

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ
Кафедра економіки та управління виробничим
і комерційним бізнесом

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
та завдання до практичних занять
з дисципліни
«МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ»

Харків - 2014

Методичні вказівки розглянуто і рекомендовано до друку на засіданні кафедри економіки, організації і управління підприємством 27 грудня 2012 р., протокол № 7.

Методичні вказівки рекомендовано для студентів спеціальності “Економіка підприємства” денної форми навчання.

Укладач

доц. Т.Г. Сухорукова

Рецензент

доц. І.В. Воловельська

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
та завдання до практичних занять
з дисципліни
«МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ»

Відповідальний за випуск Сухорукова Т.Г.

Редактор Решетилова В.В.

Підписано до друку 28.01.13 р.

Формат паперу 60х84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 1,00. Тираж 25. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Українська державна академія залізничного транспорту,
61050, Харків-50, майдан Фейєрбаха, 7.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2874 від 12.06.2007 р.

Українська Державна академія залізничного транспорту

Факультет економіки транспорту

Кафедра “ Економіка, організація і управління підприємством ”

Методичні вказівки та завдання до практичних занять

по дисципліні “**Менеджмент персоналу** “

для студентів спеціальності “Економіка підприємства”

денної форми навчання

Харків – 2013

Методичні вказівки розглянуто і рекомендовано до друку на засіданні кафедри економіки, організації і управління підприємством 27 грудня 2013 р., протокол № 7.

Методичні вказівки рекомендовано для студентів спеціальності “Економіка підприємства” денної форми навчання.

Укладач
доц. Т.Г. Сухорукова

Рецензент
доц. І.В. Воловельська

ЗМІСТ

Вступ	4
Заняття 1. Методологія управління персоналом.....	5
Заняття 2. Система управління персоналом. Забезпечення управління персоналом.....	9
Заняття 3. Кадрова служба підприємства.....	11
Заняття 4. Планування та формування персоналу.....	18
Заняття 5. Розвиток персоналу	24
Заняття 6. Рух персоналу. Регулювання трудової діяльності.....	27
Заняття 7. Управління робочим часом. Умови праці	31
Заняття 8. Оцінка та мотивація персоналу	35
Теми рефератів	40
Список літератури.....	41

ВСТУП

Менеджмент персоналу – цілеспрямована діяльність керівного складу організації з розроблення концепції й стратегії кадрової політики, принципів і методів управління персоналом.

Метою науки є пізнання закономірностей, факторів поведінки і їх застосування в досягненні завдань організації з урахуванням особистих і групових інтересів персоналу. Управління персоналом служить підвищенню ефективності діяльності організації. В ідеалі мета управління персоналом – це створення організації, що працює за принципом співробітництва, у якій оптимально сполучається рух до загальноорганізаційних, групових та індивідуальних цілей.

Мета дисципліни „Менеджмент персоналу” – формування системи знань з теорії менеджменту персоналу та методичних підходів до їх використання.

Дисципліна базується на знаннях, отриманих при вивченні дисциплін: «Економіка праці», «Економіка та організація підприємства», «Економічна теорія», «Державне регулювання», «Економічний аналіз», «Управління підприємством».

У свою чергу, ця дисципліна є базовою для узагальнення знань з економіки та виконання дипломної роботи.

Завданням дисципліни є вивчення сутності управління персоналом, методології, системи і технології управління персоналу, отримання практичних навичок та умінь щодо управління персоналом, проектування організаційних структур управління персоналом, розроблення основних регламентуючих документів, оптимального вибору найбільш ефективних технологій, засобів та методів кадрової роботи, розрахунку потреби в персоналі та аналізу основних трудових показників, вирішення задач організації праці персоналу, проведення оцінки персоналу та визначення ефективності менеджменту персоналу.

Метою методичних вказівок є закріплення теоретичних знань, отримання практичних навичок використання методів управління персоналом та оцінки ефективності відповідних рішень щодо управління персоналом.

ЗАНЯТТЯ 1. Методологія управління персоналом

Завдання 1.1. Обрати п'ять надважливих характеристик керівника, що уміє впливати на інших людей, для посади:

- 1) тренер спортивної секції;
- 2) керівник промислового підприємства;
- 3) начальник КРУ;
- 4) військовослужбовець в армії;
- 5) начальник відділу кадрів;
- 6) завідувач бібліотеки;
- 7) головний лікар поліклініки;
- 8) ректор ВНЗ;
- 9) директор НДІ;
- 10) начальник структурного підрозділу залізниці.

Характеристики керівника сильної впливовості:

- 1) цінується оточенням;
- 2) розуміє процес впливу;
- 3) впливає на оточення;
- 4) одягається відповідним чином;
- 5) має переконливий зовнішній вигляд;
- 6) ясно викладає свої думки;
- 7) упевнений у собі;
- 8) поводить не зухвало, але впевнено;
- 9) досягає хороше взаєморозуміння;
- 10) винагороджує потрібну поведінку;
- 11) має реалістичне уявлення про себе;
- 12) дає чіткі вказівки;
- 13) розвиває стратегію впливу на групи;
- 14) прагне бути наполегливим;
- 15) ефективно прислухається до інших.

Завдання 1.2. За даними таблиці 1 треба обрати стиль управління для кожної групи працівників (указування, розподіл та стимулювання, участь у прийнятті рішень, передача повноважень).

Завдання 1.3. За даними таблиці 2 визначити, які методи управління персоналом переважають на підприємстві?

