності.

Після проведених розрахунків необхідно оцінити запропоновані заходи з точки зору соціального підходу.

## Тема 13. Організація набору та відбору кадрів

### Завдання 1

Розробити модель робочого місця [9, с. 70] відповідної професії (табл. 40 за варіантами), а також скласти план проведення попередньої та підсумкової співбесіди із кандидатом на посаду.

Таблиця 40

### Посади

Варіант	Найменування посади менеджера
1	2
1	Директор середньої фірми
2	Головний бухгалтер
3	Секретар-референт
4	Менеджер з управління персоналом у крупній фірмі
5	Менеджер – помічник начальника підрозділу (цеху)
6	Менеджер з виробництва ( цеху)
7	Менеджер по управлінню персоналом (підрозділу)

1	2
8	Менеджер з економіки (цеху)
9	Менеджер з планування (цеху)
10	Менеджер з фінансів
11	Менеджер по збуту
12	Маркетолог
13	Бухгалтер
14	Менеджер з реклами й зв'язків із громадськістю
15	Менеджер по торгівлі продовольчими товарами
16	Менеджер по торгівлі
17	Менеджер по розподілу матеріалів
18	Менеджер по операційних системах
19	Менеджер по плануванню використання потужностей організації
20	Менеджер з організації виробництва
21	Менеджер з організації праці
22	Менеджер по забезпеченню безпечних умов праці
23	Менеджер з соціальних питань
24	Менеджер по торгівлі товарами тривалого користування
25	Менеджер по торгівлі фармацевтичними товарами
26	Менеджер по стратегічному плануванню
27	Менеджер із продажу нерухомості
28	Менеджер - організатор громадського харчування
29	Менеджер по керуванню персоналом середньої фірми
30	Директор малої фірми

## Завдання 2

На основі наведених нижче посадових інструкцій необхідно скласти завдання для проведення попереднього відбору кандидата на вакантну посаду (професійні тести, задачі, логічні завдання тощо), а також сформулювати питання для проведення заключної співбесіди.

### Зразки посадових інструкцій

#### Посадова інструкція економіста

##### Загальні положення

Економіст належить до професійної групи "Професіонали".

Призначення на посаду економіста та звільнення з неї здійснюється наказом керівника підприємства з дотриманням вимог Кодексу законів про працю України та чинного законодавства про працю.

Економіст підпорядковується безпосередньо керівнику підприємства.

### **Завдання та обов'язки**

1. Здійснює облік грошових коштів, які надходять, товарно-матеріальних цінностей, основних фондів і своєчасне відображення на відповідних бухгалтерських рахунках операцій, пов'язаних з їх рухом, а також облік витрат виробництва і обігу, виконання кошторисів витрат, реалізації продукції (виконання робіт та послуг), результатів господарчо-фінансової діяльності.

2. Складає звітні калькуляції собівартості виконуваних робіт і наданих послуг.

3. Стежить за раціональним і економним використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів з метою виявлення внутрішньогосподарських резервів, зниження собівартості продукції, запобігання витрат і непродуктивних витрат.

4. На підставі даних бухгалтерського обліку і звітності проводить комплексний аналіз господарчо-фінансової діяльності підприємства і його госпрозрахункових підрозділів, готує пропозиції з усунення недоліків у витрачанні коштів, підвищення ефективності виробництва, послідовного здійснення режиму економії.

5. Вживає необхідних заходів щодо використання сучасних засобів механізації і автоматизації обліково-обчислювальних робіт, бере участь у формулюванні економічної постановки задач, які вирішуються за допомогою обчислювальної техніки.

6. Виконує окремі службові доручення свого безпосереднього керівника.

### **Права**

1. Ознайомлюватися з проектами рішень керівництва підприємства, що стосуються його діяльності.

2. Вносити на розгляд керівництва, підприємства пропозиції щодо вдосконалення роботи, пов'язаної з обов'язками, що передбачені цією інструкцією.

3. У межах своєї компетенції повідомляти безпосередньому керівнику про всі виявлені недоліки в діяльності підприємства (структурного підрозділу, окремих працівників) та вносити пропозиції щодо їх усунення.

4. Вимагати та отримувати особисто або за дорученням керівництва підприємства у керівників структурних підрозділів та фахівців інформацію та документи, необхідні для виконання його посадових обов'язків.

5. Залучати фахівців до виконання покладених на нього завдань.

6. Удосконалювати свою професійну кваліфікацію у встановленому порядку.

7. Вимагати від керівництва підприємства, свого безпосереднього керівника сприяння у виконанні обов'язків, передбачених цією посадовою інструкцією.

### **Відповідальність**

1. За неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, що передбачені цією посадовою інструкцією, – у межах, визначених чинним законодавством України про працю.

2. За правопорушення, скоєні в процесі здійснення своєї діяльності, – у межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України.

3. За завдання матеріальної шкоди – у межах, визначених чинним цивільним законодавством та законодавством про працю України.

### **Економіст повинен знати:**

1. Постанови, розпорядження, накази, методичні, нормативні та інші керівні матеріали з організації, механізації і автоматизації бухгалтерського обліку і аналізу господарської діяльності.

2. Форми і методи бухгалтерського обліку.

3. Порядок документального оформлення і відображення в системі розрахунків бухгалтерського обліку господарських коштів і джерел їх формування.

4. Порядок обліку, відвантаження і реалізації продукції, витрат виробництва (обігу), праці і управління.

5. Основи оброблення інформації засобами ЕОМ та програмування.

6. Правила експлуатації обчислювальної техніки.

7. Основи трудового законодавства.

8. Правила та норми охорони праці.

### **Кваліфікаційні вимоги**

Економіст: повна або базова вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст або бакалавр) та підвищення кваліфікації;

для магістра – без вимог до стажу роботи, спеціаліста – стаж роботи за професією економіста з бухгалтерського обліку і аналізу господарської діяльності II категорії не менше 2 років, для бакалавра – не менше 3 років.

## **Посадова інструкція менеджера з персоналу**

### **Загальні положення**

1. Менеджер з персоналу відноситься до категорії "Професіонали".
2. Призначення на посаду менеджера з персоналу та звільнення з неї здійснюється наказом керівника підприємства із дотриманням вимог Кодексу законів про працю України та чинного законодавства про працю.
3. Менеджер з персоналу підпорядковується безпосередньо керівнику.
4. За відсутності менеджера з персоналу його обов'язки виконує особа, призначена у встановленому порядку, яка набуває відповідних прав та несе відповідальність за належне виконання покладених на неї обов'язків.
5. Менеджер з персоналу у своїй діяльності керується чинним законодавством України, наказами та інструкціями відповідних галузевих міністерств, цією посадовою інструкцією та іншими нормативними документами, затвердженими у встановленому порядку.

### **Завдання та обов'язки**

1. Разом із керівництвом компанії розробляє основи корпоративної культури, керує її розвитком.
2. Разом із керівництвом бере участь у прийнятті та впровадженні рішень стосовно питань прийому, переходу, підвищення, об'яви подяк, заохочень і накладань стягнень, пониження у посаді або звільнення працівників.
3. За підтримки керівництва очолює роботу з формування кадрового резерву серед діючого складу працівників підприємства.
4. Проводить на ринку праці пошук та відбір персоналу потрібних професій, спеціальностей та кваліфікації.
5. Проводить попередню роботу з претендентами на вакантні місця (анкетування, первинні співбесіди і т. д.). Виявляє більш перспективних, рекомендує їх для подальшої співбесіди з директором.

6. Надає консультації керівництву компанії стосовно питань, пов'язаних з персоналом.

7. Надає консультації працівникам компанії стосовно питань трудового законодавства та норм соціального захисту.

8. Організовує необхідний кадровий облік та веде кадрову документацію підприємства згідно з вимогами чинного законодавства та встановлених державних стандартів.

9. Оформляє прийом, перевід, звільнення працівників підприємства згідно з чинним трудовим законодавством, положеннями, інструкціями, наказами, що затверджено на підприємстві.

10. Формує та веде особові справи працівників, своєчасно вносить необхідні зміни.

11. Заповнює, веде облік та зберігає трудові книжки, веде облік трудового стажу. Видає довідки про теперішню та попередню трудову діяльність співробітників підприємства.

12. Веде архів особових справ, готує документи, якщо сплинув строк їх зберігання на підприємстві, до державного архіву на зберігання.

13. Надає бухгалтерії особові дані для позабюджетних фондів та податкової інспекції. Готує разом з бухгалтерією документи, необхідні для отримання соціальних пільг, призначення пенсій, допомоги та виплат працівникам та їх сім'ям, передає їх до органів соціального забезпечення.

14. Вивчає рух кадрів, виявляє причини плінності кадрів, розробляє разом з керівництвом заходи щодо їх усунення.

15. Забезпечує чистоту та охайність свого робочого місця.

16. Виконує доручення керівництва, що пов'язані з основною діяльністю менеджера з персоналу, але не зазначені в цій посадовій інструкції.

### **Права**

1. Брати участь в обговоренні питань, що стосуються виконання його обов'язків.

2. Вносити на розгляд керівництва пропозиції щодо покращення роботи, пов'язаної з обов'язками, що передбачені цією інструкцією.

3. Брати участь в підготовці проектів, наказів, розпоряджень, інших документів, що пов'язані з питаннями формування, використання та розвитку персоналу підприємства. У межах своєї компетенції – ініціювати підготовку означених документів.



4. У межах своєї компетенції повідомляти безпосередньому керівнику про всі недоліки, виявлені в процесі його професійної діяльності, та вносити пропозиції щодо їх усунення.

5. Залучати фахівців до вирішення покладених на нього завдань.

6. Вимагати від керівництва сприяння у виконанні ним посадових обов'язків.

7. Удосконалювати свою професійну кваліфікацію у встановленому порядку.

### **Відповідальність**

1. За належне виконання або невиконання своїх посадових інструкцій, передбачених цією посадовою інструкцією, правилами внутрішнього розпорядку, – в межах, визначених чинним законодавством України про працю та адміністративним законодавством України.

2. За правопорушення, скоєні в процесі здійснення своєї діяльності, – у межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України.

3. За завдання матеріальної шкоди – у межах, визначених чинним цивільним законодавством та законодавством про працю.

### **Менеджер з персоналу повинен знати:**

1. Закон України "Про працю" та основи трудового законодавства.

2. Цілі та стратегію підприємства.

3. Методи аналізу кількісного та якісного складу працівників, методику планування та прогнозування потреб у персоналі.

4. Основи економіки, соціології та психології праці, сучасні теорію та практику управління персоналом.

5. Стандартні та уніфіковані форми кадрової документації.

6. Правила та норми охорони праці.

### **Кваліфікаційні вимоги**

Менеджер з персоналу: повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (спеціаліст) та підвищення кваліфікації. Стаж роботи на посаді менеджера з персоналу не менш 2 років.

## **Посадова інструкція директора підприємства**

### **Загальні положення**

1. Директор відноситься до категорії "Керівників".

2. Призначення на посаду директора підприємства та звільнення з неї здійснюється наказом керівника підприємства із дотриманням вимог Кодексу законів про працю.

3. За відсутності Директора підприємства його обов'язки виконує особа, призначена у встановленому порядку, яка набуває відповідних прав та несе відповідальність за належне виконання покладених на неї обов'язків.

