



Національний університет  
водного господарства та природокористування

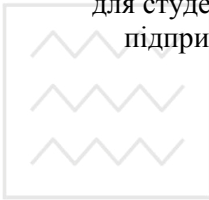
## Міністерство освіти і науки України

Національний університет водного господарства та  
природокористування  
Навчально-науковий інститут економіки, менеджменту та права  
Кафедра трудових ресурсів і підприємництва

06-05-28

### МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

для проведення практичних занять та самостійної роботи  
з дисципліни „Менеджмент персоналу”  
для студентів спеціальностей 8.03050401 «Економіка  
підприємства» та 8.03050901 «Облік і аудит»  
денної та заочної форми навчання



Національний університет  
водного господарства  
та природокористування

Рекомендовано методичними  
комісіями за спеціальностями  
„Економіка підприємства”  
та «Облік і аудит»  
Протокол № \_\_\_\_\_  
від „\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2014 р.

Рівне – 2014



Методичні рекомендації для проведення практичних занять з дисципліни „Менеджмент персоналу” для студентів спеціальностей 8.030804 «Економіка підприємства» та 8.030809 «Облік і аудит» для денної та заочної форми навчання / Н.Б. Савіна, Олійник О.О. - Рівне: НУВГП, 2014 – 45 с.

Упорядники: професор кафедри трудових ресурсів і підприємництва **Н.Б. Савіна**, к.е.н., доцент,  
асистент кафедри трудових ресурсів і підприємництва **О.О. Олійник**

Відповідальний за випуск: завідувач кафедри трудових ресурсів і підприємництва Л.І. Безтелесна, д.е.н., професор.

## ЗМІСТ

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| Передмова.....                                              | 3  |
| Тематичний план дисципліни „менеджмент персоналу” .....     | 4  |
| Тематика практичних занять .....                            | 5  |
| Методичні рекомендації до виконання практичних завдань..... | 23 |
| Завдання для самостійної роботи.....                        | 32 |
| Тестова контрольна програма.....                            | 35 |
| Література.....                                             | 44 |

© Савіна Н.Б,  
Олійник О.О., 2014

© НУВГП, 2014



## ПЕРЕДМОВА

Світовий досвід управління виробництвом переконує, що вирішальним чинником стабільного і тривалого функціонування різноманітних організацій, їх поступального розвитку є високоякісний менеджмент у широкому розумінні й менеджмент персоналу зокрема.

У ринкових умовах господарювання суттєво змінюється роль працівника, який з пасивного виконавця перетворюється на активного учасника виробництва, може і бажає брати участь в управлінні, у прийнятті рішень не лише тактичного, а й перспективного значення. Людський чинник стає головним фактором виробництва, а витрати на персонал, на його розвиток вважаються першочерговими інвестиціями підприємств.

Різко зростають вимоги до менеджменту персоналу. Зокрема, до організаційно - економічного забезпечення менеджменту персоналу і обґрунтованого планування чисельності працівників, оптимізації професійно-кваліфікаційної структури персоналу, нормування праці, розроблення прогресивних систем стимулювання праці, обґрунтування витрат на розвиток персоналу тощо.

**Метою** вивчення навчальної дисципліни „Менеджмент персоналу” є формування системи знань щодо теоретичних основ менеджменту персоналу, практичних навиків для ефективного управління персоналом організації в умовах ринкових відносин та структурної перебудови галузей економіки.

У результаті вивчення даного курсу студент повинен

**знати:**

- теоретичні засади менеджменту персоналу, політики та стратегії управління персоналом;
- методичні підходи щодо розподілу завдань з менеджменту персоналу між лінійними і функціональними підрозділами та керівниками;
- методи професійного добору працівників, мотивації та розвитку персоналу.

**вміти:**

- самостійно аналізувати ситуації щодо стану персоналу;
- приймати і обґрунтовувати ефективні рішення в галузі менеджменту персоналу.

**ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ „МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ”**

| Назви змістових модулів і тем                                      | Кількість годин |           |           |           |              |          |          |           |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------|-----------|-----------|--------------|----------|----------|-----------|
|                                                                    | Денна форма     |           |           |           | Заочна форма |          |          |           |
|                                                                    | усього          | у т.ч.    |           |           | усього       | у т.ч.   |          |           |
|                                                                    |                 | л         | п         | ср        |              | л        | п        | ср        |
| 1                                                                  | 2               | 3         | 4         | 5         | 6            | 7        | 8        | 9         |
| <b>Змістовний модуль 1. Основи менеджменту персоналу</b>           |                 |           |           |           |              |          |          |           |
| Тема 1. Персонал організації як об'єкт менеджменту                 | 8               | 2         | 1         | 5         | 10           | 2        | 1        | 7         |
| Тема 2. Методологія менеджменту персоналу                          | 8               | 2         | 1         | 5         | 7            | -        | -        | 7         |
| Тема 3. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу                | 8               | 2         | 1         | 5         | 9,5          | 1        | 0,5      | 8         |
| Тема 4. Служби управління персоналом й кадрове діловодство         | 8               | 2         | 1         | 5         | 7            | -        | -        | 7         |
| <b>Змістовний модуль 2. Процес менеджменту персоналу</b>           |                 |           |           |           |              |          |          |           |
| Тема 5. Планування й формування персоналу                          | 8               | 2         | 1         | 5         | 9,5          | 1        | 0,5      | 8         |
| Тема 6. Управління розвитком персоналу                             | 8               | 2         | 1         | 5         | 7            | -        | -        | 7         |
| Тема 7. Управління процесом руху персоналу                         | 8               | 2         | 1         | 5         | 8,5          | 1        | 0,5      | 7         |
| Тема 8. Регулювання трудової діяльності персоналу                  | 8               | 2         | 1         | 5         | 7            | -        | -        | 7         |
| Тема 9. Управління робочим часом працівників                       | 9               | 2         | 1         | 6         | 9,5          | 1        | 0,5      | 8         |
| <b>Змістовний модуль 3. Результативність менеджменту персоналу</b> |                 |           |           |           |              |          |          |           |
| Тема 10. Оцінювання персоналу                                      | 10              | 2         | 1         | 6         | 9,5          | 1        | 0,5      | 8         |
| Тема 11. Мотивація та стимулювання персоналу                       | 8               | 2         | 1         | 5         | 7            | -        | -        | 7         |
| Тема 12. Соціальне партнерство в організації                       | 8               | 2         | 1         | 5         | 7            | -        | -        | 7         |
| Тема 13. Ефективність управління персоналом                        | 9               | 2         | 2         | 6         | 9,5          | 1        | 0,5      | 8         |
| <b>Усього годин</b>                                                | <b>108</b>      | <b>26</b> | <b>14</b> | <b>68</b> | <b>108</b>   | <b>8</b> | <b>4</b> | <b>96</b> |



## ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 1. Персонал організації як об'єкт менеджменту. Методологія менеджменту персоналу.**

#### **Питання для обговорення**

1. Персонал організації як об'єкт менеджменту.
2. Склад та структура персоналу.
3. Напрямки аналізу кадрового потенціалу підприємства.
4. Сутність менеджменту персоналу.
5. Суб'єкти та об'єкти менеджменту персоналу.
6. Завдання та принципи менеджменту персоналу.
7. Методи менеджменту персоналу.
8. Система менеджменту персоналу.

#### **Завдання для розв'язку**

Завдання № 1. Ділова гра «Функції менеджера з персоналу»

Вихідні дані. Менеджер з персоналу має володіти знаннями в сфері організаційних, управлінських, правових, обліково-документаційних, соціально-побутових, психологічних, соціологічних аспектів кадрового менеджменту, які дозволяють здійснювати цикл робіт з персоналом: від вивчення ринку праці й наймання персоналу до виходу на пенсію та звільнення. Він виконує такі функції:

1. Розробка стратегії управління персоналом.
2. Розробка політики менеджменту персоналу.
3. Планування кадрової роботи.
4. Наймання та відбір спеціалістів і робітників необхідної кваліфікації, рівня та профілю підготовки.
5. Аналіз кадрового потенціалу, прогнозування та визначення потреби у фахівцях.
6. Маркетинг персоналу.
7. Підтримка ділових зв'язків зі службами зайнятості та іншими джерелами підбору персоналу.
8. Планування, організація та контроль підготовки, перепідготовки, підвищення рівня кваліфікації керівників, спеціалістів, службовців, робітників.
9. Забезпечення персоналом організації з урахуванням перспектив розвитку.



10. Аналіз професійного, вікового та освітнього складу персоналу.

11. Оцінка професійних, ділових та особистих якостей працівників з метою раціонального їх використання.

12. Атестація персоналу.

13. Створення умов для найбільш повного використання та планомірного професійного зростання працівників.

14. Планування ділової кар'єри.

15. Участь у розробці організаційної структури, штатного розпису організації.

16. Організація обліку руху.

17. Вивчення причин плинності персоналу та розробка заходів щодо її зниження.

18. Управління зайнятістю персоналу.

19. Оформлення прийому, переведення та звільнення працівників.

20. Нормування трудових процесів.

21. Мотивація праці персоналу.

22. Стимулювання діяльності працівників.

23. Розробка та впровадження системи плати праці.

24. Участь у розробці та впровадженні планів соціального розвитку організації.

25. Профорієнтаційна робота.

26. Формування ефективних колективів (особистісні взаємовідносини, морально-психологічний клімат, особиста та колективна зацікавленість у досягненні цілей).

27. Організація професійної та соціально-психологічної адаптації, організація роботи по закріпленню та використанню молодих спеціалістів із вищою та середньою спеціальною освітою.

28. Підбір персоналу.

29. Створення резерву кадрів та його навчання.

30. Застосування практичної соціології у формуванні колективу.

31. Діагностика морально-психологічного стану.

32. Розробка та застосування сучасного стилю й методів управління персоналом.

33. Аналіз виконання планів та обробка періодичної звітності з використанням обчислювальної техніки.