Таблиця 1 – Характеристика груп працівників підприємства

Варіант	Характеристика
1 Відділ головного механіка	Група має базові навички, але глибокої практичної підготовки не має. Члени групи старанні, але не можуть вирішити деякі проблеми, зокрема якості роботи
2 Планово-економічний відділ	Члени групи мають вищий рівень кваліфікації, прагнуть присвятити свої сили хорошій роботі. Старанні, бажають виконати роботу творчо
3 Відділ кадрів	Члени групи молоді і не мають високої кваліфікації. Ініціативу виявляють рідко. Самонавчанням майже не зайняті
4 Науково-дослідний сектор	Група має і теоретичну, й практичну підготовку, знає технологію виробництва. Працівники достатньо знають свої обов'язки і виконують їх у цілому на високому рівні. Для успішної роботи потрібно чіткий графік роботи, з указівкою термінів і змісту робіт
5 Канцелярія	Члени групи мають різний віковий стан, але не мають високої кваліфікації. Ініціативу виявляють рідко. Свою думку виражають без бажання, за вказівкою керівника. Самонавчанням майже не зайняті
6 Бухгалтерія	Всі робітники мають вищу спеціальну освіту. Стаж роботи за спеціальністю складає 7 – 20 років. Раз на місяць у відділі проводяться методичні семінари. За результатами планових перевірок зауважень до робітників бухгалтерії немає
7 Відділ охорони праці	Група має базові навички, має неглибоку практичну підготовку. Члени групи старанні, але окремі питання залишаються поза діяльності членів групи
8 Бібліотека	Питома вага робітників, що мають вищу спеціальну освіту, складає 32 %, середню спеціальну освіту мають 52 % робітників. Середній вік робітників – 26 років. Раптові перевірки свідчать про випадки порушення трудової дисципліни
9 Відділ головного технолога	Члені групи мають вищий рівень кваліфікації, присвячують свої сили хорошій роботі. Регулярно розробляють рекомендації щодо поліпшення виконання роботи. Старанні, акуратні, конструктивні
10 Адміністративно-господарська	Робітники не мають вищої освіти. Середню спеціальну освіту мають 73 % робітників. Середній

частина	вік робітників – 46 років. Раптові перевірки свідчать про випадки порушення трудової дисципліни
---------	---

Завдання 1.4. Визначити загальну зміну чисельності трудових ресурсів, якщо зміну елементів трудових ресурсів презентовано в таблиці 3.

Таблиця 3 – Відомості про зміну елементів трудових ресурсів

тис. люд

Показник	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
1 Чисельність населення в працездатному віці	-675	-518	-349	+739	+814	+462	+653	-230	-650	+258
2 Інваліди 1-2 груп і особи пільгових пенсійних віків	+ 82	+ 54	- 31	+ 69	- 46	- 62	+ 98	+ 43	- 45	+ 32
3 Працюючі особи пенсійного віку	-246	+364	-196	+150	-418	+275	+150	-209	-187	+207
4 Працюючі підлітки до 16 років	+51	-75	+28	+42	-35	+21	-87	-56	+21	-78

Завдання 1.5. Скласти структуру персоналу за віковою ознакою (за станом на кінець 2010 року) (таблиця 4).

Таблиця 4 – Чисельність працівників за роком народження

Варіант											
1, 7		2, 8		3, 9		4, 0		5		6	
*Р.н.	Люд	Р.н.	Люд	Р.н.	Люд	Р.н.	Люд	Р.н.	Люд	Р.н.	Люд
1945	32	1947	42	1944	34	1948	45	1946	35	1949	49
1951	18	1954	21	1956	21	1952	16	1955	25	1953	22
1957	6	1960	18	1961	15	1958	12	1959	8	1962	20
1964	24	1963	105	1968	45	1965	45	1967	86	1966	32
1969	82	1974	32	1970	18	1973	29	1971	15	1972	19
1975	5	1980	56	1976	92	1977	51	1979	11	1978	58
1981	19	1983	32	1981	24	1983	16	1982	22	1982	21
1985	7	1985	9	1984	18	1985	14	1985	35	1984	25

1986	5	1986	1	1985	15	1987	10	1986	4	1986	12
*Р.н. – рік народження.											

Завдання 1.6. Розрахувати трудовий потенціал організації (таблиця 5).

Таблиця 5 – Елементи трудового потенціалу організації

Показник	1, 7	2, 8	3, 9	4, 0	5	6
1 Чисельність персоналу	352	621	295	568	632	494
2 Відпрацьовано протягом року людино-днів	90112	162702	86730	133480	151680	125970
3 Питома вага постійних працівників, %	83,0	75,4	86,2	85,8	79,3	82,6
4 Тривалість періоду трудової діяльності тимчасового працівника, міс	5,8	7,2	4,9	6,3	5,2	9,4
5 Питома вага кваліфікованих працівників у загальній чисельності, %	71	84	75	72	86	79
6 Середній тарифний розряд	4,2	5,7	3,5	5,4	3,8	4,6
7 Темпи приросту продуктивності праці, %	6,8	9,3	11,4	12,6	10,2	8,5

ЗАНЯТТЯ 2. Система управління персоналом. Забезпечення управління персоналом

Завдання 2.1. За даними таблиці 6 скласти особову специфікацію на посаду:

- 1) тренер спортивної секції;
- 2) керівник промислового підприємства;
- 3) начальник КРУ;
- 4) військовослужбовець в армії;
- 5) начальник відділу кадрів;
- 6) завідуючий бібліотеки;
- 7) головний лікар поліклініки;
- 8) ректор ВНЗ;
- 9) директор НДІ;
- 10) начальник структурного підрозділу залізниці.

Завдання 2.2. Визначити потребу відділу кадрів у стелажах для збереження наказів по особовому складу працівників (таблиця 7).