4. Директор підприємства у своїй діяльності керується чинним законодавством України, наказами та інструкціями відповідних галузевих міністерств, цією посадовою інструкцією та іншими нормативними документами, затвердженими у встановленому порядку.

#### **Посадові обов'язки**

1. Керує згідно з чинним законодавством виробничо-господарською та фінансово-економічною діяльністю підприємства та несе відповідальність у повному обсязі за наслідки рішень, що приймає, збереження та ефективне використання майна підприємства, а також фінансові та господарські результати його діяльності.

2. Організовує роботу та ефективну взаємодію всіх структурних підрозділів, цехів та виробничих одиниць, направляє їхню діяльність на розвиток та вдосконалення виробництва, враховуючи соціальні та ринкові пріоритети. Підвищує ефективність роботи підприємства, зріст обсягу збуту продукції та зростання прибутків, якості та конкурентоспроможності продукції, що виробляється, її відповідність світовим стандартам з метою задоволення потреб населення.

3. Забезпечує виконання підприємством усіх зобов'язань стосовно державних, регіональних, міських бюджетних та позабюджетних соціальних фондів, постачальників, замовників та кредиторів, включаючи банківські установи, а також господарські та трудові договори чи контракти й бізнес-плани.

4. Організовує виробничо-господарську діяльність на основі широкого використання новітньої техніки та технологій, прогресивних форм управління та організації праці, науково обґрунтованих нормативів матеріальних, фінансових та трудових витрат. Вивчає кон'юнктури ринку та передовий досвід (вітчизняний та зарубіжний) з метою своєчасного підвищення технічного рівня та якості продукції (послуг), економічної ефективності її виробництва, раціонального використання вироблених резервів та економного використання всіх видів ресурсів.

5. Приймає заходи щодо забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, раціонального використання та розвитку їх профе-

сіональних знань та досвіду, створення безпечних та сприятливих умов праці, дотримання вимог законодавства про охорону праці та довкілля.

6. Забезпечує правильне поєднання економічних та адміністративних методів керівництва, особистого та колегіального прийняття рішень, матеріальних та моральних стимулів підвищення ефективності виробництва, застосування принципу матеріальної зацікавленості та відповідальності кожного робітника за доручену йому справу та результати роботи всього колективу, виплату заробітної плати у встановлені строки.

7. Разом з трудовим колективом та профспілковими організаціями забезпечує згідно з принципами соціального партнерства розробку, укладання та виконання колективного договору, дотримання трудової та виробничої дисципліни, сприяє розвитку трудової мотивації, ініціативи й активності працівників та службовців підприємства.

8. Вирішує питання стосовно фінансово-економічної та виробничо-господарської діяльності у межах, що передбачено законодавством України, доручає ведення окремих напрямів діяльності іншим посадовим особам – заступникам директора, керівникам виробничих одиниць чи підрозділів.

9. Забезпечує дотримання законів у діяльності підприємства та веденні його господарсько-економічних зв'язків, використання правових засобів для фінансового керівництва та існування за ринкових умов, закріплення фінансової та договірної дисципліни, регулювання соціальних та трудових відносин, надання інвестиційної привабливості підприємства задля утримання та розширення масштабів підприємницької діяльності.

10. Захищає майнові інтереси підприємства в суді, арбітражі, органах держаної власті та управління.

### **Права**

1. Директор підприємства має право давати підлеглим йому співробітникам та службам доручення, завдання щодо питань, які входять до його функціональних обов'язків.

2. Директор має право контролювати виконання виробничих завдань і окремих доручень службами та підрозділами, що йому підпорядковані.

3. Директор підприємства має право запитувати та отримувати необхідні матеріали та документи стосовно питань своєї діяльності та діяльності підпорядкованих йому служб та підрозділів.

4. Директор підприємства має право взаємодіяти з іншими підприємствами, організаціями та установами з виробничих та інших питань, що входять до його функціональних обов'язків.

5. Директор підприємства має право пропонувати на розсуд керівництва пропозиції щодо вдосконалення роботи, пов'язаної з обов'язками, що передбачено чинною посадовою інструкцією.

6. Директор підприємства має право виносити на розсуд керівництва подання про призначення, переміщення та вивільнення з обійманих посад працівників, вносити пропозиції щодо заохочення працівників, а також щодо накладання стягнень на порушників виробничої та трудової дисципліни.

7. Директор підприємства має право приймати заходи щодо ліквідації недоліків у роботі підприємства, які було виявлено.

8. Директор підприємства має право спілкуватися з представниками преси, передавати службову інформацію до інших організацій як співробітник підприємства, але за умови її узгодження з керівництвом та за умови нерозголошення комерційної таємниці.

### **Відповідальність**

1. Директор підприємства несе відповідальність за належне виконання або невиконання своїх обов'язків, передбачених чинною посадовою інструкцією, у межах, визначених трудовим законодавством України.

2. Директор підприємства несе відповідальність за порушення правил та положень, що регламентують діяльність підприємства.

3. У разі переходу на інше місце праці або вивільнення з посади директора він несе відповідальність за своєчасну та належну передачу справ особі, що заступає на посаду директора, а в разі, якщо вона відсутня, то особі, яка її заміняє.

4. Директор підприємства несе відповідальність за правопорушення, скоєні в процесі своєї діяльності, – у межах, визначених діючим адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України.

5. Директор підприємства несе відповідальність за завдану матеріальну шкоду, – у межах, передбачених діючим трудовим та цивільним законодавством України.

6. Директор підприємства несе відповідальність за дотримання чинних інструкцій, наказів та розпоряджень щодо дотримання комерційної таємниці та конфіденційності інформації.

7. Директор підприємства несе відповідальність за виконання правил внутрішнього розпорядку, правих техніки безпеки праці та протипожежної безпеки.

**Керівник повинен знати:**

1. Законодавчі та нормативні правові акти, що регламентують виробничо-господарську та фінансово-економічну діяльність підприємства, постанови державних, регіональних та міських органів влади й управління, що визначають пріоритетні напрями розвитку економіки у відповідній галузі.

2. Методичні та нормативні матеріали інших органів, що мають відношення до діяльності підприємства.

3. Профіль, спеціалізацію та особливості структури підприємства.

4. Перспективи технічного, економічного та соціального розвитку галузі та підприємства.

5. Виробничі потужності та кадрові ресурси підприємства.

6. Технологію виробництва продукції підприємства.

7. Податкове та екологічне законодавство.

8. Порядок складання та узгодження бізнес-планів виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності підприємства.

9. Ринкові методи господарювання та управління підприємством.

10. Систему економічних індикаторів, що дозволяють підприємству визначати свою позицію на ринку та розробляти програми щодо нових ринків збуту.

11. Порядок укладання та виконання господарських та фінансових договорів.

12. Кон'юнктуру ринку.

13. Науково-технічні досягнення та передовий досвід у відповідній галузі виробництва.

14. Управління економікою та фінансами підприємства, організацію виробництва та праці.

15. Порядок розробки та укладання галузевих тарифних домовленостей, колективних договорів та урегулювання соціальних та трудових відносин.

16. Законодавство про працю.

17. Правила та норми охорони праці.

## **Кваліфікаційні вимоги**

Вища професійна (технічна або інженерно-економічна) освіта та стаж роботи на керівній посаді на підприємстві відповідного галузевого профілю не менш 5 років.

## **Посадова інструкція маркетолога**

### **Загальні положення**

Маркетолог здійснює дослідження кон'юнктури ринку, платоспроможного попиту на продукцію підприємства, прогноз продажів, цін, діяльності конкурентів, розробку пропозицій щодо вдосконалювання методів конкурентної боротьби.

Маркетолог підпорядковується безпосередньо начальнику відділу маркетингу.

### **Завдання та обов'язки**

1. Аналіз і прогнозування основних кон'юктуроутворюючих факторів потенційних ринків збуту продукції підприємства:

комерційно-економічних, включаючи економічну ситуацію і фінансовий стан потенційних покупців, реальний платоспроможний попит на продукцію і співвідношення попиту і пропозиції на конкурентні види продукції;

обсягів постачання і якості конкуруючої продукції, її переваг і недоліків у порівнянні з продукцією даного підприємства;

наявності нових ринків збуту і споживачів.

2. Дослідження споживчих властивостей виробленої продукції і збір інформації про задоволеність ними покупців.

3. Виявлення передових тенденцій у світовому виробництві продукції за профілем підприємства.

4. Вивчення попиту на продукцію на основі збору інформації про потреби в розроблювальній і виробленій продукції, даних статистичної звітності, використання особистих інтерв'ю, опитування по телефону, розсилання анкет. Аналіз і систематизація отриманих даних і підготування їх для опрацювання на електронно-обчислювальній техніці.

5. Виявлення системи взаємозв'язків між різноманітними чинниками, що впливають на стан ринку й обсяг продажів.

6. Аналіз конкурентоздатності продукції підприємства, зіставлення споживчих властивостей, ціни, витрат виробництва з аналогічними

показниками конкуруючої продукції, що випускається іншими підприємствами й іншими країнами.

7. Розробка прогнозів на основі вивчення кон'юнктури і ємності ринку щодо платоспроможного попиту на продукцію.

8. Розробка короткострокової (1 – 2 роки), середньострокової (до 5 років) і довгострокової (до 10 – 15 років) стратегії маркетингу з урахуванням потреб виробництва, ємності ринку, платоспроможного попиту, проникнення на нові ринки збуту, досягнень науково-технічного прогресу, конкуренції.

9. Розрахунок ємності ринку для продукції підприємства.

10. Координація й узгодження дій усіх відділів підприємства у розробці єдиної комерційної політики.

11. Збір, систематизація й аналіз усієї комерційно-економічної інформації щодо кон'юнктури потенційних ринків збуту продукції підприємства. Створення інформаційно-статистичного банку даних з маркетингу, включаючи дані на поставку продукції, її виробництво, наявність запасів. Використання цих даних для прискорення збуту продукції.

12. Визначення географічного розміщення потенційних споживачів.

13. Визначення питомої ваги продукції основних конкурентів у загальному обсязі збуту на даному ринку.

14. Дослідження структури, складу й організації роботи збутової мережі, що обслуговує даний ринок.

15. Вивчення рівня фірмової торгівлі і її впливи на збут продукції підприємства.

16. Організація зворотного зв'язку зі споживачами. Вивчення думки споживачів щодо поліпшення продукції і притягнення для цього позаштатних співробітників. Аналіз рекламацій і їх впливу на збут продукції. Розробка за результатами вивчення думки споживачів і аналізу рекламацій пропозицій щодо підвищення якості.

17. Аналіз методів розгляду і задоволення претензій і рекламацій, що надійшли від споживачів, і здійснення контролю за їх повним задоволенням у встановлені терміни.

18. Аналіз мотивів визначеного відношення споживачів щодо продукції, яка пропонується.

19. Аналіз переваг і недоліків конкуруючої продукції.

20. Розробка разом із менеджерами по рекламі і стимулюванню збуту стратегії реклами за кожним видом продукції.

21. Аналіз організації оптової торгівлі, збутової мережі, вибір найбільш оптимальних за тривалістю, вартістю і технічною оснащеністю каналів реалізації продукції підприємства. Оцінка ефективності роботи збутової мережі.