34. **Вирішення** правових питань кадрової роботи на основі положень законодавства про працю.
35. **Управління** конфліктами, запобігання їх виникненню.
36. **Участь** у забезпечення вимог ергономіки, естетики та психофізіології праці.
37. **Забезпечення** безпечних умов праці, економічної та інформаційної безпеки.
38. **Організація** роботи з працівниками, що звільняються.
39. **Ведення** обліку особових справ.
40. **Розгляд** листів, скарг та заяв працівників організації.

#### Постановка завдання

1. **Відібрати** з перелічених функцій десять, які в першу чергу має виконувати менеджер з персоналу.
2. **Проранжувати** вибрані функції, використовуючи метод попарних порівнянь.

Завдання № 2. Оцінити систему менеджменту персоналу підприємства визначивши виробіток на одного працюючого у другому кварталі й запланований приріст продуктивності праці (у відсотках), якщо відомо, що щоквартальний обсяг випуску продукції підприємства становить 50 млн. грн. У першому кварталі виробіток становив 225 тис грн. У другому кварталі підприємство планує зменшити чисельність працюючих на 20 осіб порівняно з першим кварталом.

#### **Питання для контролю рівня знань**

1. Визначити зміст, відмінність і співвідношення основних понять, які характеризують персонал організації.
3. Які є складові організаційної структури підприємства.
4. Які є види організаційних структур управління.
5. Назвати основні ознаки, за якими класифікують персонал.
6. Охарактеризувати модель економічного аналізу кадрового потенціалу.
7. Чому персоналом організації необхідно управляти?
8. Які основні причини виникнення управління людьми як особливого виду діяльності.
9. Сутність поняття менеджмент персоналу.
10. Охарактеризувати методи менеджменту персоналу.

#### **Теми рефератів**



1. Поняття "трудові ресурси", "персонал", "кадри": зміст та співвідношення.
2. Складові аналізу кадрового потенціалу.
3. Основні показники руху персоналу.
4. Продуктивність праці: сутність, показники, аналіз.
5. Баланс робочого часу як складова аналізу кадрового потенціалу.
6. Персонал як суб'єкт і об'єкт управління.
7. Менеджмент персоналу: суть, завдання, основні принципи.
8. Співвідношення і зміст концепцій та теорій управління персоналом.
9. Класифікація методів управління персоналом.
10. Особливості управління персоналом у закордонних компаніях.

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 2. Ресурсне забезпечення управління персоналом. Служби управління персоналом й кадрове діловодство**

### **Питання для обговорення**

1. Сутність та значення інформації.
2. Основні законодавчі і нормативні акти в сфері менеджменту персоналу.
3. Матеріально-технічне забезпечення управління персоналом.
4. Фінансове забезпечення управління персоналом.
5. Кадрова політика та кадрові рішення.
6. Функції та напрями роботи служб управління персоналом.
7. Організація кадрового діловодства.
8. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників кадрових служб.
9. Зміст, завдання та принципи кадрового планування.
10. Оперативний план роботи з персоналом.

### **Завдання для розв'язку**

Завдання № 1. Використовуючи інформацію статистичної звітності № 6-ПВ «Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання» підприємства, установи чи організації (бази практики студента) здійснити:

- 1) динамічний аналіз:
  - облікової кількості штатних працівників;





- фонду оплати праці;

- середньомісячної заробітної плати;

2) структурний аналіз:

- чисельності працюючих за віком;

- чисельності працюючих за освітніми рівнями;

- чисельності працюючих, які отримують пенсію;

- чисельності працюючих, яких було навчено новим професіям (безпосередньо на виробництві та у навчальних закладах різних типів за договорами);

- чисельності працюючих, які підвищили кваліфікацію (безпосередньо на виробництві та у навчальних закладах різних типів за договорами).

За результатами аналізу зробити висновки.

Завдання № 2. Надати пропозиції щодо укомплектування підприємства персоналом: на підставі наявних вихідних даних необхідно розрахувати чисельність виробничого персоналу, використовуючи метод трудомісткості виробничої програми.

Таблиця 1

Показники діяльності підприємства

| Показники                                | Вид роботи А | Вид роботи В |
|------------------------------------------|--------------|--------------|
| Трудомісткість виробу, н/год.            |              |              |
| виріб А                                  | 0,8          | 0,5          |
| виріб В                                  | 0,3          | 0,4          |
| Виробнича програма, шт.                  |              |              |
| виріб А                                  | 100          | 150          |
| виріб В                                  | 170          | 120          |
| Плановий відсоток виконання норм, %      | 104          | 105          |
| Корисний фонд часу 1-го працівника, год. | 432          | 432          |

### Питання для контролю рівня знань

1. Яке значення має інформація в процесі управління персоналом.

2. Співвідношення та відмінність типів та форм кадрових стратегій.

3. Назвати особливості кадрової політики в різних умовах розвитку.



4. Охарактеризувати існуючі стилі керівництва та провести порівняльний аналіз щодо доцільності та ефективності їх реалізації в конкретних ситуаціях

5. Описати процедуру прийняття кадрових рішень.

6. Назвати основні функції служби управління персоналом.

7. Які основні Державні стандарти в Україні регламентують діловодство і оформлення документів в кадровій службі?

8. Які уніфіковані системи документації ведуться в кадровій службі?

9. Назвати та охарактеризувати основні методи прогнозування потреби в персоналі.

10. Стратегічне, тактичне та поточне планування: співвідношення та різниця.

### **Теми рефератів**

1. Державна статистична звітність з питань персоналу.

2. Законодавчі та нормативні акти з управління персоналом.

3. Внутрішні джерела інформації з питань персоналу на підприємстві.

4. Основні види кадрових стратегій.

5. Життєвий цикл організації та управління людськими ресурсам

6. Специфіка діяльності служб управління персоналом в ринкових умовах функціонування економіки України.

7. Роль кадрової служби у формуванні конкурентоспроможного персоналу підприємства.

8. Основні функції та завдання кадрової служби в сучасних умовах.

9. Права, обов'язки й відповідальність керівника кадрової служби.

10. Оперативний план роботи з персоналом: сутність, структура, реалізація.

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 3. Планування й формування персоналу. Управління розвитком персоналу.**

### **Питання для обговорення**

1. Форми та методи комплектування організації персоналом.

2. Організація та джерела залучення персоналу.

3. Оптимізація чисельності персоналу.

4. Поняття і види адаптації персоналу, етапи адаптації персоналу.



5. Фізіологічна адаптація до режимів роботи.
6. Управління розвитком персоналу.
7. Організація навчання персоналу.
8. Типи, етапи і цілі кар'єри.
9. Організація професійно-кваліфікаційного просування виробничого персоналу.
10. Підготовка і формування резерву керівників.

### **Завдання для розв'язку**

Завдання № 1. Сформувати перелік нормативно-правових документів, які використовуються у сфері менеджменту персоналу, із зазначенням завдань, що вирішуються. Результати занести в таблицю.

Таблиця 1

#### **Нормативно-правові документи у сфері менеджменту персоналу**

| № | Назва нормативно-правового документа | Тип завдання, що вирішується, з менеджменту персоналу |
|---|--------------------------------------|-------------------------------------------------------|
|   |                                      |                                                       |
|   |                                      |                                                       |
|   |                                      |                                                       |

Завдання № 2. Розрахувати вплив підвищення кваліфікації робітників за відповідною програмою навчання на прибуток підприємства, на основі вихідних даних (таблиця 2).

Таблиця 2

#### **Основні показники діяльності підприємства**

| № п/п | Показники діяльності                                                                                             | Значення |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| 1     | 2                                                                                                                | 3        |
| 1.    | Обсяг виготовленої продукції робітників, які пройшли підвищення кваліфікації за програмою навчання, млн. грн.    | 2,3      |
| 2.    | Обсяг виготовленої продукції робітників, які не пройшли підвищення кваліфікації за програмою навчання, млн. грн. | 2        |
| 3.    | Чисельність робітників, які пройшли підвищення кваліфікації за програмою навчання, осіб                          | 20       |
| 4.    | Чисельність робітників, які не пройшли підвищення кваліфікації за програмою навчання, осіб.                      | 20       |



|    |                                                           |      |
|----|-----------------------------------------------------------|------|
| 1  | 2                                                         | 3    |
| 5. | Витрати на підвищення кваліфікації одного робітника, грн. | 1500 |
| 6. | Рентабельність продукції, %                               | 18   |

На підставі розрахунків зробити висновки щодо раціональності запровадження даних заходів.

Завдання № 3. Розрахувати вплив підвищення кваліфікації слюсарів та механіків автомобільної майстерні на прибуток, на основі вихідних даних (таблиця 3).

Таблиця 3

Основні показники діяльності підприємства

| № п/п | Показники діяльності                                                                      | Значення |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| 1.    | Середня продуктивність праці слюсарів, які пройшли підвищення кваліфікації, тис. грн.     | 125      |
| 2.    | Середня продуктивність праці слюсарів, які не пройшли підвищення кваліфікації, тис. грн.  | 110      |
| 3.    | Середня продуктивність праці механіків, які пройшли підвищення кваліфікації, тис. грн.    | 99       |
| 4.    | Середня продуктивність праці механіків, які не пройшли підвищення кваліфікації, тис. грн. | 81       |
| 5.    | Чисельність слюсарів, які пройшли підвищення кваліфікації, осіб.                          | 20       |
| 6.    | Чисельність механіків, які пройшли підвищення кваліфікації, осіб.                         | 25       |
| 7.    | Рентабельність продукції слюсарів, %                                                      | 20       |
| 8.    | Рентабельність продукції механіків, %                                                     | 18       |
| 9.    | Витрати на підвищення кваліфікації одного слюсара, тис. грн.                              | 2,5      |
| 10.   | Витрати на підвищення кваліфікації одного механіка, тис. грн.                             | 1,6      |

На підставі розрахунків зробити висновки щодо раціональності запровадження даних заходів.

**Питання для контролю рівня знань**

1. Охарактеризувати професійний відбір кадрів в умовах розвинутого ринку праці.