Таблиця 6 – Форма особистої специфікації посади

Перелік вимог до робітника	Необхідні якості		
	основні	бажані	протипоказання
1 Фізичний вигляд			
2 Досягнення (освіта, кваліфікація, досвід)			
3 Інтелект (розум, тямовитість)			
4 Спеціальні здібності			
5 Інтереси, риси характеру			
6 Зовнішні умови (домашні умови, соціально-побутові умови)			

Таблиця 7 – Обсяг роботи відділу кадрів

Показник	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
1 Місткість стелажа, пачок	40	55	65	50	60	70	50	40	60	70
2 Насиченість 1 пачки, аркушів	70	90	100	70	90	80	90	90	70	100
3 Термін зберігання наказів, років	20	20	25	20	25	20	20	15	20	15
4 У середньому за місяць видається наказів, кількість	20	30	50	40	20	30	30	20	40	20
5 1 наказ друкується, аркушів	2	4	3	3	2	4	4	2	3	2

Завдання 2.3. За даними таблиці 8 визначити потребу відділу кадрів у бланках “Посвідчення працівника”.

Таблиця 8 – Відомості про рух персоналу

Показник	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
1 Штатний розклад, од.	1200	1580	2400	1600	2650	1800	1200	2200	1750	1400
2 Коефіцієнт внутрішнього сумісництва, %	5	4	5	4	8	6	8	5	4	5
3 Коефіцієнт плинності кадрів, %	18	20	21	19	16	15	20	15	19	14

4 Страховий запас бланків, відсоток від штату	2	4	5	2	3	4	5	6	4	3
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Завдання 2.4. Розрахувати вартість достовірної інформації про персонал, що забезпечує ефективне управління персоналом підприємства (таблиця 9). Відомо, що додатковий продукт, створюваний одним працівником за рік, становить 3 умов. од. Якщо відзначається перетримання персоналу, то збитки становлять 3 умов. од. за одну людину. Витрати у випадку додаткового набору або передислокації працівників становлять 1 умов. од. за одного працівника.

Таблиця 9 – Попит на персонал, люд

Показник	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
1.Попит на персонал, люд:										
B1	10	250	300	150	120	90	160	140	210	180
B2	0	350	420	240	280	180	280	260	380	260
B3	25	500	530	380	510	420	500	390	520	340
	0									
	35									
	0									
2. Імовірність потреби в персоналі:										
B1	0,5	0,4	0,6	0,3	0,5	0,7	0,5	0,4	0,3	0,6
B2	0,3	0,3	0,3	0,5	0,2	0,2	0,1	0,3	0,3	0,2
B3	0,2	0,3	0,1	0,2	0,3	0,1	0,4	0,3	0,4	0,2

ЗАНЯТТЯ 3. Кадрова служба підприємства

Завдання 3.1. Із запропонованих нижче характеристик, виберіть характеристики активної людини:

- 1) прагне до випробувань;
- 2) погано використовує час і сили;
- 3) прагне бути відкритою і щирою;
- 4) піклується про саморозвиток;

- 5) не має “контакту” зі своїми почуттями;
- 6) недостатньо чуйна стосовно оточення;
- 7) здатна на різні махінації;
- 8) використовує час і сили як доступні їй ресурси;
- 9) знаходиться “у контакті” зі своїми почуттями;
- 10) виявляє турботу про оточення;
- 11) вибирає за зовнішніми ознаками;
- 12) володіє чіткими ціннісними установками;
- 13) установлює собі високі стандарти;
- 14) вітає встановлення зворотного зв’язку;
- 15) не цілком розуміє власні цінності;
- 16) прагне уникати випробувань;
- 17) вникає в суть явищ;
- 18) терпимий до протилежної точки зору, здатний її використовувати;
- 19) здатний конструктивно використовувати конфліктні ситуації;
- 20) уникає того, що могло б забезпечити саморозвиток;
- 21) дає волю оточенню;
- 22) у цілому вдоволений життям;
- 23) нетерпимий до поглядів інших;
- 24) негативно ставиться до конфліктів;
- 25) уникає самоаналізу.

Завдання 3.2. Скласти посадову інструкцію “Працівник з ведення домашнього господарства”, у якій подати 4 розділи: “Обов'язки” (варіант 1); “Права” (варіант 2); “Відповідальність” (3); “Оплата праці” (4).

Скласти елементи трудового договору, а саме: “Обов'язки роботодавця” (5); “Права роботодавця” (6); “Відповідальність роботодавця” (7); “Соціальні гарантії працівника”(8); “Графік роботи” (9); “Інші вимоги до посади” (0).

Завдання 3.3. Класифікувати ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату колективу на суб'єктивні, об'єктивні та загальні:

- 1) довіра та взаємна вимогливість членів групи один до одного;

- 2) характер виробничих відносин відповідного суспільства;
- 3) доброзичливість і ділові претензії;
- 4) вільне висловлення думок;
- 5) високі показники результатів діяльності;
- 6) організація й умови трудової діяльності;
- 7) відсутність тиску з боку керівництва на підлеглих;
- 8) достатня інформованість членів колективу про завдання та стан справ у колективі;
- 9) високий ступінь емоційного включення та взаємодопомоги в ситуації, якщо у тому є потреба;
- 10) низька плинність кадрів;
- 11) специфіка й особливості роботи органів управління;
- 12) високий рівень трудової дисципліни;
- 13) стиль і характерологічні форми управління;
- 14) усвідомлення і взяття відповідальності на себе за стан справ у групі кожним із її членів;
- 15) соціально-психологічні, тендерні та демографічні особливості групи;
- 16) відсутність конфліктності в колективі;
- 17) чисельність групи.

Завдання 3.4. За даними таблиці 10 визначити структуру персоналу підприємства за такими групами: керівники; фахівці; технічні виконавці; робітники; соціальні працівники.