22. Аналіз стану реалізації продукції підприємства, виявлення продукції, що не має достатнього збуту, визначення причин.

23. Проведення порівняльного аналізу витрат обертання, виявлення і ліквідація економічно необґрунтованих витрат.

24. Формування нових потреб із метою розширення ринку і пошуку нових форм застосування продукції, що випускається.

25. Розробка пропозицій щодо створення принципово нової продукції.

26. Розробка пропозицій і рекомендацій щодо зміни характеристик і технології виробництва продукції з метою вивчення її споживчих властивостей з урахуванням думки покупців.

27. Участь разом із плановим відділом у визначенні собівартості нових виробів і розробці заходів щодо зниження собівартості продукції, виявлення суми прибутку підприємства від продажів продукції.

28. Підготування пропозицій і рекомендацій щодо плану виробництва продукції підприємства за номенклатурою і кількістю, виходячи з результатів вивчення кон'юнктури ринку і попиту на конкретні види продукції.

29. Розробка пропозицій щодо організації маркетингу на 1 – 2 роки з метою забезпечення доставки покупцям продукції в необхідні терміни й у достатній кількості, своєчасна інформація про її споживчі властивості, установлення прямих контактів із споживачами, активна участь у виставках-ярмарках, вихід на нові ринки, розширення номенклатури, адаптація товарів до специфічних вимог покупців.

30. Розробка пропозицій щодо стимулювання збуту продукції, що не має попиту, шляхом підвищення якості продукції, організації додаткової реклами, зниження цін, у необхідних випадках зняття продукту з виробництва.

31. Підготування пропозицій щодо притягнення спеціалістів інших підприємств і організацій до рішення проблем маркетингу, вивчення попиту на продукцію, реклами.

32. Розробка пропозицій щодо підвищення ефективності маркетингу.



## **Права**

1. Вносити пропозиції, що враховують вимоги споживачів, щодо розробки й організації виробництва нових виробів, якості і конкурентноздатності що випускається продукції.

2. Давати для підрозділів підприємства вказівки щодо усунення недоліків у технології виробництва й організації збуту продукції.

3. За результатами маркетингових досліджень давати пропозиції керівництву підприємства щодо застосування санкцій і заохочення стосовно окремих робітників і підрозділів підприємства.

4. Бути представником у вищих організаціях із доручення керівництва підприємства з питань, що відносяться до компетенції маркетолога.

5. Залучати у встановленому порядку спеціалістів науково-дослідних і навчальних закладів, а також робітників підприємств для проведення досліджень кон'юнктури ринку, потреби і платоспроможного попиту, організації виставок, реклами.

6. З відома керівника підприємства і відділу скликати наради з питань маркетингу.

## **Відповідальність**

Маркетолог відповідає за слушність, обґрунтованість, достовірність і ефективність розроблених пропозицій щодо виробництва і реалізації продукції, а також за своєчасне і якісне виконання вимог даної посадової інструкції.

## **Маркетолог повинен знати:**

1. Законодавчо-нормативні акти України.

2. Методичні матеріали з дослідження ринку збуту і попиту на продукцію;

3. Економічні і технічні показники продукції.

4. Перспективи розвитку підприємства.

5. Основи організації виробництва, праці і керування.

6. Норми виробничої санітарії, охорони праці, техніки безпеки і протипожежного захисту.

7. Порядок розробки планів виробництва і реалізації продукції.

Маркетолог керується у своїй роботі чинним законодавством України, наказами і розпорядженнями директора підприємства, Положенням про відділ маркетингу, розпорядженням його начальника і дійсною посадовою інструкцією.

## Кваліфікаційні вимоги

Маркетолог: повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (спеціаліст, магістр).

Стаж роботи на посаді маркетолога не менш 2 років.

## Завдання "Набір на вакантну посаду"

Механічний завод, розташований у м. Харкові, має найвищий відсоток плинності кадрів серед слюсарів-збиральників основного конвеєра (плинність досягає 87 робітників за рік).

Робота збиральників досить проста й монотонна, не вимагає особливих фізичних зусиль. Навчання збиральників відбувається безпосередньо на робочому місці протягом чотирьох тижнів.

Прийом збиральників на завод здійснюється відділом кадрів без участі майстрів або інших керівників. Кандидати заповнюють стандартну форму (табл. 41) і проходять співбесіду з інспектором відділу кадрів, який ухвалює рішення щодо прийому на роботу, яке потім затверджується начальником відділу кадрів.

Обсудити питання:

1. Чи існує, на Вашу думку, зв'язок між високою плинністю кадрів серед слюсарів-збиральників і методом їх відбору? Як удосконалити цей процес?

2. Кого з кандидатів, виходячи з наведених даних, Ви прийняли б на місце збиральника? Яку інформацію Ви використали б? Яка інформація виявилася зайвою? Яка ще інформація Вам знадобилася?

Таблиця 41

## Вихідні дані

Характеристики	Кандидат А	Кандидат Б	Кандидат В
1	2	3	4
Вік	45	28	35
Стаж роботи	25	5	15
Число організацій, у яких працював кандидат	4	8	11
Освіта	середня	вища	середня

1	2	3	4
Спеціальність	слюсар-водопровідник	інженер	інженер-механік
Служба у ВВ	так	ні	так
Сімейний стан	одружений	2 дітей, неодружений	розведений, 3 дітей
Місце народження	м. Донецьк	м. Ізюм, Харківська обл.	м. Харків

#### Тема 14. Організування діяльності та функції служб персоналу

##### Ситуаційне завдання 1. Розподіл обов'язків менеджерів відділу управління персоналом

Штат відділу управління персоналом складається з декількох менеджерів. Організаційна структура підприємства, тип виробництва та кількість менеджерів за варіантами приведені у табл. 42. У табл. 43 наведений перелік підсистем управління персоналом, а також їх елементів.

Необхідно, виходячи з організаційної структури підприємства та типу виробництва, розподілити обов'язки між менеджерами відділу управління персоналом з урахуванням їх значимості та можливої трудомісткості.

Розподіл подати у виді табл. 44. До таблиці додати пояснювальну записку, де обґрунтувати прийняте рішення.

Таблиця 42

##### Вихідні дані для виконання завдання

№ варіанта	Кількість менеджерів у відділі управління персоналом	Організаційна структура	Тип виробництва на підприємстві
1	2	3	4
1	4	Лінійно-функціональна	Одиничне
2	4	Дивізійна	Дрібносерійне

1	2	3	4
3	4	Матрична	Серійне
4	5	Лінійно-функціональна	Дрібносерійне
5	5	Дивізійна	Серійне
6	5	Дивізійна	Масове
7	5	Лінійно-функціональна	Серійне
8	6	Лінійно-функціональна	Масове
9	6	Лінійно-функціональна	Серійне
10	6	Лінійно-функціональна	Дрібносерійне
11	7	Дивізійна	Серійне
12	7	Дивізійна	Дрібносерійне
13	7	Дивізійна	Масове
14	8	Лінійно-функціональна	Масове
15	8	Лінійно-функціональна	Серійне
16	8	Лінійно-функціональна	Дрібносерійне
17	8	Дивізійна	Дрібносерійне
18	8	Дивізійна	Серійне
19	8	Дивізійна	Масове
20	8	Матрична	Серійне
21	9	Лінійно-функціональна	Одиничне
22	9	Лінійно-функціональна	Масове
23	9	Лінійно-функціональна	Серійне
24	9	Лінійно-функціональна	Масове
25	9	Дивізійна	Одиничне
26	9	Дивізійна	Серійне
27	9	Дивізійна	Дрібносерійне
28	10	Матрична	Серійне
29	10	Матрична	Одиничне
30	10	Матрична	Масове

### Система управління персоналом (підсистеми та їх елементи)

№	Підсистема	Елементи підсистеми
1	2	3
1	Умов праці	
1.1		Дотримання умов психофізіології праці
1.2		Дотримання умов ергономіки праці
1.3		Дотримання умов технічної естетики
1.4		Охорона праці та техніка безпеки
1.5		Охорона навколишнього довкілля
2	Трудових відносин	
2.1		Аналіз та регулювання групових та особистих відносин
2.2		Аналіз та регулювання відносин керівництва
2.3		Управління виробничими конфліктами та стресами
2.4		Соціально-психологічна діагностика
2.5		Дотримання етичних норм взаємовідносин
2.6		Управління взаємодією з профспілками
3	Оформлення та обліку кадрів	
3.1		Оформлення та облік прийому, звільнення, переміщення
3.2		Інформаційне забезпечення системи кадрового управління
3.3		Профорієнтація
3.4		Забезпечення зайнятості
4	Планування, прогнозування персоналу	
4.1		Розробка стратегій управління персоналом
4.2		Аналіз кадрового потенціалу
4.3		Аналіз ринку праці, планування, прогнозування потреби у персоналі, організація реклами
4.4		Планування кадрів
4.5		Взаємозв'язок із зовнішніми джерелами, які забезпечують організацію кадрами
4.6		Оцінка кандидатів на вакантну посаду
4.7		Поточна періодична оцінка кадрів
5	Розвитку кадрів	
5.1		Технічне та економічне навчання

1	2	3
5.2		Перепідготовка та підвищення кваліфікації
5.3		Робота із кадровим резервом
5.4		Планування та контроль ділової кар'єри
5.5		Професійна та соціально-психологічна адаптація нових робітників
6	Аналізу та розвитку засобів стимулювання праці	
6.1		Нормування та тарифікація трудового процесу
6.2		Розробка системи оплати праці
6.3		Застосування засобів морального заохочення
6.4		Розробка засобів участі у прибутках та капіталі
6.5		Управління трудовою мотивацією
7	Юридичних послуг	
7.1		Рішення правових питань трудових відносин
7.2		Узгодження розпорядчих документів щодо управління персоналом
7.3		Рішення правових питань господарської діяльності
8	Розвитку соціальної інфраструктури	
8.1		Організація громадського харчування
8.2		Управління житлово-побутовим обслуговуванням
8.3		Розвиток культури та фізичного виховання
8.4		Забезпечення охорони здоров'я та відпочинку
8.5		Забезпечення дитячими закладами
8.6		Управління соціальними конфліктами та стресами
8.7		Пенсії та соціальне обслуговування
9	Розробка оргструктур управління	
9.1		Аналіз існуючої організаційної структури управління
9.2		Проектування організаційної структури управління
9.3		Розробка штатного розкладу
9.4		Побудова нової організаційної структури управління

**Розподіл обов'язків менеджерів відділу управління  
персоналом підприємства**

№ підсистеми та її елементів	Найменування підсистеми управління персоналом та її елементів	Менеджери відділу управління персоналом												
		1	2	3	...	11	12	13	14	15				
1	Умови праці													
1.1	Дотримання вимог психофізіології праці*	X												
1.2	Дотримання вимог ергономіки праці*	X												

*Примітка:* \* – знак X означає, що даному менеджеру доручена робота.

І так далі за всіма 9-ма підсистемами.

**Тема 15. Формування колективу організації  
Ситуаційне завдання 1**

Прийнято рішення щодо організації нового підприємства.