2. Які методи використовує організація для здійснення найму працівників?
3. Назвати недоліки залучення персоналу за рахунок зовнішніх джерел.
4. Описати особливості і цілі кожного з різновидів виробничої адаптації.
5. Назвати основні умови успішності адаптації.
6. Як розвиток персоналу взаємозв'язаний з поняттями: „освіта”, „професійне навчання персоналу” та „професійно-кваліфікаційне просування персоналу”?
7. Розкрити сутність та значення соціального розвитку колективу. Навести приклади.
8. Яка роль професійного навчання в управлінні персоналом підприємства в сучасних умовах?
9. Як оцінити ефективність програми професійного навчання?
10. Назвати основні напрями організації професійного навчання працівників, їхнього кваліфікаційного і посадового просування.

### **Теми рефератів**

1. Зовнішній і внутрішній ринки праці як джерела поповнення й оновлення персоналу.
2. Моделі та методи відбору працівників: критерії і загальна процедура найму.
3. Добір кадрів: джерела інформації про вакансії, вимоги до претендентів.
4. Професійний відбір персоналу. Етапи відбору кадрів.
5. Швидкість трудової адаптації та фактори, які її зумовлюють.
6. Суть, соціально-економічне значення і завдання розвитку персоналу.
7. Основні форми навчання нових працівників на виробництві.
8. Процес перепідготовки персоналу: сутність, складові, особливості.
9. Порядок формування стратегії розвитку персоналу організації: основна мета та етапи.
10. Управління конкурентоспроможністю персоналу: рівень організації та рівень особистості працівника.

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 4. Управління процесом руху персоналу. Регулювання трудової діяльності персоналу.**

**Питання для обговорення**

1. Поняття механічного руху персоналу.
2. Поняття якісного руху персоналу.
3. Дослідження типових процесів руху персоналу.
4. Розробка анкети для дослідження плинності персоналу.
5. Зміст регулювання трудової діяльності персоналу.
6. Забезпечення трудової діяльності персоналу.
7. Оплата праці персоналу.
8. Управління конфліктами і стресами.

**Завдання для розв'язку**

Завдання № 1. Проаналізувати рух персоналу на підприємстві за коефіцієнтами обороту прийому, звільнення, загального обороту та коефіцієнтом плинності, якщо рух кадрів характеризується таким даними (таблиця 1):

Таблиця 1

| Показники руху персоналу                                                  |                 |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Показник                                                                  | Кількість, осіб |
| 1. Обліковий склад робітників на початок звітного року                    | 560             |
| 2. Робітники, яких прийнято протягом року                                 | 30              |
| 3. Робітники, які вибули протягом року, в тому числі:                     | 53              |
| ⇒ переведено на інші підприємства у зв'язку з закінченням строку договору | 5               |
| ⇒ на навчання та в армію                                                  | 5               |
| ⇒ за власним бажанням                                                     | 24              |
| ⇒ звільнено за прогули, порушення трудової дисципліни                     | 15              |

На підставі розрахунків зробити висновки.

Завдання № 2. Використовуючи інформацію статистичної звітності № 1-ПВ «Звіт з праці» підприємства, установи чи організації (бази практики студента) здійснити:

- динамічний аналіз середньооблікової чисельності штатних працівників облікового складу за три останні роки;
- динамічний аналіз кількості людино-годин, за які була нарахована заробітна плата штатним працівника та фонду оплати праці штатних працівників за три останні роки;



- динаміку показників зобразити графічно.

За результатами аналізу зробити висновки щодо роботи підприємства та його служби управління персоналом.

Завдання № 3 . Використовуючи типові посадові інструкції, проаналізувати їх призначення, структуру, зміст.

#### **Питання для контролю рівня знань**

1. Дати визначення якісного руху персоналу.
2. Як визначається коефіцієнти обороту найму.
3. Як визначається коефіцієнт обороту звільнення.
4. Як визначається коефіцієнт загального обороту.
5. Обґрунтуйте зміст коефіцієнта плинності кадрів.
6. Що означає поняття трудова дисципліна.
7. Що таке абсолютна та відносна плинність кадрів..
- 8 Назвіть випадки звільнення працівника з ініціативи адміністрації.

#### **Теми рефератів**

1. Сутність та показники виміру якісного руху персоналу.
2. Сутність та показники виміру механічного руху персоналу.
3. Дослідження плинності кадрів в організації.
4. Управління рухом персоналу: український та зарубіжний досвід.
5. Роль соціальної інформації в управлінні плинністю персоналу.
6. Зміст регулювання трудової діяльності персоналу.
7. Чинники впливу на ефективність трудової діяльності.
8. Організаційно-економічне забезпечення трудової діяльності.
9. Завдання інженерно-технічного забезпечення трудової діяльності.
10. Використання методів управління трудовою поведінкою працівників.

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 5. Управління робочим часом працівників. Оцінювання персоналу.**

#### **Питання для обговорення**

1. Поняття робочого часу як універсальної міри кількості праці.
2. Регулювання робочого часу працівників.
3. Методи аналізу ефективності використання робочого часу.
4. Регулювання робочого часу працівників.
5. Оцінка результатів діяльності персоналу.
6. Оцінка результатів діяльності підрозділів управління



персоналом.

7. Оцінка витрат на персонал.
8. Зміст атестації працівників.

### Завдання для розв'язку

Завдання № 1. Скласти баланс робочого часу одного середньооблікового робітника і зробити висновки про причину основних втрат робочого часу (таблиця 1).

Таблиця 1

Характеристика балансу робочого часу одного робітника

| №  | Показник                                                       | Минулий рік |           | Звітний рік |           |
|----|----------------------------------------------------------------|-------------|-----------|-------------|-----------|
|    |                                                                | абс.        | % до НФРЧ | абс.        | % до НФРЧ |
| 1. | Кількість робочих днів (номінальний фонд робочого часу - НФРЧ) | 258         | 100       | 260         | 100       |
| 2. | Всього невиходів на роботу у тому числі:                       |             |           |             |           |
|    | - через хворобу;                                               | 5           |           | 12          |           |
|    | - виконання громадських обов'язків                             | 2           |           | 1           |           |
|    | - прогули                                                      | 12          |           | 5           |           |
| 3. | Корисний фонд робочого часу, днів                              |             |           |             |           |
| 4. | Корисний фонд робочого часу, год.                              |             | -         |             | -         |
| 5. | Внутрішньозмінні втрати робочого часу, год. у тому числі:      |             | -         |             | -         |
|    | - внаслідок відсутності сировини, заготовок;                   | 25          | -         | 18          | -         |
|    | - запізнення після обідньої перерви;                           | 6           | -         | 4           | -         |
|    | - порушення трудової дисципліни;                               | 10          | -         | 11          | -         |
| 6. | Середня тривалість робочого дня, год.                          |             | -         |             | -         |
| 7. | Ефективний фонд робочого часу, год.                            |             | -         |             | -         |

На підставі розрахунків зробити висновки.

Завдання № 2. Запропонувати управлінські рішення щодо підвищення продуктивності праці робітників підприємства на основі аналізу продуктивності праці за нижче наведеною формою (заповнити таблицю 2).





Таблиця 2

Показники, які характеризують продуктивність праці робітників підприємства

| №<br>п/п | Показник                                                                       | Базовий<br>рік | Звітний<br>рік | Відхилення |   |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|------------|---|
|          |                                                                                |                |                | абс.       | % |
| 1        | Виручка від реалізації продукції, тис. грн.                                    | 1 206,5        | 1 163,2        |            |   |
| 2        | Середньоспискова кількість робітників, осіб                                    | 11             | 12             |            |   |
| 3        | Кількість людино-днів, відпрацьованих (за рік робітниками)                     | 2 462,2        | 2 669,5        |            |   |
| 4        | Кількість людино-годин, відпрацьованих (за рік робітниками)                    | 2 462,2        | 2 669,5        |            |   |
| 5        | Середньорічний виробіток одного робітника, (п.1/п.2) тис. грн.                 |                |                |            |   |
| 6        | Середня кількість днів, відпрацьованих одним робітником за рік (п.3/п.2)       |                |                |            |   |
| 7        | Середня кількість годин, відпрацьованих одним робітником за день (п.4/п.2/п.6) |                |                |            |   |
| 8        | Середньогодинний виробіток одного робітника (п.5/п.6/п.7), грн.                | 18 795,7       | 21 185,1       |            |   |

Завдання № 3. Скласти атестаційний лист за встановленою формою за факторами оцінки: якість роботи, планування, організація, керівництво/лідерство, комунікація, ставлення до роботи. Критерії оцінки: Ч – чудово, В – відмінно, Д – добре, З – задовільно, НО – нижче очікуваного, Н – незадовільно.

| Питома вага складових | Фактор                                                                                                                                            | Оцінка | Коментар |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|----------|
| 30%                   | <i>Якість роботи.</i> Акуратність і ретельність в роботі. Відповідність стандартам якості                                                         |        |          |
| 10%                   | <i>Планування.</i> Здатність розробляти і реалізовувати плани дій, адаптуючи їх до умов, що змінюються                                            |        |          |
| 25%                   | <i>Організація.</i> Здатність ефективно використовувати ресурси і час для досягнення результатів                                                  |        |          |
| 15%                   | <i>Керівництво/Лідерство.</i> Здатність мотивувати і керувати людьми, встановлювати стандарти, оцінювати роботу підлеглих і сприяти її поліпшенню |        |          |
| 10%                   | <i>Комунікація.</i> Здатність ефективно взаємодіяти з людьми, ясно висловлюючи свої думки в усній і письмовій формі                               |        |          |
| 10%                   | <i>Ставлення до роботи.</i> Відповідальність, здатність працювати з невеликим навантаженням                                                       |        |          |
|                       | Підсумкова оцінка                                                                                                                                 |        |          |

### Питання для контролю рівня знань

1. Дайте визначення номінального фонду робочого часу.
2. Дайте визначення корисного фонду робочого часу.
3. Групування неявок на роботу робітників.
4. Регламентація тривалості робочого дня чинним законодавством.
5. Зміст ділової оцінки персоналу.
6. Етапи процедури оцінювання персоналу.
7. Цілі атестації працівників.
8. Етапи проведення атестації персоналу.