Таблиця 10 – Відомості про чисельність працівників підприємства

Показник	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Директор і його заступники	7	8	6	5	7	9	8	9	4	5
2 Начальники відділів	9	5	9	8	6	12	19	7	8	9
3 Економісти	5	6	4	6	5	7	9	7	4	5
4 Інспектор по кадрах	10	12	10	9	12	9	9	8	10	11
5 Верстатники	85	75	62	73	78	83	74	81	69	72
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6 Начальники цехів	5	6	8	5	6	8	6	5	7	9
7 Юристи	4	5	4	3	5	6	6	5	4	6

8 Цехові прибиральники	15 6	16 0	14 5	15 8	16 2	13 0	14 5	17 2	16 5	17 0
9 Інженери- технологи	18	21	16	20	18	20	18	15	19	20
10 Бухгалтери	9	11	8	12	11	15	11	9	8	12
11 Керівники бюро і секторів	12	14	15	10	12	18	12	15	10	15
12 Майстри цехів	15	16	18	22	14	15	15	18	16	20
13 Інженери механіки	18	21	25	20	16	22	20	18	15	18

Продовження таблиці 10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
14 Прибиральники загальнозаводських приміщень	44	45	52	40	42	38	45	40	35	42
15 Агент по закупівлі	15	18	10	15	12	16	18	15	12	19
16 Касири	6	8	6	5	8	5	7	6	8	6
17 Завідувач дитячим садочком	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
18 Вихователі дитячого садочка	5	8	4	6	9	8	7	5	6	7
19 Табельники	15	10	12	16	10	12	15	14	12	10
20 Співробітники домоуправління	6	5	8	6	5	9	7	6	8	9

Завдання 3.5. Вивчити кваліфікаційну характеристику менеджера по персоналу і вибрати доручення керівника, які менеджер повинен виконати.

Доручення керівника:

- 1) заповнити й здати статистичну звітність по персоналу;
- 2) нарахувати заробітну плату працівникам підприємства;
- 3) укласти договір з підприємством “N” на предмет проходження стажування працівників;
- 4) підготувати графік здачі екзамену з техніки безпеки;
- 5) об'явити конкурс на вакантне місце начальника конструкторського бюро;
- 6) оформити наказ про направлення на навчання 10 робочих цеху № 5 відповідно до раніше прийнятого графіка;

7) скласти плановий кошторис по ФОП підприємства на 1-ше півріччя наступного року;

8) зробити аналіз даних, отриманих у фонді зайнятості, й оформити результати аналізу документально;

9) провести співбесіду з особами, що пройшли попереднє анкетування на заміщення вакантних місць;

10) зібрати відомості про спеціальності і спеціалізацію профілюючих вузів;

11) звільнити працівників, що приймалися на сезонні роботи;

12) провести аналіз стажу роботи фахівців підприємства;

13) організувати і провести атестацію робочих місць цехів № 1 – 3;

14) підготувати критерії оцінки роботи керівників секторів для розподілу грошової винагороди.

Завдання 3.6. Галузеве міністерство проводить аналіз структури керівників кадрових служб з базової освіти. Результати аналізу подано в таблиці 11.

Розрахувати структуру керівників кадрових служб за рівнем освіти. Підприємства обрати за варіантами таблиці 12.

Таблиця 11 – Кваліфікація керівників кадрових служб за рівнем освіти

Підприємств о	Базова освіта				
	технічна	економічн а	вчитель	юрист, правознавец ь	соціолог, психолог
1			X		
2					X
3					X
4	X				
5			X		
6				X	
7	X				
8	X				
9				X	
10		X			
11	X				
12			X		
13				X	

14	X				
15					X
16			X		
17	X				
18			X		
19	X				
20	X				

Таблиця 12 – Варіанти груп підприємств

Варіант	Група підприємств
1	1,3,5,7,9,11,13,15,17,19
2	1,2,6,7,8,11,13,16,17,20
3	4,5,6,9,10,11,12,15,18,19
4	2,4,6,8,10,12,14,16,18,20
5	1,2,3,4,5,15,16,17,18,19
6	5,6,7,8,9,10,11,12,13,14
7	1,3,5,6,9,11,14,15,17,20
8	1,2,3,7,8,12,13,16,17,19
9	4,5,6,7,10,11,13,18,19,20
0	1,2,3,7,8,15,16,17,18,20

Завдання 3.7. У структурі міністерства 148 підприємств. Класифікація керівників кадрових служб за віком подана в таблиці 13. розрахувати середній вік керівників кадрових служб міністерства.

Таблиця 13 – Класифікація керівників кадрових служб за віком

Кількість підприємств за варіантом	Вік								
	До 25 років	26 – 30	31 – 35	36 – 40	41 – 45	46 – 50	51 – 55	56 – 60	Понад 60
1	6	5	11	13	22	30	23	21	17
2	5	4	14	18	15	32	18	16	26
3	8	9	24	19	17	30	15	14	12
4	3	3	41	22	15	18	21	12	13
5	4	6	52	38	20	17	4	2	5
6	6	8	5	6	35	38	36	6	8

7	3	1	41	24	15	16	21	12	15
8	4	5	11	15	22	30	20	21	20
9	8	7	22	19	17	32	17	15	11
0	3	4	12	18	17	31	18	18	27

Завдання 3.8. Використовуючи метод коефіцієнтів, розрахувати рівень соціальної захищеності працівників підприємства (таблиця 14).

Завдання 3.9. Опрацювати дію факторів ділового спілкування в конкретній ситуації. Фактори ділового спілкування: установка людини на спілкування; моделювання особистісних особливостей співрозмовника (врахування інтересів співрозмовника); створення позитивного враження про себе; виявлення причин непорозуміння; установлення зворотного зв'язку.

Ситуації, пропоновані для розв'язку:

- 1) формування команди для участі в Спартакіаді;
- 2) участь у НДР;
- 3) участь у концерті для працівників підприємства;
- 4) керівництво виробничим підрозділом (100 -150 людей);
- 5) підготовка статті про видатного працівника підприємства;
- 6) керівництво дипломною роботою студента ВНЗ;
- 7) написання наукової статті в співавторстві;
- 8) участь у науковій конференції;
- 9) робота з господарської (договірної) теми;
- 10) опанування наукової роботи.

ЗАНЯТТЯ 4. Планування та формування персоналу

Завдання 4.1. За даними таблиці 15 оцінити рівень розвитку підприємства. У розрахунках свій варіант прийняти за звітний, а попередній – за базовий.