У першу чергу створена група з управління персоналом, оскільки цей підрозділ повинен розробити організаційну структуру нового підприємства, визначити, які підрозділи будуть на підприємстві, створити виробничі групи, а отже, й сформувати колектив підприємства.

Чисельність персоналу в цілому по підприємству за категоріями наведена в табл. 45 – 47.

**Чисельність основних робітників**

№ п/п	Професія	Чисельність робітників за варіантами, осіб				
		1,6,11,16, 21,26	2,7,12,16, 22,27	3,8,13,18, 23,28	4,9,14,19, 24,29	5,10,15,20, 25,30
1	Токарі	50	52	56	55	54
2	Фрезерувальники	35	37	34	35	36
3	Свердлувальники	24	26	28	24	25
4	Шліфувальники	41	41	45	46	43
5	Інші робітники-верстатники	61	64	60	62	63
6	Слюсарі	30	32	30	31	33
7	Слюсарі-складальники	47	49	50	48	49

**Чисельність допоміжних робітників**

№ п/п	Професія	Чисельність робітників за варіантами, осіб				
		2,6,11,15, 21,28	1,7,12,16, 22,29	3,9,13,18, 23,26	4,8,14,19, 24,27	5,10,16,20, 25,30
1	Налагоджувальники	15	14	13	12	11
2	Комірники	16	17	18	15	16
3	Водії	21	22	23	24	20
4	Інструментальники	36	35	36	34	33
5	Ремонтники	40	41	42	40	43
6	Матеріально-технічне постачання	35	31	32	33	34
7	Інші допоміжні робітники	50	49	48	51	52



### Чисельність функціональних фахівців

№ п/п	Професія	Чисельність робітників за варіантами, осіб				
		1,6,11,16, 21,26	2,7,12,16, 22,27	3,8,13,18, 23,28	4,9,14,19, 24,29	5,10,15,20, 25,30
1	Економісти	21	20	22	23	24
2	Фінансисти	6	5	6	7	8
3	Бухгалтери	11	9	10	12	13
4	Маркетологи	7	6	8	9	6
5	Програмісти	6	4	5	4	5
4	Конструктори	28	27	26	28	29
5	Технологи	36	34	35	37	33
6	Механіки	9	7	8	9	7
7	Планувальники*	12	13	11	10	12
8	Логісти*	14	15	16	14	17
9	Фахівець з управління* персоналом	21	19	18	20	22
10	Адміністративно-господарська частина	24	23	22	25	21
11	Технічні фахівці	31	32	33	34	35

*Примітка:* \* – чисельність функціональних менеджерів.

У табл. 48 приведена номенклатура продукції, що випускається, оскільки організаційна структура підприємства багато в чому залежить від цього фактора.

Чисельність лінійних менеджерів у вихідних даних відсутня, їх чисельність треба визначити залежно від кількості сформованих підрозділів.

### Номенклатура продукції

№ варіанта	Номенклатура продукції
1	МК - 361
2	МК – 361; ЛМ - 26
3	МК – 361; ЛМ – 261; ЛМ - 330
4	МК – 361; МК – 111; ЛМ – 201; ЛМ – 350
5	МК – 361; МК – 111; МК – 156; МК – 310; МК – 228; МК – 117; ЛМ – 218; ЛМ – 127; ЛМ – 364; ЛМ – 157; ЛМ – 184; ЛМ – 258; ЛМ – 346; ЛМ – 119; ЛМ – 462; ЛМ – 289; ЛМ - 355

1. Необхідно розробити організаційну структуру підприємства:

- а) встановити кількість й призначення цехів;
- б) кількість й призначення ділянок в кожному цеху (по видах устаткування або предметно-замкнуті);
- в) кількість допоміжних цехів або ділянок;
- г) кількість відділів або бюро в управлінні підприємством, а також підрозділ конструкторської і технологічної підготовки виробництва;
- д) на основі отриманих результатів побудувати лінійно-функціональну структуру підприємства.

2. Для кожного структурного підрозділу (цех, ділянка, бригада, відділ, бюро) визначити чисельність персоналу за категоріями, використовуючи при цьому норми керованості.

На основі створених підрозділів, їх чисельності знайти чисельність лінійних менеджерів, згрупувати їх за рівнями управління.

### Тема 16. Згуртованість та соціальний розвиток колективу

#### Ситуаційне завдання 1

У механічному цеху підприємства працюють робітники різних професій. Їх чисельність приведена в табл. 49. При однаковому щодобовому обсязі виконуваних робіт завантаження груп устаткування, а отже, і зайнятість робітників різних професій щодня різна. Величина коливань приведена в табл. 50. Для забезпечення постійного повного завантаження робітників усіх професій необхідно, щоб частина робітників володіла принаймні двома професіями.

## Чисельність робітників за професіями в цеху

Варіант	Професії			
	Токарі	Фрезерувальники	Свердлувальники	Шліфувальники
1	30	20	15	18
2	25	17	10	14
3	26	18	11	15
4	27	19	12	16
5	28	16	13	17
6	29	17	14	18
7	30	18	15	19
8	31	19	16	20
9	32	20	17	21
10	33	21	18	22
11	34	22	15	23
12	35	23	10	24
13	36	24	11	25
14	30	25	12	26
15	25	16	13	18
16	26	15	14	14
17	27	17	15	15
18	28	18	16	16
19	29	19	17	17
20	30	16	18	18
21	31	17	15	19
22	32	18	10	20
23	33	19	11	21
24	34	20	12	22
25	35	21	13	23
26	36	22	14	24
27	31	23	15	25
28	32	24	16	26
29	33	25	17	17
30	30	19	18	17

Необхідно визначити, скільки робітників повинні володіти суміжними професіями і які професії можуть бути суміжними (наприклад, скільки

токарів повинні поєднувати професії фрезерувальника, шліфувальника, свердлувальника і навпаки).

Таблиця 50

**Величина коливань у завантаженні груп устаткування в цеху, %**

Варіант	Колівання, ±%	Варіант	Колівання, ±%	Варіант	Колівання, ±%
1	20	11	11	21	10
2	14	12	12	22	11
3	15	13	13	23	12
4	16	14	14	24	13
5	17	15	15	25	14
6	18	16	16	26	15
7	19	17	17	27	16
8	20	18	18	28	17
9	21	19	19	29	18
10	22	20	20	30	19

Необхідно також врахувати, що продуктивність праці за суміжною професією буде меншою, а отже, робочих, які виконують суміжні роботи, має бути більше. Для цього розрахований поправковий коефіцієнт, який однаковий для всіх професій. Поправкові коефіцієнти приведені в табл. 51.

Таблиця 51

**Поправковий коефіцієнт, що враховує найнижчу продуктивність праці за суміжними професіями**

Варіант	Коефіцієнт	Варіант	Коефіцієнт	Варіант	Коефіцієнт
1	2	3	4	5	6
1	1,3	11	1,2	21	1,1
2	1,1	12	1,3	22	1,2
3	1,2	13	1,4	23	1,3
4	1,3	14	1,5	24	1,4
5	1,4	15	1,6	25	1,5
6	1,5	16	1,3	26	1,6

1	2	3	4	5	6
7	1,6	17	1,2	27	1,3
8	1,3	18	1,1	28	1,2
9	1,2	19	1,3	29	1,1
10	1,1	20	1,5	30	1,3

Поєднання професій, на вашу думку, – це елемент економічного, соціального підходів або в нім присутні елементи обох підходів? Обґрунтуйте свою думку.

Яку роль поєднання професій відіграє у формуванні і об'єднанні колективу цеху?

### ***Методичні рекомендації до виконання завдання***

Необхідно визначити максимальну та мінімальну кількість робітників за професіями з урахуванням коливань.

Визначити за кожною професією кількість робітників, які можуть поєднувати професії.

### **Ситуаційне завдання 2**

Для підвищення ефективності роботи та згуртованості колективу у цеху здійснюється перехід на колективну форму організації праці. У рамках цієї роботи створюється бригада з виготовлення машинокомплекту ЛМ-63-7. Склад бригади наведено в табл. 52. Бригадиром члени бригади обрали Іванова Л. Р. та вирішили, що бригада буде працювати на один наряд, а приробіток та премію будуть розподіляти відповідно до коефіцієнта трудової участі на підставі відпрацьованої кількості часів за місяць і досягнутого за останні три місяці рівня продуктивності праці й вартості однієї виробленої нормо-години.

Для обліку досягнутого рівня продуктивності праці для кожного члена бригади повинен бути розрахований постійний коефіцієнт трудової участі (КТУп). Цей показник залишається незмінним протягом півроку, як і встановлена вартість виробленої нормо-години. Надалі ці показники можуть бути скоректовані. Дострокове коректування може бути зроблено на вимогу всіх членів бригади.

**Вихідні дані для розрахунків постійного коефіцієнта трудової  
участі (КТУп) членів бригади**

№ п/п	П. І. Б. робітника	Професія	Розряд робітника	Місяці								
				1			2			3		
				відпрацьовано людино-годин	% вироблення норм часу	середня вартість нормо-часу, грн	відпрацьовано людино-годин	% вироблення норм часу	середня вартість нормо-часу, грн	відпрацьовано людино-годин	% вироблення норм часу	середня вартість нормо-часу, грн
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1		Т	4	180	132	11,7	158	127	11,5	96	130	11,0
2		Т	5	100	141	12,9	167	132	12,3	172	144	12,4
3		Т	3	166	115	10,3	162	111	10,6	158	107	10,7
4		Ф	3	154	121	11,1	145	128	10,9	126	115	10,4
5		Ф	4	87	139	11,5	177	149	11,8	171	156	11,6
6		Ш	5	136	147	12,9	181	138	12,6	176	144	12,3
7		Ш	4	120	114	11,8	176	128	11,9	168	120	11,7
8		Ф	2	160	108	9,1	158	110	9,11	104	111	9,11
9		Т	5	176	138	12,7	160	132	12,3	96	148	12,9
10		Т	4	136	145	11,8	176	139	11,7	160	149	11,8
11		Т	3	176	112	10,2	160	118	10,3	80	124	10,4
12		Ф	4	176	135	11,4	120	137	11,5	126	137	11,5
13		Ф	4	160	139	11,6	130	142	11,6	176	150	11,7
14		Ш	5	168	138	12,2	160	135	12,1	158	137	12,2
15		Ф	4	144	124	11,4	176	127	11,5	160	133	11,6
16		Т	5	145	140	12,8	176	143	12,9	154	141	12,7
17		Т	3	167	132	10,3	140	131	10,3	176	128	10,2
18		Ш	4	160	114	11,5	156	118	11,6	140	119	11,5
19		Ф	4	168	142	11,5	130	150	11,7	160	148	11,5
20		Ф	2	176	115	9,11	120	118	9,11	168	118	9,1
21		Т	4	80	138	11,7	176	147	11,8	168	148	11,8
22		Т	5	88	148	12,9	176	144	12,8	172	150	12,9
23		Т	3	168	120	10,4	104	119	10,3	176	109	10,4
24		Ш	4	96	139	11,5	176	138	11,5	158	145	11,7
25		Ф	3	104	124	11,1	176	126	10,9	150	125	10,6
26		Ф	4	176	150	11,8	168	147	11,5	144	140	11,6
27		Т	5	180	135	12,5	136	142	12,8	98	138	12,5

1		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
28		Т	4	164	138	11,6	84	142	11,5	174	139	11,6
29		Т	5	176	140	12,7	168	141	12,6	180	133	12,5
30		Ш	4	174	136	11,3	182	140	11,6	128	131	11,5
31		Ф	3	140	120	10,5	166	125	10,6	148	127	10,7
32		Т	2	144	109	9,3	158	111	9,4	138	118	9,4

Повсякденні результати роботи кожного члена бригади будуть враховуватися поточним коефіцієнтом трудової участі (КТУпот), який щодня буде визначатися бригадиром і схвалюватися всіма членами бригади. Підвищувальні й понижувальні коефіцієнти наведені у табл. 53 та 54.