### **Теми рефератів**

1. Обмеження роботи працівників за різних обставин.
2. Створення раціональних режимів праці й відпочинку.
3. Гнучкі режими праці та їх використання в ринкових умовах.
4. Аналіз ефективності використання робочого часу залежно від режимів праці.
5. Роль і значення ділової оцінки в системі управління персоналом.
6. Використання результатів атестації працівників в управлінні персоналом.
7. Показники результативності роботи управлінського персоналу.
8. Методичні аспекти оцінки професійної компетентності працівника.
9. Оцінка працівника як особистості.
10. Комплексна оцінка як фактор підвищення ефективності управління персоналом.

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 6. Мотивація та стимулювання персоналу. Соціальне партнерство в організації.**

#### **Питання для обговорення**

1. Змістові теорії мотивації.
2. Процесуальні теорії мотивації.
3. Оплата праці в системі матеріального стимулювання працівників.
4. Надбавки та доплати до заробітної плати.
5. Організація преміювання працівників.
6. Сутність, форми та принципи соціального партнерства в управлінні персоналом.
7. Нормативно – правова база соціального партнерства на виробничому рівні.
8. Шляхи удосконалення соціального партнерства.

#### **Завдання для розв'язку**

Завдання № 1. Під впливом структурних змін у виробництві продукції виникли диспропорції у кваліфікаційному складі персоналу підприємства. Необхідно при збереженні загальної чисельності робітників, визначити:

- 1) потрібну планову чисельність робітників кожної

кваліфікації (відповідно до структури трудомісткості продукції);

2) планові фонди заробітної плати при фактичній і плановій кваліфікаційній структурі.

Таблиця 1

Показники, які характеризують кваліфікаційний склад персоналу

| Кваліфікаційний розряд робіт | Наявна чисельність робітників, осіб | Середньомісячна заробітна плата, грн. | Трудомісткість робіт, люд.год./міс. |
|------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|
| II                           | 2                                   | 1890                                  | 480                                 |
| III                          | 3                                   | 2147                                  | 640                                 |
| IV                           | 9                                   | 2485                                  | 1120                                |
| V                            | 6                                   | 2650                                  | 860                                 |

За результатами розрахунків зробити висновки і рекомендувати управлінські дії щодо персоналу підприємства.

Завдання № 2. Визначити прогнозну чисельність працівників для двох виробничих підрозділів підприємства, на основі вихідних даних (таблиця 2).

Таблиця 2

Показники діяльності підприємства

| № п/п | Показники                                                                                                                  | Цехи         |                    |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------|
|       |                                                                                                                            | гальванічний | механічної обробки |
| 1.    | Трудомісткість продукції в поточному році, люд.год./грн. (норма часу на виробництво одиниці продукції у вартісному виразі) | 0,1          | 0,12               |
| 2.    | Обсяг виробництва в поточному році, тис. грн.                                                                              | 125          | 260                |
| 3.    | Корисний річний фонд робочого часу робітника, год.                                                                         | 1700         |                    |
| 4.    | Плановий індекс продуктивності праці, коефіцієнт                                                                           | 1,06         | 1,15               |
| 5.    | Плановий індекс виробництва продукції, коефіцієнт                                                                          | 1,2          | 1,11               |



На підставі розрахунків надати рекомендації службі управління персоналом.

### **Питання для контролю рівня знань**

1. Дати визначення мотивації і стимулювання трудової діяльності.
2. Сформулювати політику в сфері організації оплати праці і вказати методи державного регулювання в цій сфері.
3. Які базові характеристики системи винагороди?
4. Перерахувати найважливіші тенденції в організації оплати праці на сучасному етапі розвитку економіки.
5. Склад надбавок до заробітної плати.
6. Склад доплат до заробітної плати.
7. Процедура розгляду скарг.
8. Типова структура колективного договору.

### **Теми рефератів**

1. Стан та тенденції зміни мотивації персоналу в умовах трансформації національної економіки.
2. Світовий досвід застосування мотиваційних теорій у ринкових умовах.
3. Стимули як раціональна форма існування поведінкових мотивів.
4. Заробітна плата. Її диференціація як головний засіб стимулювання активної трудової діяльності.
5. Почасова і відрядна системи оплати праці: переваги і недоліки.
6. Система нематеріальної мотивації трудової діяльності.
7. Організація оплати праці: український та зарубіжний досвід.
8. Роль соціального партнерства у формуванні досконалих соціально-трудових відносин та ефективному використанні персоналу.
9. Зарубіжний досвід соціального партнерства та можливості використання його елементів у вітчизняній практиці.
10. Нормативно-правова база соціального партнерства в Україні.

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 7. Ефективність управління персоналом.**

### **Питання для обговорення**

1. Методологія та методика визначення ефективності управління



персоналом.

2. Склад і структура витрат на персонал організації.
3. Критерії та показники ефективності управління персоналом.
4. Оцінка витрат та ефекту, пов'язаних з удосконаленням системи управління персоналом.

#### **Завдання для розв'язку**

Завдання № 1. В організації, яка є малим підприємством, роботу з найму персоналу, поряд з основною роботою, виконує директор. При цьому він витрачає до 15% корисного фонду робочого часу. Експертним шляхом встановлено, що частка директора в доходах організації становить 30%. Директор вважає, що введення посади спеціаліста з найму персоналу дозволить йому економити час, який він витрачає на організацію найму працівників та зосередитись на основних завданнях.

Визначити економічну ефективність введення посади менеджера з персоналу на основі вихідних даних (таблиця 1).

Таблиця 1  
Показники діяльності підприємства

| №<br>п/п | Показники                                           | Величина |
|----------|-----------------------------------------------------|----------|
| 1.       | Виручка від реалізації продукції, грн.              | 190 000  |
| 2.       | Поточні витрати, грн.                               | 70 000   |
| 3.       | Одноразові витрати, грн.                            | 25 000   |
| 4.       | Корисний фонд робочого часу, год.                   | 1920     |
| 5.       | Планова заробітна плата менеджера з персоналу, грн. | 5 000    |
| 6.       | Єдиний соціальний внесок, %                         | 36,8     |

На підставі розрахунків зробити висновки.

Завдання № 2. Протягом місяця (169 год.) робітник 4 – го розряду виготовив 550 деталей. Норма часу на виготовлення однієї деталі - 0,3 год. Годинна тарифна ставка працівника першого розряду - 7 грн., тарифний коефіцієнт 4 – го розряду 1,6. За виконання місячної норми виробітку нараховується премія в розмірі 20 % тарифної зарплати, та 2 % - за кожний відсоток перевиконання цієї норми.

Оцінити роботу працівника та обчислити його місячний заробіток.

Завдання № 3. Приватне підприємство «Сільпо» працює у сфері оптової торгівлі протягом 2-х років. При цьому структура витрат на персонал залишається незмінною: 65 % - заробітна плата, 20 % - премії і заохочення, 15 % - навчання і підвищення кваліфікації. Визначте раціональність даної пропозиції, ґрунтуючись на розрахунку ефективності витрат на персонал (таблиця 3).

Таблиця 3

Показники діяльності підприємства

| Річний чистий прибуток за 2010 р., тис. грн. | Нормативний коефіцієнт ефективності, % | Загальні витрати на персонал у 2010 р., тис. грн. | Планове зростання прибутку у 2011 р., % | Планові витрати на персонал у 2009 р., тис. грн. |
|----------------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------|
| 785000                                       | 10                                     | 568000                                            | 13                                      | 780 000                                          |

За результатами розрахунків зробити висновки і власні пропозиції.

#### Питання для контролю рівня знань

1. Охарактеризувати об'єкти і суб'єкти оцінювання персоналу.
2. Розкрити логічну послідовність процесу оцінювання персоналу.
3. Як забезпечується зворотній зв'язок в процесі управління персоналом.
4. Розрахунок коефіцієнту задоволеності працівників.

#### Теми рефератів

1. Оцінка результатів діяльності персоналу: чинники, критерії, методи.
2. Сутність функціонально-вартісного аналізу як методу дослідження та оцінки функцій управління персоналом.
3. Проблеми уніфікації витрат на персонал.
4. Організаційна ефективність в системі менеджменту персоналу.
5. Економічна ефективність в системі менеджменту персоналу.
6. Соціальна ефективність в системі менеджменту персоналу.

## 3. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАВДАНЬ

### Практичне заняття № 1.

#### Методичні вказівки



Кожен з учасників ділової гри самостійно вибирає 15 функцій з переліку наведених. На основі голосування більшістю голосів визначаються 10 функцій, вибраних усіма учасниками гри, і заносяться у зведену матрицю попарних порівнянь функцій. Кожен учасник індивідуально оцінює в балах значущість функції від 1 до 10. Сумарна кількість балів визначає ранг кожної функції.

### МАТРИЦЯ ПОПАРНИХ ПОРІВНЯНЬ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖЕРА З ПЕРСОНАЛУ

| №<br>п/п | Назва функцій | Порядковий номер у<br>переліку функцій | Номери експертів |   |   |   |   |   |   |   |   |    | Сумарна оцінка | Ранг функції |
|----------|---------------|----------------------------------------|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|--------------|
|          |               |                                        | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |                |              |
|          |               |                                        | Бальна оцінка    |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                |              |
| 1        |               |                                        |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                |              |
| 2        |               |                                        |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                |              |
| 3        |               |                                        |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                |              |
| 4        |               |                                        |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                |              |
| 5        |               |                                        |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                |              |
| 6        |               |                                        |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                |              |
| 7        |               |                                        |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                |              |
| 8        |               |                                        |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                |              |
| 9        |               |                                        |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                |              |
| 10       |               |                                        |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                |              |

#### Завдання № 2

1. Визначити чисельність працюючих у першому кварталі:

$$x = \frac{Q}{A};$$

де  $Ч$  – чисельність працюючих;

$Q$  – обсяг випуску продукції;

$B$  – виробіток.

2. Визначити чисельність працюючих у другому кварталі:

$$x_{II} = x_I + \Delta x;$$

де  $Ч_{II}$  – чисельність працюючих у 2-му кварталі;

$Ч_I$  – чисельність працюючих у 1-му кварталі;

$\Delta Ч$  – зміна чисельності працюючих.