Таблиця 15 – Відомості про роботу підприємства.

Показник	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Число покупок продукції	45	48	53	50	46	64	71	55	43	46
2 Вартість реалізованої продукції, тис. грн	965	1020	1268	1045	993	1260	1480	1123	1005	1218

Продовження таблиці 15

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
3 Втрати від браку й витрати на виправлення дефектів, тис. грн	5.4	6.8	9.5	9.8	3.6	5.9	9.6	8.2	7.4	10.2
4 Поквартальний графік виробництва, %	30	35	10	15	28	26	31	29	33	25
I	30	25	20	20	23	21	30	26	29	32
II	25	18	45	35	20	29	25	24	20	25
III	15	22	25	30	29	24	14	21	18	18
IV										
5 Витрати підприємства з випуску товарної продукції, тис. грн	2391	2654	2977	2388	2121	2924	3297	2388	2640	2756
- план	2525	2713	3236	2522	2537	3219	3468	2569	3041	2891
- факт										
6 У тому числі накладні витрати (фактичні), тис. грн	198	254	339	205	202	335	372	293	234	228
7 Питома вага										

договорів поставки комплектуючи х виробів	56	64	78	75	70	59	68	77	71	64
8 Періодичність проведення моніторингу ринку продуктів замінників (1 раз в N років)	3	5	8	6	3	4	5	7	6	8
9 Контингент виробничих робітників, люди	750	784	796	803	785	774	782	789	756	769
10 У тому числі ВТК	32	35	42	38	35	45	36	40	32	35
11 Вартість товарної продукції, тис. грн	2765	2936	3560	2769	2841	3557	3787	282 3	333 3	316 0
Бали	Рекомендації									
9-10	У Вас хороша система управління. Немає особливої необхідності її вдосконалювання.									
7-8	Ви повинні подумати про поліпшення виробництва.									
5-6	Процес поліпшення виробництва був би корисний вашому підприємству.									
0-4	Поліпшення роботи повинне стати вашим першочерговим завданням.									

Галузевий рівень рентабельності виробництва продукції становить 9,8 %.

Анкета

Питання	Відповідь	
	так	немає
1 Чи збільшується рік у рік кількість ваших потенційних споживачів?	1	
2 Чи становлять ваші втрати від браку й витрати на виправлення дефектів менш 1 % вартості реалізованої продукції?	1	
3 Чи виконуєте ви виробничі графіки?	1	
4 Чи дотримуєтеся ви планових витрат виробництва?	1	

5 Чи застосовуєте ви тільки ті деталі й комплектуючі вироби, які відповідають вимогам технічних умов? (за п. 7 таблиці 1.1, показник повинен бути більше або дорівнює 75 %)	1	
6 Чи враховуєте ви вимоги своїх споживачів до ваших виробів або послуг? (Моніторинг ринку повинен бути не рідше одного разу на п'ять років)	1	
7 Чи ростуть ваші накладні витрати швидше ваших доходів?		1
8 Чи займаються у вас контролюванням продукції більше 5 % виробничих робітників?		1
9 Чи вважаєте ви, що треба знизити виробничі витрати й скоротити строки виробництва?	1	
10 Чи була рентабельність виробництва продукції на вашому підприємстві нижче середньогалузевого рівня?		1

Методичні вказівки до розв'язання завдання

Для відповідей на питання анкети необхідно розрахувати за своїм варіантом такі показники:

- динаміка числа споживачів, відсоток до попереднього року;
- втрати від браку, відсоток від реалізації;
- коефіцієнт ритмічності (повинен бути більше 90 %);
- відхилення фактичних витрат від планових (повинне бути менш 10 %);
- динаміка реалізованої продукції;
- динаміка накладних витрат;
- відсоток робочих, зайнятих у ВТК;
- рентабельність товарної продукції, %.

Використовуючи дані показники, необхідно відповісти на питання анкети й підрахувати загальну кількість балів. Результати анкетування подати у вигляді таблиці 16.

Таблиця 16 – Оцінка рівня розвитку підприємства

Питання анкети	Результат розрахунку	Відповідь (так / ні)	Бал (1/0)
Разом балів	X	X	

Завдання 4.2. Методика розрахунку витрат на персонал організації подана в таблиці 17.

Таблиця 17 – Методика розрахунку витрат на персонал

Стаття витрат	База розрахунку
1 Основна зарплата	На рівні звітного року з урахуванням індексу росту цін ФЗП (Б) = 10,5 млн грн
2 Додаткова зарплата	Відсоток від величини основної зарплати
3 Відрахування на соціальні заходи	37,5 % від загального ФЗП
4 Витрати на відрядження і службові розїзди	54 грн на 1 працівника
5 Витрати на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації	92 грн на 1 працівника
6 Витрати, пов'язані з доплатою на громадське харчування, житлово-побутове обслуговування, охорону здоров'я і відпочинок, забезпечення дитячими установами, придбання спецодягу	75 грн на 1 працівника
7 Витрати на охорону праці, на створення більш сприятливих умов праці	40 грн на 1 працівника

Розрахувати витрати організації на персонал, використовуючи дані таблиці 18.

Таблиця 18 – Вихідні дані

Показник	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
1 Чисельність працівників	1950	1845	1596	1680	1884	1890	1570	2840	1935	1780
2 Індекс інфляції, %	105	108	102	110	105	102	103	109	112	108
3 Відсоток додаткової зарплати	11	12	10	9	14	15	10	13	15	12

Завдання 4.3. Нижче наведені характеристики керівника з високою здатністю формувати колектив:

- 1) наявність міцних навичок керівництва;
- 2) послідовність;

- 3) уміння підтримувати ідеї колективу;
- 4) правильний добір співробітників;
- 5) турбота про інших членів колективу;
- 6) створення позитивного клімату;
- 7) зацікавленість у результаті роботи;
- 8) чітке визначення значення організації;
- 9) використання ефективних методів роботи;
- 10) розподіл обов'язків між співробітниками;
- 11) аналіз без критики на адресу конкретних людей;
- 12) підтримка особистого розвитку своїх співробітників;
- 13) заохочення творчого потенціалу;
- 14) здорові міжгрупові відносини;
- 15) використання конфліктів у конструктивних цілях;
- 16) заохочення тих, хто йде на ризик;
- 17) прагне до зворотного зв'язку;
- 18) продуктивне використання часу;
- 19) ставлення високих вимог.