Вихідні дані для розрахунку студент вибирає із табл. 55 за варіантом (наприклад, для розрахунку за першим варіантом із табл. 55 студент повинен у склад бригади включити робітників за номерами 1, 2, 3, 4, 5 та 6).

Таблиця 53

### Збільшення поточного коефіцієнта трудової участі (КТУпот)

№ п/п	Показник	Діапазон збільшення КТУпот
1	Робота з високою продуктивністю праці (вище середнього відсотка виконання норм часу)	0,01 – 0,05
2	Виконання та перевиконання виробничого завдання (вище звичайного)	0,01 – 0,05
3	Виправлення браку, допущеного іншим членом бригади	0,01 – 0,03
4	Використання нових методів праці	0,01 – 0,05
5	Надання допомоги іншому члену бригади	0,01 – 0,05
6	Робота за суміжною професією	0,01 – 0,03
7	Розширення зони обслуговування (багатоверстатне обслуговування)	0,01 – 0,03
8	Запобігання або скорочення простоїв	0,01 – 0,03

**Зменшення поточного коефіцієнта трудової участі (КТУпот)**

№ п/п	Показник	Діапазон зменшення КТУпот
1	Робота з низькою продуктивністю праці (нижче середнього відсотка виконання норм часу)	0,01 – 0,05
2	Невиконання виробничого завдання	0,01 – 0,05
3	Повернення продукції після першого пред'явлення	0,03 – 0,25
4	Невиправний брак частини продукції	1,00 – 5,00
5	Запізнення або достроковий відхід з роботи	0,20 – 0,80
6	Невиконання розпорядження бригадира	0,50 – 0,80
7	Створення конфліктної ситуації	0,30 – 0,70
8	Псування інструменту або обладнання	0,10 – 1,00
9	Порушення правил техніки безпеки	0,05 – 0,50

*Примітка:* великі понижувальні коефіцієнти пояснюються тим, що порушення, по-перше, серйозні, а, по-друге, тим, що КТУпот визначається щодня, а отже, у масштабах місяця ці коефіцієнти будуть згладжені.

**Вихідні дані**

№ варіанта	Номера робітників у бригаді (з табл. 52)	№ варіанта	Номера робітників у бригаді (з табл. 52)	№ варіанта	Номера робітників у бригаді (з табл. 52)
1	1 – 6	10	10 – 15	19	19 – 24
2	2 – 7	11	11 – 16	20	20 – 25
3	3 – 8	12	12 – 17	21	21 – 26
4	4 – 9	13	13 – 18	22	22 – 27
5	5 – 10	14	14 – 19	23	23 – 28
6	6 – 11	15	15 – 20	24	24 – 29
7	7 – 12	16	16 – 21	25	25 – 30
8	8 – 13	17	17 – 22	26	26 – 31
9	9 – 14	18	18 – 23	27	27 – 32



## Завдання

1. Оцінити й обґрунтувати переваги, а можливо, й недоліки колективної праці. Установити ступінь впливу бригади на систему планування, організацію праці, мотивацію й контроль на рівні участі. Оцінити вплив колективної праці на згуртованість працівників, використовуючи для цього дані, наведені у табл. 56.

2. Підготувати нормативні показники, які дозволяють забезпечити розподіл основної частини заробітку бригади між робітниками:

середню вартість нормо-години для кожного члена бригади;

постійний коефіцієнт трудової участі (КТУп).

3. На підставі щоденних даних про поточний коефіцієнт трудової участі (табл. 57) розрахувати КТУпот за тиждень для кожного працівника.

4. Розподілити заробіток бригади між її членами, використовуючи нормативні показники й КТУпот за місяць.

Таблиця 56

### Тарифні ставки за розрядом

Розряд	2	3	4	5
Тарифна ставка, грн	9,10	10,00	11,00	12,1
Заробіток бригади, який підлягає розподілу, грн	18 100			

Таблиця 57

### Поточний коефіцієнт трудової участі (КТУпот) робітників бригади за тиждень

№ п/п	П. І. Б. робітника	Дні тижня				
		1	2	3	4	5
1	...	0,97	1,07	1,02	1,00	0,95
2	...	1,12	1,00	1,03	1,07	0,989
3	...	1,00	1,05	1,03	1,07	1,00
4	...	1,04	1,07	1,09	0,95	0,998
5	...	1,00	1,00	1,03	0,98	1,00
6	...	1,05	1,03	0,92	1,10	1,08

*Примітка:* КТУпот за місяць, тиждень визначається як сума КТУпот за певні дні, поділена на кількість днів.

У роботі необхідно розрахувати середні КТУпот.

## **Методичні рекомендації до виконання ситуації**

Для вирішення ситуації спочатку необхідно визначити середній процент виробітку норм та середню вартість нормо-години (станко-години).

Для визначення середнього процента виробітку норм кожним робітником і в цілому по бригаді необхідно знати кількість відпрацьованих нормо-годин.

Кількість відпрацьованих нормо-годин  $T_{нг}$  знаходимо за даними табл. 52:

$$T_{нг} = T_1 \times K_{вн1} + T_2 \times K_{вн2} + T_3 \times K_{вн3}, \quad (1)$$

де  $T_1, T_2, T_3$  – кількість відпрацьованих робітником нормо-годин за перший, другий та третій місяці відповідно;

$K_{вн1}, K_{вн2}, K_{вн3}$  – коефіцієнт виробітку норм часу за перший, другий та третій місяці.

Середній процент виробітку норм кожним робітником знаходиться наступним чином:

$$K_{вн} = \frac{T_{нг}}{T_{чг}} \times 100, \quad (2)$$

де  $T_{чг}$  – кількість відпрацьованих кожним робітником людино-годин за три місяці.

Розрахуємо відрядний заробіток робітника за квартал:

$$ВЗ = T_{нг1} \times В_{нг1} + T_{нг2} \times В_{нг2} + T_{нг3} \times В_{нг3}, \quad (3)$$

де  $T_{нг1}, T_{нг2}, T_{нг3}$  – кількість відпрацьованих робітником нормо-годин за перший, другий та третій місяці (ці показники були розраховані раніше за формулою 1);

$В_{нг1}, В_{нг2}, В_{нг3}$  – середня вартість нормо-години у першому, другому та третьому місяцях відповідно, грн.

Розрахуємо середню вартість нормо-години (станко-години):

$$B = \frac{B3}{Tнг} . \quad (4)$$

Аналогічно розраховуються розглянуті вище показники по кожному робітнику окремо й по бригаді в цілому. Розрахунки доцільно проводити у табл. 58.

Таблиця 58

**Розрахунок середнього процента виробітку норм та середньої вартості нормо-години (станко-години)**

№ п/п	Місяці						Сума нормо-годин	Сума людино-годин	Процент виробітку норм часу	Сума відрядного заробітку	Середня вартість нормо-години
	1		2		3						
	відпрацьовано нормо-годин	відрядний заробіток, грн	відпрацьовано нормо-годин	відрядний заробіток, грн	відпрацьовано нормо-годин	відрядний заробіток, грн					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	237,6	2 780	207,6	2 387	124,8	1373	570	434	131,3	6 540	11,47
2	141	1 890	220,4	2 711	247,7	3071	609,1	439	139	601	12,48
...											
6											
Разом	1 103,9	12 389	1 306,9	15 286	1 206,8	13 972	3 617,5	2 742	131,9	41 647	11,5

Для розподілу заробітку бригади між її членами необхідно врахувати поточний коефіцієнт трудової участі (КТУпот), відпрацьований час кожним робітником (у людино-годинах) і загальну суму заробітку всієї бригади. Перераховані показники в табл. 59 показані як додаткові вихідні дані (стовпці 2, 3, 4).

У загальний заробіток бригади входять: тарифна заробітна плата, приробіток та премія. У нашому прикладі він дорівнює 18 100 грн (табл. 59 ст. 4). Його необхідно розподілити між членами бригади. Для цього потрібно встановити постійний коефіцієнт трудової участі (КТУп), який враховує стабільний рівень продуктивності праці кожного члена бригади за минулий період (3 місяці). Використовуються результати розрахунків, які наведено в табл. 58 (ст. 10). Наприклад, у другого робітника КТУп = 139 : 131,9 = 1,054 (табл. 57 ст. 5).

## Розподіл заробітку бригади

№ п/п	Додаткові вихідні дані			Постійний КТУп	Основна заробітна плата	Приробіток та премія, грн	Проміжне значення зарплати, що розподіляється	Приробіток та премія на одиницю проміжного значення зарплати	Приробіток та премія	Усього заробітна плата
	КТУпот	відпрацьовано годин	заробіток бригади, грн							
1	1,08	176	18 100	0,995	2 009	6 590	2 170	0,5486	1 190	3 199
2	1,04	164		1,054	2 157		2 243		1 231	3 388
...										
6										
Усього	-	-		-	11 510		12 012		6 590	1 8100

Основна заробітна плата (табл. 59 ст. 6) враховує відпрацьовані людино-години (ст. 3), КТУп (ст. 5) і середню вартість нормо-години (табл. 58 ст. 12). У нашому прикладі основна заробітна плата другого робітника дорівнює  $164 \times 1,054 \times 12,48 = 2\,157$  грн.

Приробіток і премія всієї бригади (табл. 59 ст. 7) розраховується як різниця між усією заробітною платою (табл. 59 ст. 4) і основною заробітною платою (підсумок ст. 6). У нашому прикладі :  $18\,100 - 11\,510 = 6\,590$  грн.

Для розподілу приробітку й премії розраховується проміжне значення заробітної плати, що розподіляється (ст. 6  $\times$  ст. 2). У другого робітника це значення рівняється:  $2\,157 \times 1,04 = 2\,243$  грн.

Потім визначається величина приробітку й премії, яка приходиться на одиницю проміжного значення заробітної плати (ст. 9)  $6\,590 : 12\,012 = 0,5486$  грн.

Використовуючи дані стовпців 8 і 9, розподіляємо приробіток із премією. Так, у другого робітника цей показник дорівнює:  $2\,243 \times 0,5486 = 1\,231$  грн.

Таким чином заробітна плата разом із приробітком і премією складе (наприклад, у другого робітника):  $2\,157 + 1\,231 = 3\,388$  грн.

Порівняння підсумків останніх стовпців з даними стовпців 4 і 7 свідчить про точність розрахунків.

## Тема 17. Оцінювання персоналу в організації

### Ситуаційне завдання 1

У підрозділі підприємства вводиться система оцінки робітників за факторами та ступенями оцінки. Кількість факторів – 6, а ступенів оцінки – 4. Характеристики факторів та ступенів наведені в табл. 60.