3. Визначити виробіток у другому кварталі:

$$\hat{A} = \frac{Q}{x};$$





4. Визначити приріст продуктивності праці:

$$\Delta \Pi = \frac{\hat{A}_2 - \hat{A}_1}{\hat{A}_1} \times 100 \% ;$$

де  $\Delta \Pi$  – приріст продуктивності праці;

$B_1, B_2$  – виробіток у першому та другому кварталі відповідно.

5. Зробити висновки, надавши пропозиції щодо зростання продуктивності праці на підприємстві.

## Практичне заняття № 2

### Завдання № 2

1. Формула для розрахунку чисельності виробничого персоналу за трудомісткістю:

$$\times_{\text{iao}} = \frac{\hat{O}_{\text{iao}}}{\hat{E} \hat{O} \hat{D} \times} ;$$

де  $Ч_{\text{пер}}$  – чисельність персоналу за трудомісткістю;

$T_{\text{np}}$  – час, необхідний для виконання виробничої програми;

$KФРЧ$  – корисний фонд робочого часу одного працівника.

2. Час, необхідний для виконання виробничої програми:

$$\hat{O}_{\text{iao}} = \frac{\sum_{i=1}^n (N_i T_i + T_{\text{н.в.і}})}{\hat{E}_{\text{т}}};$$

де  $n$  – кількість номенклатурних виробів в виробничій програмі;

$N_i$  – кількість виробів  $i$ -тої номенклатурної позиції;

$T_i$  – трудомісткість процесу виробництва виробів  $i$ -тої номенклатурної позиції;

$T_{\text{н.в.і}}$  – час, необхідний для зміни величини незавершеного виробництва у відповідності з виробничим циклом виробів  $i$ -тої номенклатурної позиції;

$K_{\text{ч}}$  – коефіцієнт виконання норми часу.

3. Зробити висновки, визначивши основні джерела залучення виробничого персоналу на підприємство.

## Практичне заняття № 3

### Завдання № 2 та № 3

1. Визначити продуктивність праці робітників, які пройшли



підвищення кваліфікації і тих, які не пройшли підвищення кваліфікації:

$$\ddot{\Pi}_{\text{іє}} = \frac{Q_{\text{іє}}}{\times_{\text{іє}}};$$

де  $\Pi_{\text{пк}}$  – продуктивність праці робітників, які пройшли підвищення кваліфікації, грн./особу.;

$Q_{\text{пк}}$  – обсяг виготовленої продукції робітників, які пройшли підвищення кваліфікації, грн.;

$\text{Ч}_{\text{пк}}$  – чисельність робітників, які пройшли підвищення кваліфікації, осіб.

$$\ddot{\Pi}_{\text{іє}} = \frac{Q_{\text{іє}}}{\times_{\text{іє}}};$$

де  $\Pi_{\text{пк}}$  – продуктивність праці робітників, які не пройшли підвищення кваліфікації, грн./особу.;

$Q_{\text{пк}}$  – обсяг виготовленої продукції робітників, які не пройшли підвищення кваліфікації, грн.;

$\text{Ч}_{\text{пк}}$  – чисельність робітників, які не пройшли підвищення кваліфікації, осіб.

2. Визначити приріст продуктивності праці:

$$\Delta \ddot{\Pi} = \ddot{\Pi}_{\text{іє}} - \ddot{\Pi}_{\text{іє}};$$

де  $\Delta \Pi$  – приріст продуктивності праці, грн./особу.;

$\Pi_{\text{пк}}$  – продуктивність праці робітників, які пройшли підвищення кваліфікації, грн./особу.;

$\Pi_{\text{пк}}$  – продуктивність праці робітників, які не пройшли підвищення кваліфікації, грн./особу.

3. Розраховувати ефект від підвищення кваліфікації робітників на прибуток підприємства:

$$\dot{A} = \Delta \ddot{\Pi} \times \times_{\text{іє}} \times R;$$

де  $E$  – ефект від підвищення кваліфікації робітників на прибуток підприємства, грн.;

$\Delta \Pi$  – приріст продуктивності праці, грн./особу.;

$\text{Ч}_{\text{пк}}$  – чисельність робітників, які пройшли підвищення кваліфікації, осіб.;

$R$  – рентабельність продукції.

4. Розрахувати загальні витрати підприємства, які спрямовані на підвищення кваліфікації робітників:



де  $B_{\text{заг}}$  – загальна сума витрат, які спрямовані на підвищення кваліфікації робітників, грн.;

$B$  – витрати на підвищення кваліфікації одного робітника, грн.;

$Ч_{\text{пк}}$  – чисельність робітників, які пройшли підвищення кваліфікації, осіб.

5. Зробити висновки, порівнюючи розмір витрат на підвищення кваліфікації та приріст прибутку (приріст прибутку повинен перевищувати витрати).

#### Практичне заняття № 4

Завдання № 1.

1. Визначити середньооблікову кількість штатних працівників:

$$\bar{x} = \frac{x_1 \cdot t_1 + x_2 \cdot t_2}{2}; \text{ де } Ч_{\text{поч.}}, Ч_{\text{кін.}} - \text{облікова кількість працівників на}$$

початок та на кінець періоду.

2. Здійснити аналіз руху персоналу організації:

| № | Коефіцієнт                    | Порядок обчислення                                                                                                                          |
|---|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Коефіцієнт обороту прийому    | $\frac{\text{Кількість прийнятих}}{\text{Середньооблікова кількість}} * 100\%$                                                              |
| 2 | Коефіцієнт обороту вибуття    | $\frac{\text{Кількість вибулих}}{\text{Середньооблікова кількість}} * 100\%$                                                                |
| 3 | Коефіцієнт загального обороту | $\frac{\text{Кількість прийнятих} + \text{вибулих}}{\text{Середньооблікова кількість}} * 100\%$                                             |
| 4 | Коефіцієнт плинності          | $\frac{(\text{Кількість звільнених за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни} * 100\%) / \text{Середньооблікова кількість}}{1}$ |

3. Зробити висновки, зважаючи, що «природний» рівень плинності кадрів повинен становити 3-5%. Надати пропозиції щодо покращення показників руху працівників підприємства.

#### Практичне заняття № 5

Завдання № 1

1. Визначити корисний фонд робочого часу в днях:

$$\hat{D} \times_{\text{ед}}^{\text{дф}} = \hat{D} \times_{\text{т}} - D \times_{\text{адд}};$$

де  $\Phi PЧ_{\text{ном}}$  – номінальний фонд робочого часу;

$PЧ_{\text{втр}}$  – втрати робочого часу, кількість днів невиходів на роботу.



2. Визначити корисний фонд робочого часу в годинах:

$$\hat{O}D \times_{\hat{e}i\hat{d}}^{\hat{a}i\hat{a}} = \hat{O}D \times_{\hat{e}i\hat{d}}^{\hat{a}i\hat{f}} \times 8;$$

3. Визначити середню тривалість робочого дня:

$$\overline{O}D\bar{A} = \frac{\hat{O}D \times_{\hat{e}i\hat{d}}^{\hat{a}i\hat{a}} - D \times_{\hat{a}o\hat{d}\hat{a}\hat{d}\hat{e}}^{\zeta^3\hat{u}\hat{f}}}{\hat{O}D \times_{\hat{e}i\hat{d}}^{\hat{a}i\hat{a}}} \times 8;$$

4. Визначити ефективний фонд робочого часу в годинах:

$$\hat{O}D \times_{\hat{a}o}^{u\hat{j}l} = \hat{O}D \times_{\hat{e}i\hat{d}}^{\hat{a}i\hat{a}} - D \times_{\hat{a}o\hat{d}\hat{a}\hat{d}\hat{e}}^{\zeta^3\hat{u}\hat{f}};$$

5. Зробити висновки, назвавши основні причини втрат робочого часу. Запропонувати заходи для зменшення таких втрат та збільшення ефективного фонду робочого часу.

## Практичне заняття № 6

### Завдання № 1

1. Визначити питому вагу трудомісткості робіт  $i$ -го кваліфікаційного розряду в загальній трудомісткості всіх робіт:

$$\hat{O}I_{\hat{z},\hat{e}i\hat{d}} = \frac{\hat{O}I_{\hat{z}}}{\hat{O}I_{\hat{c}\hat{a}\hat{a}}};$$

де  $TM_{i,num.}$  – питома вага трудомісткості  $i$ -го кваліфікаційного розряду;

$TM_i$  – планова трудомісткість  $i$ -го кваліфікаційного розряду, люд.год./міс.;

$TM_{заг}$  – загальна планова трудомісткість, люд.год./міс.

2. Визначити планову чисельність працівників у відповідності до планової структури трудомісткості:

$$\times_{\hat{z},\hat{e}i\hat{d}} = \times_{\hat{o},\hat{c}\hat{a}\hat{a}} \times \hat{O}I_{\hat{z},\hat{e}i\hat{d}};$$

де  $Ch_{i,пл.}$  – планова чисельність працівників  $i$ -го розряду, осіб;

$Ch_{ф.заг.}$  – загальна фактична чисельність працівників, осіб;

$TM_{i,num.}$  – питома вага трудомісткості  $i$ -го кваліфікаційного розряду.

3. Розрахувати зміну структури чисельності персоналу:

$$\Delta \times_{\hat{z}} = \times_{\hat{z},\hat{e}i\hat{d}} - \times_{\hat{z},\hat{o}};$$

де  $\Delta Ch_i$  – приріст чисельності працівників  $i$ -го розряду, осіб;

$Ch_{i,пл.}$  – планова чисельність працівників  $i$ -го розряду, осіб;

$Ch_{i,ф.}$  – фактична чисельність працівників  $i$ -го розряду, осіб.

4. Визначити фонд оплати праці при фактичній і плановій структурі персоналу:



де  $\Phi O P_{\phi}$  – фактичний фонд оплати праці, грн.;  
 $ЗП_i$  – заробітна плата працівника  $i$ -го розряду, грн.;  
 $Ч_{i,\phi}$  – фактична чисельність працівників  $i$ -го розряду, осіб.  
 $\hat{O}\hat{I}\hat{I}_{\phi} = \zeta \hat{I}_3 \times \times_{3.\hat{I}\hat{I}};$

де  $\Phi O P_{пл}$  – фактичний фонд оплати праці, грн.;  
 $ЗП_i$  – заробітна плата працівника  $i$ -го розряду, грн.;  
 $Ч_{i,пл}$  – фактична чисельність працівників  $i$ -го розряду, осіб.