Ділова гра. Вам необхідно сформувати колектив. У чому, на вашу думку, можуть виявлятися наведені характеристики у керівника? Які приклади роботи можуть свідчити про їхню наявність у таких керівників:

- 1) тренер спортивної секції;
- 2) керівник промислового підприємства;
- 3) начальник КРУ;
- 4) військовослужбовець в армії;
- 5) начальник відділу кадрів;
- 6) завідувач бібліотеки;
- 7) головний лікар поліклініки;
- 8) ректор ВНЗ;
- 9) директор НДІ;
- 10) начальник структурного підрозділу залізниці?

Завдання 4.4. Розрахувати потребу підприємства у фахівцях, використовуючи дані таблиці 19.

Таблиця 19 – Дані про персонал підприємства

Показник	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
1 Нормативна										

чисельність фахівців	45	49	46	53	51	54	47	52	50	48
2 Середньоспискова чисельність працівників (у рік розробки номенклатури посад)	2360	2390	2370	2400	2420	2370	2350	2380	2410	2340
3 Планова чисельність працівників підприємства	2400	2450	2390	2450	2450	2420	2390	2450	2490	2410

Завдання 4.5. Скласти оголошення в газету із приводу пошуку працівника на посаду:

- | | |
|---|---|
| 1) начальника відділу продажів
2) менеджера в комерційний відділ
3) водія на вантажний автомобіль
4) машиніста крана
5) психолога | 6) керівника відділу персоналу
7) бухгалтера
8) головного механіка
9) економіста
10) юриста |
|---|---|

ЗАНЯТТЯ 5. Розвиток персоналу

Розвиток персоналу припускає просування працівника по службових сходах. Навіть невелике просування може з рядового виконавця зробити керівника зі своїм стилем управління. На стиль управління впливають різні фактори:

- 1) економічні сили;
- 2) прийняті в організації системи і процедури роботи;
- 3) система винагороди;
- 4) сподівання колег;
- 5) процедура навчання;
- 6) сподівання працівників;
- 7) влада профспілок;
- 8) ваш послужний список і освіта;
- 9) ваш вік і прагнення;
- 10) сподівання вашого начальника.

Завдання 5.1. Зробіть рейтинг факторів на сучасний момент і рейтинг оптимального стану управління, найбільш сприятливого для розвинутої економіки.

Завдання 5.2. Ділова гра: добір працівників кадрової служби. Ознайомитися з посадовими інструкціями: “менеджер з персоналу”, “економіст з праці”, “заступник директора з управління персоналом”.

Хто із групи більшою мірою відповідає розглянутим посадам? Аргументуйте свою відповідь.

Завдання 5.3. Визначити структуру джерел забезпечення кадрової потреби підприємства (таблиця 20).

Які можна зробити висновки про характер діяльності підприємства? Охарактеризуйте підприємство за такими ознаками: географія підприємства (місто, сільська місцевість); галузева приналежність (обробна, добувна, невиробнича сфера); масштаб підприємства (велике, середнє, дрібне).

Таблиця 20 – Джерела забезпечення кадрової потреби підприємства

Джерело забезпечення кадрової потреби підприємства	Прийнято людей									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
1 Вищі й професійно-технічні навчальні заклади (розподіл за держзамовленнями)	504	806	225	159	31	712	45	305	218	52
2 Організаційні набори робітників і переселення родин	118	1240	1574	35	9	22	180	1376	56	780
3 Розподіл працівників через центри зайнятості	306	18	108	903	84	135	139	708	1230	64
4 Самостійна	72	43	26	56	218	92	307	125	45	92

робота кадрових служб підприємства з набору кадрів										
5 Використання праці учнівської молоді у вільний від навчальних занять час	25	7	15	21	3	48	15	91	32	18

Завдання 5.4. Використовуючи рейтинговий метод, визначити підприємство, яке має кращі позиції щодо соціального розвитку (таблиця 21).

Таблиця 21 – Показники діяльності підприємства

Підприємство	Середній вік працівників підприємства	Коефіцієнт охоплення вищою спеціальною освітою АУП, %	Середній розряд працівників робочих професій	Коефіцієнт, закріплення працівників, %	Питома вага ручної праці, %
1	32,7	85,5	5,7	75,1	9,6
2	56,4	83,1	3,9	83,4	13,7
3	68,4	92,6	4,7	75,8	15,1
4	41,8	84,7	5,4	81,2	10,5
5	62,3	88,3	4,5	71,3	11,2
6	48,5	85,9	5,2	76,4	13,9

Розвиток персоналу визначається оперативністю і якістю роботи найманих робітників. У свою чергу й оперативність, і якість роботи залежать від ступеня керованості службовців. Нам часто заважають важкокеровані працівники:

- 1) ледачі: просто працюють недостатньо;

- 2) злі: “забруднюють” свої відносини з людьми дратівливістю й зухвалою поведінкою;
- 3) хворобливі: так прагнуть не зазнати невдачі, що обов'язково зазнають;
- 4) емоційні: занадто “купаються” у своїх почуттях;
- 5) аморальні: заради власного задоволення використовують людей і системи й завдають їм збитку;
- 6) які займають оборонну позицію; які споруджують бар'єри при найменшому натяку на зміни.
- 7) запеклі: “носяться” зі старими образами;
- 8) які ухиляються: активно уникають світла;
- 9) байдужі: їх не хвилює оточення;
- 10) нерозумні: роблять неправильні або обмежені умовиводи;
- 11) самовпевнені: близькі до того, щоб вважати себе непогрішними;
- 12) залякані: обмежують свої потенційні можливості, побоюючись невідомо чого.