Таблиця 60

### Характеристика особистих та ділових якостей робітників підрозділу

Фактори оцінки	Ступені оцінки факторів			
	перша	друга	третя	четверта
1	2	3	4	5
Надійність	Потребує постійного контролю, не можна довіряти без щільного контролю	Можна довіряти у більшій кількості завдань, але при виникненні нестандартних завдань потрібна перевірка	Загалом можна довіряти, але час від часу слід перевіряти	Усі інструкції виконує сумлінно, не потребує контролю
Ініціативність	Потребує постійного керівництва, очікує вказівок	При виконанні незвичайної роботи губиться, часто потребує вказівок	Ініціативний, потребує лише незначних вказівок	Не потребує керівництва, якщо має вільний час, прагне додаткових завдань
Знання своєї роботи	Не знає повною мірою всіх етапів своєї роботи	Бажано мати більше знань щодо певних етапів роботи	Має задовільні знання всіх етапів роботи	Відмінно оволодів усіма етапами роботи
Якість роботи	Часто робить помилки, робота зазвичай є незадовільною	Протягом певної частини часу виконує роботу на задовільному рівні	Зазвичай роботу виконує добре, робить мало помилок	Постійно виконує роботу відмінної якості, практично не робить помилок

1	2	3	4	5
Кількість роботи	Витрачає багато часу, але успіхів небагато, низький обсяг роботи	Виконує задовільний обсяг робіт, але інколи його потрібно мотивувати	Виконує необхідний обсяг робіт, але інколи його потрібно мотивувати	Виконує великий обсяг робіт, який часто перевищує норми, завдання виконуються у найкоротший термін
Ставлення до співробітників	Не може знайти спільну мову з іншими, заподіює занепокоєння і викликає конфлікти	В основному знаходить мову з колегами, іноді непоступливий	Задовільно ладнає з колегами	Сам прагне до співробітництва

Керівник підрозділу доручив менеджеру оцінити значимість кожного фактора, установивши для факторів максимальну кількість балів та поділивши їх кількість між ступенями оцінки. Свої пропозиції менеджер повинен обґрунтувати.

Менеджеру також необхідно визначити кількість балів, яку може отримати робітник. Використовуючи це значення, слід визначити практично можливу загальну мінімальну та максимальну кількість балів (тобто діапазон можливої зміни балів). Отриманий діапазон може бути розподілений на 5 частин (не обов'язково рівних), і на цій основі робітник отримує загальну оцінку за п'ятибальною системою.

Робітники, які отримали добру та відмінну оцінки, можуть вимагати отримання надбавки до тарифної ставки. Приклад шкали наведений у табл. 61.

Таблиця 61

### Шкала надбавок

До 280 балів	281 – 310 балів	311 – 340 балів	341 – 360 балів
немає	0,15 % за бал	0,2 % за бал	0,3 % за бал

При побудові шкали слід враховувати, щоб максимальна надбавка разом із тарифною ставкою не перевищували тарифну ставку наступного розряду.

Шкала може бути побудована й іншим способом.

Слід також навести приклади використання запропонованої шкали.

## **Тема 18. Управління розвитком і рухом персоналу організації**

### **Ситуаційне завдання 1**

Підприємство оновлює продукцію, що випускається, та збільшує обсяги її виробництва. При цьому змінюється структура персоналу. За деякими професіями відбувається збільшення чисельності, за іншими – зменшення. Змінюються вимоги й до кваліфікації персоналу.

У рамках кадрової політики підприємства розроблено прогноз щодо потреби робітників провідних спеціальностей на плановий рік. Дані за цим прогнозом наведені в табл. 62. У цій же таблиці наведені дані про чисельність робітників за професіями у базовому році. Під базовим розуміється наступний рік, протягом якого й будуть проведені всі необхідні перетворення в колективі підприємства.

Таблиця 62

### **Чисельність робітників підприємства за професіями і розрядами**

№ варіанта	Рік	Розряд					Усього
		2	3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	7	8
Токарі							
Усі варіанти	Базовий	11	22	27	18	12	90
1, 16	Плановий	14	28	34	23	11	110
2, 17	Плановий	12	27	34	24	11	109
3, 18	Плановий	14	23	34	22	11	104
4, 19	Плановий	13	24	34	23	11	105
5, 20	Плановий	12	26	34	24	11	107
6, 21	Плановий	15	26	34	22	11	108
7, 22	Плановий	14	27	34	23	11	109
8, 23	Плановий	16	28	34	21	11	110
9, 24	Плановий	14	27	34	23	11	109
10, 25	Плановий	12	28	34	23	11	108
11, 26	Плановий	13	27	34	23	11	108

1	2	3	4	5	6	7	8
12, 27	Плановий	15	28	34	22	11	110
13, 28	Плановий	16	27	34	22	11	110
14, 29	Плановий	16	26	35	25	11	113
15, 30	Плановий	15	27	35	22	11	110
Фрезерувальники							
Усі варіанти	Базовий	7	17	14	10	2	50
1, 16	Плановий	9	20	17	12	2	60
2, 17	Плановий	9	19	18	11	2	59
3, 18	Плановий	9	18	19	11	2	59
4, 19	Плановий	8	21	18	12	2	61
5, 20	Плановий	8	18	17	12	2	57
6, 21	Плановий	8	19	19	12	2	60
7, 22	Плановий	9	21	18	11	2	61
8, 23	Плановий	9	20	17	11	2	59
9, 24	Плановий	9	20	18	12	2	61
10, 25	Плановий	8	21	19	12	2	62
11, 26	Плановий	9	21	17	12	2	61
12, 27	Плановий	8	18	18	11	2	47
13, 28	Плановий	9	19	17	11	2	58
14, 29	Плановий	9	20	18	12	2	61
15, 30	Плановий	8	21	18	12	2	61
Зварники							
Усі варіанти	Базовий	-	8	26	28	8	70
1, 16	Плановий	-	6	15	23	6	50
2, 17	Плановий	-	6	18	22	6	52
3, 18	Плановий	-	6	17	21	6	50
4, 19	Плановий	-	7	18	23	7	55
5, 20	Плановий	-	7	17	23	7	54
6, 21	Плановий	-	7	15	23	6	51
7, 22	Плановий	-	7	16	21	6	50
8, 23	Плановий	-	6	19	22	7	54
9, 24	Плановий	-	7	15	22	6	50
10, 25	Плановий	-	6	16	21	7	50
11, 26	Плановий	-	7	17	23	6	53
12, 27	Плановий	-	6	14	21	7	48
13, 28	Плановий	-	7	18	21	7	53
14, 29	Плановий	-	6	19	20	6	51
15, 30	Плановий	-	7	15	23	6	51



Продовження табл. 62

1	2	3	4	5	6	7	8
Шліфувальники							
Усі варіанти	Базовий	-	12	16	22	10	60
1, 16	Плановий	-	8	14	19	9	50
2, 17	Плановий	-	8	15	19	8	50
3, 18	Плановий	-	9	14	18	8	49
4, 19	Плановий	-	10	13	17	9	49
5, 20	Плановий	-	8	14	20	9	51
6, 21	Плановий	-	9	15	18	9	51
7, 22	Плановий	-	10	12	18	9	49
8, 23	Плановий	-	10	13	16	8	47
9, 24	Плановий	-	8	15	20	9	52
10, 25	Плановий	-	8	14	18	8	48
11, 26	Плановий	-	8	15	19	9	51
12, 27	Плановий	-	9	14	17	8	48
13, 28	Плановий	-	9	13	18	9	49
14, 29	Плановий	-	8	14	19	8	49
15, 30	Плановий	-	9	13	19	9	50
Слюсарі							
Усі варіанти	Базовий	14	14	21	12	9	70
1, 16	Плановий	18	18	29	13	12	90
2, 17	Плановий	17	18	26	14	11	86
3, 18	Плановий	17	18	27	14	11	87
4, 19	Плановий	17	18	28	14	12	89
5, 20	Плановий	18	18	28	13	10	87
6, 21	Плановий	18	17	26	13	11	85
7, 22	Плановий	16	17	27	13	12	85
8, 23	Плановий	18	18	29	12	12	89
9, 24	Плановий	17	18	27	13	11	86
10, 25	Плановий	17	18	29	14	10	88
11, 26	Плановий	18	17	26	14	13	88
12, 27	Плановий	17	17	28	13	12	87
13, 28	Плановий	18	17	27	14	14	90
14, 29	Плановий	17	18	27	13	11	86
15, 30	Плановий	17	18	28	13	11	87
Слюсарі-складальники							
Усі варіанти	Базовий	9	20	27	17	7	80

1	2	3	4	5	6	7	8
1, 16	Плановий	6	15	22	12	5	60
2, 17	Плановий	6	16	22	11	5	60
3, 18	Плановий	7	15	21	12	5	60
4, 19	Плановий	6	14	21	12	5	58
5, 20	Плановий	7	14	21	12	5	59
6, 21	Плановий	7	15	21	13	5	61
7, 22	Плановий	8	15	21	14	6	64
8, 23	Плановий	8	14	23	12	6	63
9, 24	Плановий	7	13	24	13	5	62
10, 25	Плановий	6	12	25	14	5	62
11, 26	Плановий	7	13	24	12	6	62
12, 27	Плановий	7	17	23	13	5	65
13, 28	Плановий	8	12	23	14	6	63
14, 29	Плановий	6	17	24	11	5	63
15, 30	Плановий	8	13	22	14	6	63

Перед менеджерами висунуте завдання мінімізувати звільнення працівників. Працівникам, які звільняються, буде запропоновано перенавчання за іншими професіями. При цьому праця робітника буде оплачуватися за тарифною ставкою свого розряду за колишньою посадою, оскільки освоїти за рік нову професію й досягти колишнього рівня кваліфікації (розряду) неможливо.

При перенавчанні на суміжну професію (шліфувальник на токаря) можна одержати кваліфікацію на розряд нижче, а при перенавчанні не на суміжну професію (зварник на токаря) – на два розряди нижче. Такий підхід дозволить максимально зберегти кадри, але, звичайно, не всі. Робітники високої кваліфікації знайдуть собі роботу за спеціальністю на інших підприємствах (наприклад, робітники 5 та 6 розрядів, які звільняються, – зварники, слюсарі-складальники).

Кадрова політика підприємства полягає також у тому, щоб максимально використовувати вакансії, які відкриваються, для просування своїх робітників, для чого слід їх перенавчити в базовому році. У всякому разі для цього слід використовувати більш ніж половину усіх вакансій, що відкриваються.

Більшість нових працівників, необхідних підприємству, приймається учнями й навчається відповідним професіям, після чого вони одержують другий або третій розряди. Навчання слід провести в наступному році,

який прийнято за базовий, для того щоб у плановому році підприємство, яке перейшло на випуск нової продукції, не зазнавало недоліку в кадрах.