5. Згідно зміни структури чисельності персоналу зробити висновки, обґрунтувавши джерела залучення працівників, а також надати пропозиції щодо розвитку персоналу.

## Завдання № 2

1. Визначити фактичну чисельність працюючих через трудомісткість:

$$\times_{\phi} = \frac{\hat{I} \times Q}{\hat{O} \hat{D} \times_e};$$

де  $Ч_{\phi}$  – фактична чисельність працюючих;  
 $H_q$  – норма часу;  
 $Q$  – обсяг виробництва;  
 $\Phi P Ч_k$  – фонд робочого часу.

2. Визначити планову (прогнозну) чисельність працівників при змінній продуктивності праці та обсягах виробництва:

$$\times_{\phi} = \frac{\times_{\phi} \times q^2}{I_{\pi}};$$

де  $Ч_{пл}$  – планова чисельність робітників;  
 $Ч_{\phi}$  – фактична чисельність робітників;  
 $I_q$  – індекс виробництва продукції;  
 $I_{\pi}$  – індекс продуктивності праці.

3. Зробити висновки та власні пропозиції щодо джерел залучення працівників, якщо планова чисельність перевищує фактичну, або ж умови звільнення чи переведення на інші роботи, якщо планова чисельність менша фактичної.

## Практичне заняття № 7

### Завдання № 1

1. Визначити річну економію часу директора внаслідок введення посади спеціаліста з найму персоналу:



$$\dot{A}_{\dot{z}} = \dot{E} \dot{O} \dot{D} \times \times \dot{I} \dot{A}_{\dot{z}};$$

де  $E_{\dot{z}}$  – річна економія часу директора внаслідок введення посади спеціаліста з найму персоналу;

$K\dot{F}R\dot{C}$  – корисний фонд робочого часу директора;

$PV_{\dot{z}}$  – питома вага часу директора, який він витрачає на найм працівників.

2. Визначити дохід, який приносить директор організації:

$$\ddot{A}_{\ddot{a}} = \ddot{A} \times \ddot{I} \ddot{A}_{\ddot{a}};$$

де  $D_{\ddot{o}}$  – дохід, який приносить директор організації за рік;

$\ddot{D}$  – річний дохід організації;

$PV_{\ddot{o}}$  – питома вага директора в доходах організації.

3. Визначити дохід, який приносить директор за одну годину роботи:

$$\ddot{A}_{\ddot{a}, \ddot{a} \ddot{a}} = \frac{\ddot{A}_{\ddot{a}}}{\dot{E} \dot{O} \dot{D} \times};$$

де  $D_{\ddot{o}, \ddot{z} \ddot{o} \ddot{d}}$  – дохід, який приносить директор за одну годину роботи;

$D_{\ddot{o}}$  – дохід, який приносить директор організації за рік;

$K\dot{F}R\dot{C}$  – корисний фонд робочого часу директора.

4. Визначити додатковий дохід, який принесе директор у випадку введення посади спеціаліста з найму працівників:

$$\ddot{A}_{\ddot{a} \ddot{a} \ddot{a}} = \ddot{A}_{\ddot{a}, \ddot{a} \ddot{a}} \times \dot{A}_{\dot{z}};$$

де  $D_{\ddot{o} \ddot{d} \ddot{d}}$  – додатковий дохід, який принесе директор у випадку введення посади спеціаліста з найму працівників;

$D_{\ddot{o}, \ddot{z} \ddot{o} \ddot{d}}$  – дохід, який приносить директор за одну годину роботи;

$E_{\dot{z}}$  – річна економія часу директора внаслідок введення посади спеціаліста з найму персоналу.

5. Визначити витрати на річну заробітну плату спеціаліста з найму працівників:

$$\zeta \ddot{I}_{\ddot{z} \ddot{z}} = (\zeta \ddot{I}_{\ddot{z} \ddot{n}} \times 12) + (\zeta \ddot{I}_{\ddot{z} \ddot{n}} \times 12 \times \tilde{N} \hat{A});$$

де  $3P_{\ddot{r} \ddot{r} \ddot{c}}$  – річна заробітна плата спеціаліста з найму працівників;

$3P_{\ddot{m} \ddot{c}}$  – заробітна плата спеціаліста з найму працівників за місяць;

$\epsilon \dot{S} \dot{B}$  – розмір єдиного соціального внеску.

6. Визначити індекс доходності проекту:

$$\dot{z} \ddot{A} = \frac{\ddot{A}_{\zeta \ddot{a} \ddot{a}}}{\hat{A}_{\zeta \ddot{a} \ddot{a}}};$$



де  $ІД$  – індекс доходності проекту;

$Д_{заг}$  – загальні доходи організації;

$В_{заг}$  – загальні витрати організації.

7. Зробити висновки зважаючи на те, що якщо  $ІД$  більший одиниці, то проект економічно ефективний; якщо  $ІД$  менший 1, то проект слід відхилити.

Завдання № 2

1. Визначити годинну тарифну ставку робітника 3-го розряду:

$$\dot{O}\tilde{N}_3 = \dot{O}\tilde{N}_1 \times \dot{O}\tilde{E}_3 ;$$

де  $ТС_3$  – тарифна ставка третього розряду;

$ТС_1$  – тарифна ставка першого розряду;

$ТК_3$  – тарифний коефіцієнт третього розряду.

2. Розрахувати відрядну розцінку:

$$\dot{D} = \dot{O}\tilde{N}_3 \times \dot{I} \times ;$$

де  $P$  – відрядна розцінка;

$ТС_3$  – тарифна ставка третього розряду;

$НЧ$  – норма часу.

3. Розрахувати тарифну заробітну плату:

$$\zeta \ddot{I}_{\text{дод}} = \dot{D} \times Q_{\dot{D}} ;$$

де  $ЗП_{\text{тар}}$  – тарифна заробітна плата;

$P$  – відрядна розцінка;

$Q_{\phi}$  – фактичний обсяг виготовленої продукції.

4. Визначити плановий обсяг продукції:

$$Q_{\text{пл}} = \frac{\dot{O}\dot{D} \times}{\dot{I} \times} ;$$

де  $Q_{\text{пл}}$  – плановий обсяг виготовленої продукції;

$\Phi PЧ$  – фонд робочого часу;

$НЧ$  – норма часу.

5. Визначити розмір премії за виконання плану:

$$\ddot{I}\dot{D} = \zeta \ddot{I}_{\text{дод}} \times \ddot{I}\dot{D}_{\text{аєє}} ;$$

де  $ЗП_{\text{тар}}$  – тарифна заробітна плата;

$ПР_{\text{вик}}$  – розмір премії за виконання плану у %.

7. Визначити загальну суму місячної заробітної плати:

$$\zeta \ddot{I}_{\text{іп}} = \zeta \ddot{I}_{\text{дод}} \times \ddot{I}\dot{D}$$

8. Зробити висновки, порівнявши місячну заробітну плату з законодавчо встановленою мінімальною зарплатою. Визначити



умови, за яких можливе збільшення заробітку робітника.

### Завдання № 3

1. Вирішення задачі рекомендовано здійснювати в табличній формі, форма якої наведена нижче.

#### Розрахунок ефективності витрат на персонал

| Показники                                                                                      | Минулий рік | Звітний рік | Відносне відхилення |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|---------------------|
| Чистий прибуток (ЧП), грн.                                                                     |             |             |                     |
| Витрати на персонал (В), грн.                                                                  |             |             |                     |
| Ефективність витрат на персонал:<br>$\hat{A} = \frac{\times \hat{I}}{\hat{A}} \times 100, \%$  |             |             |                     |
| Приведені витрати, грн.:<br>$\hat{I}\hat{A} = \zeta \hat{I} + \hat{A}_i \times \hat{A}\hat{I}$ |             |             |                     |

де ЗП – частка заробітної плати в загальних витратах на персонал, грн.;

$E_n$  – нормативний коефіцієнт ефективності;

ВРП – частка витрат на розвиток персоналу в загальних витратах на персонал.

2. Зробити висновки та надати пропозиції щодо підвищення ефективності витрат на персонал. Зокрема слід звернути увагу на зміну структури витрат на персонал, що дасть змогу зменшити приведені витрати.

## 4. ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

| № | Тема самостійної роботи                    | Короткий зміст                                                                                                                                                                        | Кількість годин<br>Дф/Зф |
|---|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| 1 | 2                                          | 3                                                                                                                                                                                     | 4                        |
| 1 | Персонал організації як об'єкт менеджменту | Поняття та цілі організації. Склад та структура персоналу. Аналіз кадрового потенціалу підприємства.                                                                                  | 5/7                      |
| 2 | Методологія менеджменту персоналу          | Завдання та принципи менеджменту персоналу. Методи управління персоналом. Система управління персоналом. Побудова організаційної структури системи управління персоналом організації. |                          |





| 1 | 2                                                  | 3                                                                                                                                                                                                                                                                         | 4   |
|---|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3 | Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу        | Сутність та значення інформації Інформаційні потоки Джерела інформації з менеджменту персоналу                                                                                                                                                                            | 5/8 |
| 4 | Служби управління персоналом й кадрове діловодство | Напрями діяльності служби управління персоналом. Організація роботи служб управління персоналом. Організація кадрового діловодства. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників кадрових служб.                                                                       | 5/7 |
| 5 | Планування й формування персоналу                  | Зміст, завдання та принципи кадрового планування. Методи визначення потреб в персоналі. Організація та джерела залучення персоналу. Характеристика методів підбору персоналу. Відбір працівників на вакантну посаду. Складання резюме. Оптимізація чисельності персоналу. | 5/8 |
| 6 | Управління розвитком персоналу                     | Сутність розвитку персоналу. Форми та методи підготовки персоналу Потреби, цілі та методи професійного розвитку персоналу. Ефект від програми підготовки працівників. Особистий життєвий план.                                                                            | 5/7 |
| 7 | Управління процесом руху персоналу                 | Показники механічного та якісного руху персоналу. Аналіз плинності персоналу Стабілізація штатного складу персоналу підприємства.                                                                                                                                         | 5/7 |
| 8 | Регулювання трудової діяльності персоналу          | Трудовий контракт. Створення умов безпеки і здоров'я. Режим роботи працівників.                                                                                                                                                                                           | 5/7 |