Завдання 5.5. Як Ви вважаєте, які працівники будуть заважати більшою мірою таким посадам:

- 1) тренер спортивної секції;
 - 2) керівник промислового підприємства;
 - 3) начальник КРУ;
 - 4) військовослужбовець в армії;
 - 5) начальник відділу кадрів;
 - 6) завідувач бібліотеки;
 - 7) головний лікар поліклініки;
 - 8) ректор ВНЗ;
 - 9) директор НДІ;
 - 10) начальник структурного підрозділу залізниці?
- Виберіть п'ять позицій.

Завдання 5.6. Директор по персоналу одержав у розпорядження персональний комп'ютер із уже встановленим текстовим редактором і системою аналізу бази даних “Директор по персоналу”. У п'яťох його підлеглих установлені аналогічні комп'ютери, однак ніхто з них не вміє ними користуватися.

Начальник відділу з інформатики не знайомий з базою даних “Директор по персоналу”, хоча може допомогти в освоєнні широкого кола програмних засобів загального призначення.

Університет пропонує п'ятиденні комп'ютерні курси для початківців за 200 тис. грн.

Є пропозиція приватної особи про уроки за ціною 10 тис. грн за годину за групу тих, кого навчають. Визначити потребу в навчанні в службі керування персоналом. Визначити оптимальну форму навчання при різних критеріях оптимальності: мінімум витрат, максимум швидкості навчання, максимум якості. Зробити остаточний вибір.

ЗАНЯТТЯ 6. Рух персоналу. Регулювання трудової діяльності

Завдання 6.1. Рух кадрів характеризують коефіцієнти: загального обороту кадрів, обороту кадрів за прийняттям, за звільненням, плинності кадрів та випередження.

Розрахувати показники руху кадрів, використовуючи дані таблиця 22.

Таблиця 22 – Показники зміни чисельності працівників підприємства

Показник	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
Середньооблікова чисельність підприємства, осіб	95 8	84 5	78 9	85 2	834	874	964	785	763	97 2
Прийнято, осіб	76	64	56	81	59	65	77	55	82	75
Звільнено, осіб за причинами										
- за власним бажанням	34	45	12	34	31	23	12	32	45	21
- за порушення трудової дисципліни	25	12	9	7	3	2	1	1	12	9
- на пенсію	76	23	8	12	9	12	15	9	4	5

Завдання 6.2. Просування працівника по службових сходах доцільно тільки в тому випадку, якщо він ставить перед собою чіткі особисті цілі.

Виберіть працівника з чіткими особистими цілями (таблиця 23).

Таблиця 23 – Характеристика працівників

Працівник	Характеристика
Андреев С.С	1) уточнює задачі, що стоять перед ним; 2) регулярно оцінює своє просування; 3) уникає встановлення тимчасових границь; 4) уникає ризику; 5) проясняє цілі; 6) неефективно делегує повноваження
Григор'єв Б.В.	1) схильний змінювати спрямованість прикладених зусиль; 2) установлює тимчасові границі; 3) йде на розрахунковий ризик; 4) підтримує задовільну рівновагу між приватним життям і роботою; 5) планує розвиток своєї кар'єри; 6) погано розподіляє сили
Тарасов Л.І.	1) послідовний; 2) вивчає можливості розвитку своєї кар'єри; 3) уміло встановлює цілі; 4) суб'єктивний в оцінці підлеглих; 5) має загальні з оточенням цілі; 6) ефективно делегує повноваження

Завдання 6.3. (ділова гра). Необхідно вирішити такі кадрові проблеми у підборі кадрів:

- 1) замінити начальника постачання і збуту;
- 2) підібрати начальника відділу зв'язку з громадськістю;
- 3) підібрати директора салону краси;
- 4) замінити головного технолога;

Сформулюйте кроки реалізації та стадії вирішення проблем.

Кроки реалізації проблеми (для керівника):

- 1) уточніть, хто відповідає за проблему;
- 2) призначте координатора зборів групи:
 - питання, за які відповідає кожен член групи;
 - від подання інформації;
- 3) фіксуйте ідеї і послідовність дій;
- 4) систематизуйте свою роботу.

Стадії вирішення проблеми:

- 1) вивчення проблеми;

- 2) вироблення ідей: всі “за” і всі “проти”;
- 3) відсіювання застосованих ідей: тільки “за”;
- 4) планування реалізації ідей;
- 5) контроль за реалізацією;
- 6) зворотний зв'язок і аналіз.

Завдання 6.4. Скласти резюме для вступу на вакантне місце економіста пасажирської станції залізниці.

Написати заяву про приймання на цю посаду з 1 грудня звітнього року.

Завдання 6.5. Розрахувати норму витрати робочої сили, використовуючи дані таблиці 24.

Таблиця 24 – Відомості про роботу слюсарів ТЧ

Варіант	Трудомісткість 1 ремонту, люд.год		Річна кількість ремонтів		Номінальний годинний фонд, год
	ПР - 2	ТО - 2	ПР - 2	ТО - 2	
1	650	8,7	22	10365	1999
2	480	10,6	25	9860	2001
3	590	8,8	12	11220	1996
4	540	9,7	10	11412	2004
5	1900	7,8	11	12100	1996
6	2132	7,1	13	10520	1997
7	3230	11,7	12	10650	2005
8	1955	8,2	16	10850	2002
9	1610	5,9	21	12350	1995
10	1265	6,8	20	12120	2001

Завдання 6.6. Розрахувати заробітну плату працівника при заданих умовах (таблиця 25).