Менеджерів служби управління персоналом доручено скласти план щодо забезпечення персоналом підприємства в плановому році. Необхідно:

1) визначити недолік або надлишок персоналу в плановому році за професіями і розрядами, урахувавши при цьому можливу плинність кадрів;

2) скласти прогноз щодо можливого звільнення за власним бажанням робітників тих професій, чисельність за якими скорочується;

3) розробити план перепідготовки робітників, які виявили бажання освоїти нову професію;

4) визначити чисельність робітників, які підвищують кваліфікацію за професіями і розрядами;

5) визначити за професіями кількість учнів, яких необхідно навчити в базовому році;

6) узагальнити дані щодо чисельності робітників, яких слід перенавчити (дати іншу професію), підвищити кваліфікацію (навчити й прийняти іспит на більш високий розряд), навчити й прийняти іспит на другий або третій розряд.

### ***Методичні рекомендації до виконання ситуації***

1. Для визначення збільшення або зменшення чисельності робітників за професіями і розрядами використовуються дані табл. 62, які необхідно доповнити відомостями про передбачувану плинність кадрів (табл. 63). Стовпці 2 та 4 табл. 63 студентам необхідно заповнити самостійно. Спочатку заповнюється стовпець 2 таким чином: розраховується різниця між базовим та плановим значеннями чисельності робітників підприємства за розрядами по кожній професії (базові та планові значення чисельності робітників обирати із табл. 62). Наприклад, за 1 варіантом базове значення чисельності токарів 2 розряду дорівнює 11 особам (див. табл. 62), а планова чисельність – 14 особам. У другий стовпець табл. 63 запишемо різницю цих значень ( $14 - 3 = + 3$  особи). Стовпець 4 табл. 63 повинен урахувати загальну зміну чисельності персоналу, тобто у нашому прикладі це значення буде дорівнювати:  $3 + 1 = +4$  особи (планова чисельність збільшиться на 3 особи, також звільниться 1 особа (із табл. 63 ст. 4), тобто загальна нестача робітників буде дорівнювати 4 особам). Наступний приклад: якщо розглянути за 1 варіантом чисельність токарів 6 розряду, то їх планове значення із табл. 62 буде меншим за базове на 1 особу. ( $12 - 11 = 1$  особа), а за

прогнозом звільниться 1 особа (із табл. 63 ст. 4), тому загальна зміна чисельності буде дорівнювати 0 осіб.

Таблиця 63

**Збільшення або зменшення чисельності робітників за професіями і розрядами у плановому році з урахуванням плинності осіб**

Розряд робітника	Зміна чисельності, пов'язана зі зміною програми підприємства ( $\pm$ )	Зменшення чисельності через звільнення (-)	Загальна зміна чисельності, ( $\pm$ )
<b>Токарі</b>			
2		-2	
3		-3	
4		-3	
5		-2	
6		-1	
<b>Фрезерувальники</b>			
2		-1	
3		-2	
4		-2	
5		-1	
6	Без змін	Без змін	Без змін
<b>Зварники</b>			
3		-1	
4		-3	
5		-3	
6		-1	
<b>Шліфувальники</b>			
3		-1	
4		-2	
5		-2	
6		-1	
<b>Слюсарі</b>			
2		-2	
3		-2	
4		-2	
5		-1	
6		-1	
<b>Слюсарі-складальники</b>			
2		-1	
3		-2	
4		-3	
5		-2	
6		-1	

Дані про плинність наведені за професіями в цілому. Частіше звільняються робітники більш низьких розрядів, які ще не зуміли адаптуватися на підприємстві.

Величина плинності кадрів дає досить точний прогноз у цілому по підприємству, але його точність за окремими професіями і розрядами невелика, й тому отримані результати бажано округляти до більшого числа. При розрахунках загального надлишку або недоліку робочої сили необхідно орієнтуватися на планову потребу в кадрах (див. табл. 63) і на планову плинність кадрів. Усі розрахунки зводяться в табл. 64, яка наочно показує, наскільки необхідно збільшити чисельність робітників за даною професією в плановому році (+) і скільки робітників буде потрібно звільнити (-).

2. Не всі робітники, які стали зайвими за своїм фахом, погодяться на перепідготовку, особливо це стосується робітників високих розрядів. У сучасних умовах вони можуть легко знайти собі роботу за спеціальністю на інших підприємствах. Таким чином, можна припустити, що робітники високих розрядів звільняться, незважаючи на пропозицію щодо перепідготовки. Усі ці дані зводимо в табл. 65.

Таблиця 64

**Надлишок (недолік) робочої сили за професіями  
у плановому році, (±) осіб**

Професія робітника	Розряд робітника					Усього
	2	3	4	5	6	
Токарі						
Фрезерувальники						
Шліфувальники						
Зварники						
Слюсарі						
Слюсарі-складальники						

Таблиця 65

**Чисельність робітників, що вимагають перекваліфікації, осіб**

Професія робітника	Розряд робітника		
	2	3	4
Шліфувальники			
Зварники			
...			

3. З урахуванням того, що більшість робітників буде пере-кваліфікуватися на 2 розряд і на цей же розряд будуть навчатися учні, то виявиться доцільним затратити більше часу й засобів для того, щоб перекваліфікувати їх відразу на 3 розряд. Але це можна буде визначити тільки при складанні плану підвищення кваліфікації (розряду).

4. Визначаючи дефіцит працівників у плановому році, необхідно враховувати той факт, що заповнити нестачу тільки за рахунок підвищення кваліфікації своїх працівників важко й недоцільно, отже, потрібні працівники із досвідом роботи в інших організаціях. З іншого боку, велика кількість нових працівників може порушити згуртованість колективу, тому кількість нових працівників повинна становити не більш третини всієї потреби у кадрах. На основі даних табл. 64 визначимо орієнтовну чисельність працівників за професіями і розрядами, що знову набираються (це приблизно 30 % усієї потреби), і подамо ці дані в табл. 66. Одночасно складемо табл. 67 з даними щодо кількості робітників, яких необхідно підготувати за рахунок підвищення кваліфікації. Так, наприклад, підприємству потрібно додатково не більш 7 токарів 5 розряду. Набрати слід приблизно третину від потреби, тобто 2 робітників. Якщо необхідно набрати 5 фрезерувальників 4 розряду, плануємо набрати одного робітника, можна й двох, але бажано при плануванні дотримуватися правил набору.

Таблиця 66

**Чисельність робітників, яких необхідно найняти, осіб**

Професія робітника	Розряди				Усього
	3	4	5	6	
Токарі					
Фрезерувальники					
...					

**Чисельність робітників, яких необхідно додатково підготувати за професіями і розрядами шляхом підвищення кваліфікації**

Професія робітника	Розряди				Усього
	3	4	5	6	
Токарі					
Фрезерувальники					
...					

5. На основі даних табл. 66 проведемо розрахунки кількості робітників, яким додатково треба підвищити кваліфікацію (розряд). Це число робітників визначаємо як різницю між даними табл. 64 і табл. 66. Результати розрахунків зводимо в табл. 67.

6. Далі необхідно розрахувати загальну кількість робітників, яким треба підвищити кваліфікацію (табл. 68).

**Остаточна чисельність робітників, що підвищують кваліфікацію (перепідготовлюваних) за професіями і розрядами**

Професія робітника	Розряди					Усього
	2	3	4	5	6	
Токарі						
Фрезерувальники						
...						

Так, наприклад, додатково треба підвищити кваліфікацію 5 робітникам-токарям 4 розряду. У результаті вони складуть іспит на 5 розряд і будуть виконувати роботу 5 розряду. Отже, за попередніми розрахунками токарів 4 розряду не вистачає (з табл. 67), значить необхідно буде підготувати токарів 4 розряду не 7 осіб, а 12 (7 + 5) і т. ін. При цьому треба перевірити, чи існує така кількість токарів необхідного розряду (див. табл. 64), і потім визначити або необхідно наймати відсутніх працівників, або із знов прийнятих учнів необхідно підготувати працівників потрібного розряду (наприклад, із частини кращих учнів підготувати працівників вже не 2, а 3 розряду). Доцільніше всіх своїх працівників (або їх більшість), які погодилися на перекваліфікацію,

готувати на 3 розряд. Можна також прийняти рішення готувати токарів 3 розряду із шліфувальників, зварників.

Наприкінці виконання завдання необхідно узагальнити дані щодо кількості робітників, яких слід перенавчити, підвищити кваліфікацію, та учнів, яких треба навчити. Можна навести докладний графік за професіями, розрядами, а також й за часом набору.

## Тема 19. Управління процесом звільнення персоналу

### Ситуаційне завдання 1

У плановому році змінилося кількісне співвідношення у випуску виробів на підприємстві. Зміни наведені в табл. 69 та 70. Зміни відбуваються лише у кількості, інші показники залишаються незмінними.

Таблиця 69

### Випуск виробів на підприємстві

Найменування виробів	Базовий рік		Плановий рік
	Кількість виробів, тис. шт.	Ціна , тис. грн	Кількість виробів, тис. шт.
МН-3	6	9	140
МН-24	5	10	110

Таблиця 70

### Дані щодо рентабельності та трудомісткості виробів

Варіант	Рентабельність, % в базовому році		Трудомісткість виробу, людино-годин в плановому році	
	МН-3	МН-24	МН-3	МН-24
1	2	3	4	5
1	10	12	3	8
2	7	9	2	6
3	8	9	3	7
4	9	10	4	8
5	10	11	5	9
6	11	12	2,5	6,5
7	7	13	3,5	7,5



1	2	3	4	5
8	8	10	4,5	8,5
9	9	13	3	9,5
10	10	13	3,5	8
11	11	13	4	6
12	7	9,5	4,5	7
13	8	9,5	2	8
14	9	10,5	2,5	9
15	10	12	3	6,5
1	2	3	4	5
16	11	12	3,5	7,5
17	7,5	9	4	8,5
18	7	9,5	4,5	9,5
19	6,5	9	5	8
20	6	9,5	5,5	6
21	8	10	2	7
22	8,5	10,5	3	8
23	9	11,5	4	9
24	9,5	12	5	6,5
25	10	12,5	2	7,5
26	10,5	13	3	8,5
27	7,5	9,5	4	9,5
28	7	10	2,5	8
29	6,5	11	3,5	8
30	6	12	4	8

Комплектуючі для виробів підприємство отримує по кооперації на суму 2 тис. грн. Частину з них підприємство може виготовити самостійно. Ця частина використовується при виробництві виробів МН-3 та МН-24. Кошують ці комплекуючі відповідно 1,1 тис. грн та 1,3 тис. грн, а собівартість їх виготовлення на підприємстві – 1,3 та 1,4 тис. грн. Витрати праці на виготовлення цих комплекуючих складає для виробу МН-3 – 20 людино-год., а для виробу МН-24 – 14 людино-год. Ефективний фонд часу одного робітника – 1 790 людино-год.

Згідно з контрактом при звільненні робітників за виною адміністрації підприємство виплачує їм заробітну плату за 3 місяці. Середня зарплата робітників складає 2,5 тис. грн.

Необхідно:

визначити чисельність робітників на підприємстві у базовому та плановому роках, а також кількість звільнених робітників;

розробити заходи щодо звільнення робітників з урахуванням різних альтернатив;

оцінити ці альтернативи з урахуванням економічного та соціального підходів;

прийняти остаточне рішення та обґрунтувати його.

### ***Методичні рекомендації до виконання завдання***

Визначити чисельність основних робочих в базовому та плановому роках, виходячи з трудомісткості випуску виробів.