| 1                   | 2                                    | 3                                                                                                                                                                                                                                                            | 4            |
|---------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 9                   | Управління робочим часом працівників | Складання і аналіз балансу робочого часу. Аналіз використання робочого часу. Розрахунок повноти використання персоналу                                                                                                                                       | 6/8          |
| 10                  | Оцінювання персоналу                 | Особливості оцінки діяльності персоналу. Порівняльна характеристика методів оцінювання персоналу. Критерії оцінювання персоналу. Формування системи оцінювання персоналу. Оцінка результативності праці персоналу. Оцінка ефективності інвестицій в персонал | 6/8          |
| 11                  | Мотивація персоналу                  | Система мотивації за моделями Герцберга та Маслоу. Мотиваційний потенціал. Розробка системи оплати праці. Розробка та запровадження соціального пакету.                                                                                                      | 5/8          |
| 12                  | Соціальне партнерство організації    | Форми соціального партнерства, і принципи його функціонування. Колективний договір як форма оптимізації інтересів соціальних партнерів. Процедура розгляду скарг на підприємстві. Предмет переговорів при укладанні колективного договору.                   | 5/8          |
| 13                  | Ефективність управління персоналом   | Показники ефективності роботи управлінських підрозділів підприємства. Розробка програми вдосконалення системи управління персоналом. Напрями розрахунку економічного ефекту від заходів по роботі з персоналом.                                              | 6/8          |
| <b>Усього годин</b> |                                      |                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>68/96</b> |



## 5. ТЕСТО

1. Штатний склад кваліфікованих працівників будь-якої організації, виділений за професійними ознаками (кваліфікація) -

- А) персонал; В) кадри;  
Б) робоча сила; Г) трудові ресурси.

2. Склад найманих працівників організації виділений не тільки за професійними, а й за персональними особливостями, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів - це:

- А) кадри; В) людські ресурси;  
Б) персонал; Г) трудові ресурси.
3. Основними характеристиками персоналу підприємства є
- А) кількість; В) компетентність;  
Б) структура; Г) всі відповіді вірні.

4. Визначена плановими розрахунками потреба в персоналі в цілому по організації та її окремим підрозділам у відповідності до характеру, масштабу, складності, трудомісткості виробничих процесів, ступеня їх механізації, автоматизації, комп'ютеризації – це:

- А) структура персоналу;                  В) професійна придатність  
Б) компетентність персоналу;      персонал;  
Г) кількість персоналу.

5. Сукупність окремих груп працівників, які об'єднанні за певною ознакою – це:

- А) кількість персоналу; В) компетентність персоналу;  
Б) структура персоналу; Г) професійна придатність персоналу.

6. Структура персоналу, яка здійснює розподіл залежно від виконуваних функцій – це:

- А) організаційна структура персоналу;  
Б) соціальна структура персоналу;  
В) рольова структура персоналу;  
Г) штатна структура персоналу.

7. Склад і розподіл творчих, комунікативних і поведінкових ролей між окремими працівниками підприємства – це:

- А) штатна структура персоналу;  
Б) рольова структура персоналу;  
В) соціальна структура персоналу;



Г) організаційна структура персоналу.

8. Керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно підлеглих – це:

- А) об'єкт управління персоналом;
- Б) предмет управління персоналом;
- В) система управління персоналом;
- Г) суб'єкт управління персоналом.

9. Безпосередньо працівники підприємства – це:

- А) суб'єкт управління персоналом;
- Б) об'єкт управління персоналом;
- В) предмет управління персоналом;
- Г) завдання управління персоналом.

10. До функцій управління персоналом належить:

- А) патерналістська;
- Б) відтворювальна;
- В) організаційна;
- Г) вірні відповіді б) та в).

11. Організація наймання, відбору, прийому персоналу, його ділова оцінка, профорієнтація й адаптація, навчання, управління його діловою кар'єрою й службово-професійним просуванням, мотивація й організація праці, управління конфліктами й стресами, забезпечення соціального розвитку організації, вивільнення персоналу – це:

- А) технологія управління персоналом;
- Б) принципи управління персоналом;
- В) методологія управління персоналом;
- Г) система управління персоналом.

12. Розгляд сутності персоналу організації як об'єкта управління, процесу формування поведінки індивідів, що відповідає цілям і завданням організації, методів і принципів управління персоналом – це:

- А) принципи управління персоналом;
- Б) функції управління персоналом;
- В) технологія управління персоналом;
- Г) методологія управління персоналом.

13. За належністю до складових управління виділяють такі методи управління персоналом:

- А) регулювання;
- Б) планування;
- В) ділової оцінки;
- Г) нормування.

14. Методи управління, які засновані на владних, розпорядчих, наказових способах впливу на персонал:



А) адміністративні;

В) соціальні;

Б) економічні;

Г) правові.

15. До принципів управління персоналом належить:

А) плановірність;

В) єдність розпоряджень;

Б) науковість;

Г) всі відповіді вірні.

16. За функцією обслуговування виділяють інформацію:

А) ймовірну;

В) недостатню;

Б) регулюючу;

Г) постійну.

17. Сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання – це

А) стратегія управління;

В) кадрова політика;

Б) стратегія управління

Г) інформаційний потік.

персоналом;

18. До зовнішніх факторів, з врахуванням яких формується кадрова політика належить:

А) умови праці;

В) стиль керівництва;

Б) організаційна культура;

Г) стан економічної кон'юнктури.

19. До внутрішніх факторів, з врахуванням яких формується кадрова політика належить:

А) технології виробництва;

Б) національне трудове законодавство;

В) перспективи розвитку ринку праці;

Г) стан ринку праці.

20. Вид кадрової політики, за якої на підприємстві немає чітко вираженої програми дій стосовно персоналу, а кадрова політика зводиться до ліквідації негативних наслідків називається:

А) активна;

В) превентивна;

Б) пасивна;

Г) реактивна.

21. Кадрова політика, за якої організація є прозорою для потенційних працівників будь-якого рівня, можна прийняти і починати роботу як із низької посади, так і з найвищої називається

А) реактивна;

В) пасивна;

Б) закрита;

Г) відкрита.

22. Способи дій, що спрямовані на досягнення відповідності персоналу стратегічним завданням роботи підприємства на конкретному етапі його розвитку – це



А) інформаційні потоки;

політики;

Б) стилі керівництва;

Г) кадрові рішення.

В) складові кадрової

23. До критеріїв, за якими оцінюють ефективність реалізованої кадрової політики відносять

А) плинність кадрів;

конфліктів;

Б) результативність праці;

Г) всі відповіді вірні.

В) наявність трудових

24. Вивчення впливу існуючого розміщення працівників на робочих місцях за результатами роботи підприємства; аналіз соціальної та економічної ефективності тих чи інших методів управління персоналом – це:

А) контролінг персоналу;

В) кадровий маркетинг;

Б) кадровий консалтинг;

Г) моніторинг персоналу.

25. Вивчення внутрішнього і зовнішнього ринків праці та його сегментів; аналіз очікувань працівників з питань службового переміщення; розповсюдження в межах організації інформації з питань потреб у кадрах, можливостей підвищення чи зміни своєї спеціальності – це:

А) організація соціального партнерства;

Б) формування оптимального управлінського апарату;

В) кадровий маркетинг;

Г) контролінг персоналу.

26. Діяльність яка передбачає організацію роботи з питань оформлення найму, переведення, звільнення, обліку навчання, атестації, пенсійного забезпечення працівників – це:

А) навчання персоналу;

В) кадрова політика;

Б) кадрове діловодство;

Г) кадрова стратегія.

27. Сукупність документів, які містять найповніші відомості про працівника й характеризують його біографічні, ділові та особисті якості – це:

А) трудова книжка;

В) особова справа;

Б) особова картка;

Г) алфавітна книга.

28. Цілеспрямована діяльність з метою забезпечення робочих місць в певний час, в необхідній кількості і певної якості працівників – це:

А) кадрове діловодство;

В) атестація персоналу;

Б) кадрове планування;

Г) розвиток персоналу.

29. Метод прогнозування потреби в персоналі, сутність якого



полягає в перенесенні минулих тенденцій, змін у величині сукупної робочої сили та її структури на майбутнє називається:

- А) метод трудових балансів; В) екстраполяція;
- Б) метод експертних оцінок; Г) економетричний метод.

30. До зовнішніх факторів, які впливають на визначення потреби в персоналі підприємства відносяться:

- А) звільнення за власним бажанням; В) конкуренція;
- Г) вірні відповіді б) та в).

Б) політичні зміни;

31. Метод прогнозування потреби в персоналі, за яким вирішуються системи рівнянь і нерівностей, що зв'язують ряд змінних показників, що дає змогу визначити їх оптимальну величину у взаємозв'язку між собою називається:

А) метод лінійного програмування;

Б) метод трудових балансів;

В) комп'ютерні моделі;

Г) нормативний метод.

32. Система заходів, які здійснює підприємство з метою залучення працівників певної кваліфікації, кількості для досягнення цілей підприємства – це:

А) підбір персоналу; В) атестація персоналу;

Б) адаптація персоналу; Г) набір персоналу.

33. Методи набору персоналу, якими користуються коли попит на робочу силу, особливо кваліфіковану, перевищує її пропозицію:

А) активні методи;

В) ліберальні методи;

Б) пасивні методи;

Г) демократичні методи.

34. Процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його відповідності до вимог робочого місця і підбору з наявних претендентів того, хто найбільше підходить, з врахуванням його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, характеру та інтересів організації – це:

А) кадрова політика;

В) підбір персоналу;

Б) набір персоналу;

Г) адаптація персоналу.

35. Оцінка відповідності структурного та кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії розвитку з метою підготовки і прийняття стратегічних рішень на перспективу – це:

А) підбір персоналу;

аудит;

Б) організаційно-кадровий

В) набір персоналу;



Г) адаптація персоналу.

36. Процес пристосування працівника до умов зовнішнього і внутрішнього середовища – це:

- А) оцінювання персоналу;
- Б) адаптація персоналу;
- В) атестація персоналу;
- Г) розвиток персоналу.

37. Взаємне пристосування працівника і умов організації, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці – це:

- А) професійна адаптація;
- Б) трудова адаптація;
- В) психофізіологічна адаптація;
- Г) соціально-психологічна адаптація.

38. Стратегія адаптації керівника до колективу, яка вибір декількох напрямків дій з метою вирішення основних проблем протягом 4-8 тижнів, що призводить до покращення стану в організації називається:

- А) раціональна;
- Б) очікувана;
- В) критична;
- Г) традиційна.

39. Управління адаптацією — це:

А) спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва;

Б) активний вплив на фактори, від яких залежить проходження та терміни адаптації;

В) цілеспрямована діяльність з метою забезпечення робочих місць в певний час, в необхідній кількості і певної якості працівників;

Г) забезпечення умов для мобільності працівників як передумови раціональної їх зайнятості і використання.

40. Розвиток персоналу — це:

А) системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу;

Б) цілеспрямований і систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності в організації;

В) процес та результат засвоєння особистістю систематизованих





теоретичних знань, умінь і практичних навичок, необхідних їй для професійного навчання, підготовки до праці, інтеграції у суспільство.

Г) професійно-технічне або вище навчання робітників чи фахівців з вищою освітою, що дає можливість розширювати і поглиблювати раніше здобуті працівниками знання, уміння та практичні навички на рівні вимог сучасного господарювання.

41. Професійне навчання персоналу — це:

А) процес та результат засвоєння особистістю систематизованих теоретичних знань, умінь і практичних навичок, необхідних їй для професійного навчання, підготовки до праці, інтеграції у суспільство;

Б) процес переміщення робітників, фахівців з вищою освітою організації між професійними, кваліфікаційними та посадовими групами персоналу в результаті опанування ними нових знань, умінь і практичного досвіду роботи;

В) цілеспрямований процес формування у працівників організації теоретичних знань, умінь та практичних навичок за допомогою спеціальних методів і форм, необхідних персоналу зараз чи в майбутньому;

Г) вірна відповідь відсутня.

42. Професійний розвиток персоналу — це:

А) системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу;

Б) процес та результат засвоєння особистістю систематизованих теоретичних знань, умінь і практичних навичок, необхідних їй для професійного навчання, підготовки до праці, інтеграції у суспільство.

В) цілеспрямований і систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи надання послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових складніших завдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей та потенційних можливостей;



Г) всі відповіді правильні.

43. Етапи процесу розвитку персоналу розміщені наступним чином:

А) професійне навчання персоналу, планування трудової кар'єри, виробнича адаптація, оцінювання і атестація;

Б) професійне навчання персоналу, виробнича адаптація, оцінювання і атестація, планування трудової кар'єри;

В) професійне навчання персоналу, оцінювання і атестація, планування трудової кар'єри, виробнича адаптація;

Г) вірна відповідь відсутня.

44. Процес переміщення робітників, фахівців з вищою освітою організації між професійними, кваліфікаційними та посадовими групами персоналу в результаті опанування ними нових знань, умінь і практичного досвіду роботи – це:

А) освіта;

Б) конкурентоздатність персоналу;

В) професійно-кваліфікаційне просування персоналу;

Г) вірна відповідь відсутня.

45. Професійно-технічне або вище навчання робітників чи фахівців з вищою освітою, що дає можливість розширювати і поглиблювати раніше здобуті працівниками знання, уміння та практичні навички на рівні вимог сучасного господарювання – це:

А) конкурентоздатність персоналу;

Б) підвищення кваліфікації персоналу;

В) планування трудової кар'єри;

Г) оцінювання і атестація персоналу.

46. Управлінська діяльність із визначення відповідності якісних і кількісних професійних характеристик персоналу вимогам посади (робочого місця), яка виконується на підставі діагностики працівників та результативності їхньої праці для досягнення цілей підприємства – це:

А) адаптація персоналу;

В) набір персоналу;

Б) ділова оцінка персоналу;

Г) підбір персоналу.

47. Показник, за яким можна зробити висновок про виконану роботу, внесок працівника в досягнення цілей організації – це:

А) вимога оцінки;

В) критерій оцінки;

Б) ризик оцінки;

Г) всі відповіді вірні.

48. Вимога до системи оцінки, яка включає здатність оцінної системи виконання відрізнити ефективних виконавців від



неефективних називається:

А) чутливість;

В) практичність;

Б) валідність;

Г) прийнятність.

49. Частка витрат на персонал в обсязі реалізації:

А) розраховується шляхом розподілу загальної величини витрат на персонал за певний період на чисельність працівників підприємства;

Б) показує скільки підприємству в середньому обходиться одна година продуктивної праці з огляду витрат на персонал;

В) показує яка частина валового доходу організації витрачається на персонал, тобто скільки копійок заробленої підприємством гривні витрачалось на персонал;

Г) відношення загальної величини витрат на розвиток персоналу до обсягу реалізації продукції.

50. Витрати на одного працівника:

А) розраховується шляхом розподілу загальної величини витрат на персонал за певний період на чисельність працівників підприємства;

Б) показує скільки підприємству в середньому обходиться одна година продуктивної праці з огляду витрат на персонал;

В) показує яка частина валового доходу організації витрачається на персонал, тобто скільки копійок заробленої підприємством гривні витрачалось на персонал;

Г) це відношення загальної величини витрат на розвиток персоналу до загальних витрат на робочу силу.

51. Витрати на одну продуктивну годину роботи:

А) показує яка частина валового доходу організації витрачається на персонал, тобто скільки копійок заробленої підприємством гривні витрачалось на персонал;

Б) розраховується шляхом розподілу загальної величини витрат на персонал за певний період на чисельність працівників підприємства;

В) показує скільки підприємству в середньому обходиться одна година продуктивної праці з огляду витрат на персонал;

Г) вірна відповідь відсутня.

52. Під економічною ефективністю управління персоналом розуміють:

А) виконання очікувань і задоволення потреб і інтересів працівників підприємства;



- Б) досягнення цілей діяльності підприємств за рахунок кращого використання трудового потенціалу;
- В) цілісність і організаційну оформленість підприємства;
- Г) всі відповіді вірні.

## ЛІТЕРАТУРА

### Базова

1. Менеджмент персоналу: Навч. посібник / За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004.

2. Балабанові Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Навч. Посіб. – К.: ВД „Професіонал”, 2006.- 512 с.

3. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. Учебник.- М.: ИНФРА-М, 2010.- 695с.

4. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч.посіб. – 3-тє вид., випр. і доп. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2008. – 435 с.

5. 102-94 Методичні рекомендації до виконання контрольної роботи з дисципліни „Менеджмент персоналу” для студентів заочної форми за напрямками підготовки 8.050107 „Економіка підприємства”, 8.050106 „Облік і аудит”

### Допоміжна

1. Довгань Л. Є. Праця керівника, або Практичний менеджмент: Навч. посіб.- К.: „ЕксОб”, 2002.- 384с.

2. Косовська Г. В. Крушельницька О. В. Управління трудовими ресурсами: Навч. посіб.-К.: Кондор, 2003.- 224 с.

3. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене.-К., „Кондор”.- 2005.- 308 с.

4. Крамаренко В. І., Холод Б. І. Управління персоналом фірми: Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2003.- 272 с.

5. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М, НГАЭиУ; Новосибирск, 2000.

6. Одегов Ю. Г., Карташова Л. В. Управление персоналом, оценка эффективности. Учебное пособие.- М.: Издательство «Экзамен», 2004.- 256с.

7. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации: Учебник.- М.: Аспект Пресс, 2002.- 279 с.

8. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. посіб.- К.: КНЕУ, 2002.- 351с.



9. Шейл П. Руководство по развитию персонала.- 2-е изд.- СПб.: Питер, 2004.- 240с.

### **Інформаційні ресурси**

1. Освітньо-професійна програма підготовки бакалавра, спеціаліста і магістра за напрямом 0501 "Економіка і підприємництво" – К: МОН, 2002.

2. <http://www.rada.kiev.ua> – Законодавство України.

3. <http://www.library.snu.edu.ua> – Наукова бібліотека.

4. <http://www.lib.rv.ua/> – Рівненська державна обласна бібліотека.

5. <http://www.rstu.rv.ua/book.html> – Бібліотека НУВГП/

### **Нормативно-правова література**

1. Кодекс законів про працю України з постатейними матеріалами: офіційне видання станом на 1 квітня 2000 р. – Ужгород: Інформаційно-видавниче агентство "ІВА", 2000.

2. Закон України "Про оплату праці" (зі змінами та доповненнями), <http://zakon.rada.gov.ua>

3. Закон України "Про зайнятість" (зі змінами та доповненнями), <http://zakon.rada.gov.ua>

4. Закони України "Про зайнятість населення" (зі змінами та доповненнями), <http://zakon.rada.gov.ua>

5. Закон України "Про колективні договори і угоди" (зі змінами та доповненнями), <http://zakon.rada.gov.ua>

6. Закон України "Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)" (зі змінами та доповненнями), <http://zakon.rada.gov.ua>

7. Закон України "Про оплату праці" (зі змінами та доповненнями), <http://zakon.rada.gov.ua>

8. Закон України "Про охорону праці" (зі змінами та доповненнями), <http://zakon.rada.gov.ua>

9. Інструкція про порядок ведення трудових книжок (зі змінами та доповненнями), <http://zakon.rada.gov.ua>

10. Інструкції щодо заповнення форми державного статистичного спостереження N1-РС "Звіт про витрати на утримання робочої сили" (зі змінами та доповненнями), <http://zakon.rada.gov.ua>

11. Інструкція зі статистики кількості працівників, (зі змінами та доповненнями), <http://zakon.rada.gov.ua>

12. Інструкція зі статистики заробітної плати, (зі змінами та доповненнями), <http://zakon.rada.gov.ua>