Порівняти базові та планові дані, визначити, яка кількість робочих надлишкова.

Для порівняння результатів базового та планового років слід розрахувати обсяг у вартісному виразі, собівартість та прибуток по кожному виробу окремо та по підприємству загалом.

Виходячи з розрахунків можливої кількості звільнених робітників, розрахувати виплати в результаті звільнення з урахуванням соціальних виплат (прийняти 40 %).

При аналізі рішення з точки зору економічного та соціального підходів слід пам'ятати, що при соціальному підході кількість звільнених робітників повинна бути мінімальною, при економічному підході основна мета – максимальний прибуток.

## **Тема 20. Соціальне партнерство в організації**

### **Ситуація 12**

Після реконструкції підприємство перейшло на випуск нової продукції. У базовому році почали серійний випуск продукції, а в плановому році підприємство починає працювати в стабільному режимі: на підприємстві приступили до розробки нового колективного договору, який, на думку всіх сторін, повинен відображати основні положення соціального партнерства між роботодавцями й колективом підприємства, який представляють профспілкові організації.

Поряд з багатьма питаннями, що стосуються трудових відносин, у договорі повинні бути визначені принципові положення про формування

фонду заробітної плати, розподілу прибутку, формування засобів для виплати дивідендів.

Сторони приступили до розробки пропозицій і консультацій. Основою для переговорів є результати роботи підприємства в базовому році. У базовому році обсяг виробництва склав 50 млн грн, собівартість продукції – 42 млн грн, у тому числі її постійна частина становить 5 млн грн, а 70 % її змінної частини становлять витрати на матеріали й енергію. Фонд заробітної плати становить 12 млн грн. Інфляція по промисловій продукції прогнозується на рівні 12 %, а на споживчі товари – на рівні 8 %. Показники обсягу виробництва, собівартості продукції, фонду заробітної плати, індекси інфляції по промисловій продукції й на споживчі товари вибираються за варіантами (табл. 71). Загальна вартість акцій – 10 млн грн. У плановому році обсяг виробництва в цінах базового року збільшиться на 10 %. Чисельність персоналу не змінюється. У базовому році на матеріальне заохочення працівників і на інші соціальні потреби витрачено із прибутку 0,3 млн грн. Оскільки реконструкція підприємства завершилася, то більша частина прибутку базового року використовувалася для цих цілей.

Таблиця 71

### Результати роботи підприємства в базовому році за варіантами

№ варіанта	Обсяг виробництва, млн грн	Собівартість продукції, млн грн	Фонд заробітної плати, млн грн	Інфляція по промисловій продукції, %	Інфляція на споживчі товари, %
1	2	3	4	5	6
1	50,0	42,0	12,0	12	8
2	50,2	42,1	12,1	12	8
3	50,4	42,3	12,2	12	8
4	50,5	42,4	12,3	12	8
5	48,0	41,0	11,0	12	7
6	48,2	41,1	11,1	11	7
7	48,4	41,2	11,2	11	7
8	48,6	41,3	11,3	11	6
9	48,8	41,4	11,4	11	6
10	49,0	41,5	11,5	11	6
11	49,2	41,6	11,6	12	8
12	49,4	41,7	11,7	11	8
13	49,6	41,8	11,8	12	8

1	2	3	4	5	6
14	49,8	41,9	11,9	11	9
15	50,1	42,1	12,0	12	9
16	50,3	42,2	12,0	11	9
17	50,5	42,3	12,2	12	7
18	50,2	42,2	12,1	11	7
19	48,1	41,1	11,2	12	7
20	48,3	41,2	11,3	11	8
21	48,5	41,3	11,4	12	8
22	48,7	41,4	11,5	11	8
23	48,9	41,5	11,6	11	6
24	49,1	41,6	11,7	12	6
25	49,3	41,7	11,8	12	6
26	49,5	41,8	11,9	11	7
27	49,7	41,9	11,8	11	7
28	49,9	41,9	11,9	12	7
29	50,2	42,0	12,0	12	7
30	50,3	42,3	12,1	11	9

Профспілка вважає, що в плановому році після сплати податків прибуток слід використати за такими напрямками:

- на розвиток виробництва й підвищення рівня техніки безпеки;
- на компенсацію колективу втрат від інфляції;
- на виплату дивідендів акціонерами;
- на матеріальні заохочення й інші соціальні потреби ( за аналогією з базовим роком);
- на виплату частини прибутку членам колективу (тринадцята зарплата);
- на збільшення фонду оплати праці у зв'язку з ростом продуктивності праці на підприємстві.

Податок на прибуток дорівнює: з 01.01.12 – 21 %; з 01.01.13 – 19 %, з 01.01.14 – 16 %.

Вам необхідно визначити величину прибутку в плановому році. Припустити, як на переговорах щодо фонду заробітної плати й розподілу прибутку планового року будуть діяти його учасники (профспілка, власники підприємства (акціонер), менеджмент). Яким чином кожний із учасників запропонує розподіляти прибуток? Обґрунтуйте свою думку.

### **Методичні рекомендації до виконання ситуації**

1. Перш ніж розподіляти прибуток у рамках соціального партнерства, необхідно його визначити. Його величина буде залежати від рішення про розмір фонду заробітної плати, чи буде при визначенні його розміру врахована величина інфляції в плановому році й чи буде він збільшуватися у зв'язку зі зростанням продуктивності праці. Для визначення величини прибутку необхідно:

а) знайти плановий обсяг виробництва у вартіснім вираженні (при знаходженні цього значення врахувати індекс прогнозованої інфляції й індекс приросту виробництва в натуральнім вираженні);

б) для визначення собівартості необхідно розрахувати її змінну частину в базовому році й установити питому вагу фонду заробітної плати в змінній частині собівартості;

в) визначити величину витрат на енергію й матеріали в плановому році, збільшивши її базову величину на індекс зростання обсягу виробництва в натуральнім вираженні й на індекс інфляції промислових товарів;

г) для визначення фонду заробітної плати в плановому році необхідно збільшити цей фонд на індекс інфляції споживчих товарів (або його частину) і на індекс продуктивності праці (або його частину) у плановому році. Так, наприклад, якщо передбачається, що інфляція споживчих товарів складе 8 %, то в результаті переговорів сторони можуть прийти до рішення, що буде компенсовано тільки 6 % зростання ціни на споживчі товари. У цьому випадку величина індексу складе не 1,08, а 1,06. Аналогічно визначається індекс, що відображає зростання фонду заробітної плати залежно від зростання продуктивності праці;

д) сума витрат на енергію й матеріали, фонд заробітної плати й соціальні платежі (умовно 40 % від фонду заробітної плати, збільшені на індекси, аналогічні індексам, використовуваним при визначенні фонду заробітної плати), невідкоректовані витрати, що залишилися, і постійні витрати в цілому визначають собівартість продукції в плановому році;

е) визначити прибуток у плановому році.

2. Спрогнозувати можливі пропозиції сторін щодо розподілу прибутку, оцінити їх ефективність з погляду зміцнення соціального партнерства, підвищення рівня згуртованості колективу, ефективності виробництва.

## Тема 21. Ефективність управління персоналом

### Завдання 1

Керівник керуючого підприємства вирішив оцінювати роботу служб персоналу керованих організацій. Він сформував ряд показників і запропонував своєму заступникові відібрати з них 5 – 6 таких показників, які найбільшою мірою дозволяють оцінити роботу служби управління персоналом.

Необхідно проранжувати запропоновані показники та обґрунтувати свій вибір. При виборі показників урахувати можливості як абсолютних величин, так і динаміку. Перелік показників наведений нижче.

Перелік показників:

- 1) обсяг виробництва;
- 2) собівартість;
- 3) прибуток;
- 4) рентабельність;
- 5) фондоддача;
- 6) продуктивність праці;
- 7) співвідношення зростання продуктивності праці й заробітної плати;
- 8) частота травматизму;
- 9) внутрішньозмінні й цілозмінні простої;
- 10) середня заробітна плата;
- 11) плинність кадрів;
- 12) рівномірність завантаження персоналу.

## Рекомендована література

### Основна

1. Білоконенко В. І. Нормування праці : конспект лекцій для студентів усіх форм навчання / В. І. Білоконенко. – Х. : ХДЕУ, 2004. – 139 с.
2. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посібн. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська. – К. : ЦУЛ, 2009. – 500 с.
3. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник / О. А. Грішнова. – К. : Знання, 2006. – 559 с.

4. Ділові ігри, виробничі ситуації та практичні завдання з навчальної дисципліни "Управління персоналом" для студентів спеціальності 6.050200 "Менеджмент організацій" усіх форм навчання / укл. С. К. Потьомкін, Т. С. Шапошнікова, І. М. Козлова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2007. – 108 с.
5. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Вип.1 // Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 29 грудня 2004 року, № 336.
6. Егоршин А. П. Управление персоналом / Егоршин А. П. – Новгород : НИМБ, 2003. – 318 с.
7. Кодекс Законів про працю України (зі змінами та дроповненнями). – К. : Атіка, 2002. – 96 с.
8. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посібн. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. –К. : Кондор, 2005. – 304 с.
9. Лепейко Т. І. Управління персоналом в умовах невизначеності (поведінковий підхід) : монографія / Т. І. Лепейко, О. М. Миронова. – Х. : ХНЕУ, 2010. – 234 с.
10. Про зайнятість населення : Закони України. Т. 1.– К. : Укр. вид. "Група" ,1999. – С. 252–268.
11. Про колективні договори і угоди : Закони України. Т. 6. – К. : Укр. вид. "Група", 1996. – С. 5–11.
12. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) : Закони України. Том 15. – К. : Укр. вид. "Група", 1999. – С. 33–343.
13. Савельєва В. С. Управління персоналом : навч. посібн. / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов. – К. : Професіонал, 2005. – 335 с.
14. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 487 с.

### **Додаткова**

15. Петюх В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни / Петюх В. М. – К. : КНЕУ, 2000. – 330 с.
16. Пономаренко В. С. Рівень і якість життя населення України : монографія / В. С. Пономаренко, М. О. Кизим, Ф. В. Узумов. – Х. : ІНЖЕК, 2003. – 224 с.
17. Щербак В. І. Управління персоналом підприємства: наукове видання / В. Г. Щербак. – Х. : ХНЕУ, 2005. – 218 с.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Методичні рекомендації до самостійної роботи**  
**з навчальної дисципліни**  
**"УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ"**  
**для студентів напряму підготовки 6.030601 "Менеджмент"**  
**денної форми навчання**

Укладачі: **Потьомкін Сергій Костянтинович**  
**Козлова Інна Миколаївна**  
**Яндола Кристина Олександрівна**

Відповідальний за випуск **Гриньова В. М.**

Редактор **Шейнова Т. Ю.**

Коректор **Мартовицька-Максимова В. А.**

План 2012 р. Поз. № 163.

Підп. до друку    Формат 60 x 90 1/16. Папір MultiCopy. Друк Riso.  
Ум.-друк. арк. 6,0. Обл.-вид. арк. 7,5. Тираж    прим. Зам. №

---

Видавець і виготівник — видавництво ХНЕУ, 61166, м. Харків, пр. Леніна, 9а

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи*  
**Дк № 481 від 13.06.2001 р.**