Таблиця 25 –Відомості про явку працівника на роботу

Варіант	Оклад, грн	Робочих днів у місяці	З них			Відсоток оплати лікарняного листа
			відпрацьовано	хвороба	службове відрядження	
1	1810	23	18	4	1	100
2	1930	22	15	4	3	80
3	2070	21	16	2	3	60
4	1570	23	10	8	5	80
5	1850	22	12	7	3	100
6	2100	23	17	2	4	60
7	2200	24	15	5	4	80
8	2750	22	15	4	3	80
9	2310	23	17	5	1	100
10	1950	23	11	9	3	80

Завдання 6.7. Плинність кадрів має багато негативних проявів:

- зростання витрат на підготовку кадрів;
- підвищення зносу техніки через низьку кваліфікацію працівників;
- зростання травматизму;
- підвищення навантаження на устаткування на окремих робочих місцях;
- зниження продуктивності праці;
- підвищення навантаження на керівників;
- невдоволення і недовіра в колективі;
- зниження ефективності використання техніки;
- зростання браку;
- конфлікт в колективі.

Згрупуйте перелічені наслідки за напрямками: економічні, технологічні, соціальні.

ЗАНЯТТЯ 7. Управління робочим часом. Умови праці

Завдання 7.1. Заповнити таблиць обліку робочого часу на трьох працівників підприємства (свій варіант та два наступних). Варіант для заповнення таблиця вибрати відповідно до порядкового номера в журналі: 1 – січень; 2 – лютий і т.д.

Робочий тиждень шестиденний. Тривалість робочого дня 7 год, у суботу – 5 год. Причини відсутності робітника на роботі надані у таблиці 26.

Таблиця 26 – Відомості про причини відсутності працівників підприємства

Варіант	Причина відсутності на роботі		
	Тарифна відпустка	Лікарняний лист	Службове відрядження
1	1 - 15	26 - 30	16 - 18
2	25 - 30	1 - 5	13 - 18
3	1 - 5	17 - 21	28 - 30
4	15 - 28	1 - 5	12 - 14
5	1 - 7	21 - 25	11 - 14
6	12 - 18	1 - 5	23 - 27
7	1 - 5	12 - 17	23 - 27
8	15 - 23	1 - 7	12 - 13
9	15 - 18	1 - 9	12 - 14
10	1 - 13	25 - 30	16 - 19
11	29 - 31	1 - 5	15 - 21
12	1 - 4	25 - 31	7 - 9

Завдання 7.2. Розібрати надані ситуації.

При наявності зауважень відзначити їх письмово.

Ситуація 1

4 вересня в бухгалтерію з відділу кадрів надійшов наказ про приймання на роботу Лебедева Олега Петровича фрезерувальником 4 розряду з 1 вересня поточного року з випробним терміном на два місяці.

28 вересня табельник надав у бухгалтерію відомості про фактично відпрацьований час Лебедевим О.П. (таблиця 27).

Табель підписаний табельником і начальником цеху.

За табелем робітнику була нарахована заробітна плата.

Таблиця 27 – Табель обліку робочого часу

Дата	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	х
Лебедеєв О.П.	7	6	В	7	7	7	7	7	6	В	7	7	7	7	7	х
Дата	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31

Лебедеє в О.П.	6	В	7	7	7	7	7	6	В	7	7	7	7	7	6	х
-------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Ситуація 2

Інженеріві Петренко С.І. прийшла повістка про необхідність явки в райвійськкомат 11,12, 13,14 вересня. На її підставі Петренко написав заяву із проханням надати відпустку за свій рахунок з 11 по 14 вересня. З дозволу керівника відпустка була надана. Наказ про надання відпустки з копією повістки й заявою переданий у бухгалтерію.

У таблиці Петренко С.І. з 1 по 10 і з 15 по 30 вересня включно відмічено опрацьований час.

Ситуація 3

За заявою касира Короткової А.В. їй надана відпустка на 36 календарних днів. У зв'язку з виробничою необхідністю (виплатою зарплати) на прохання головного бухгалтера Короткова А.В. пішла у відпустку з 10 вересня з умовою її продовження. З головним бухгалтером Короткова А.В. мала усну домовленість. Табелі обліку робочого часу касира Короткової поданий у таблиці 28.

Таблиця 28 – Табелі обліку робочого часу

Дата	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	х
	ТЕ	ТЕ	В	ТЕ	ТЕ	ТЕ	ТЕ	ТЕ	ТЕ	В	ТЕ	ТЕ	ТЕ	ТЕ	ТЕ	х
Дата	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
	ТЕ	В	ТЕ	ТЕ	ТЕ	ТЕ	ТЕ	ТЕ	В	ТЕ	ТЕ	ТЕ	ТЕ	ТЕ	ТЕ	х

Завдання 7.3 Розподілити втрати робочого часу між елементами продуктивного часу та розрахувати новий продуктивний час (таблиця 29).

Таблиця 29 – Втрати робочого часу та продуктивний час робітника

Показник	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
Підготовчо- заклучний час	10	12	15	10	12	15	10	12	15	10
Обслуговування	30	50	30	50	45	45	35	50	45	30

робочого місяця										
Оперативний час	35 0	34 0	36 0	34 0	33 0	34 0	30 0	32 0	30 0	32 0
Втрати робочого часу	60	52	45	50	55	42	60	50	55	45

Завдання 7.4. На основі даних про продуктивність праці побудувати криву працездатності протягом робочого дня й зробити висновок (таблиця 30).

Таблиця 30 – Продуктивність праці працівника протягом робочого дня

Час роботи	Зроблено продукції, шт.									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
8 - 9	6	12	9	7	18	7	12	6	9	18
9 - 10	8	16	12	9	24	9	16	8	12	24
10 - 11	8	16	12	9	24	9	16	8	12	24
11 - 12	7	14	11	8	21	8	14	7	11	21
12 - 13	обід									
13 - 14	8	16	12	9	24	9	16	8	12	24
14 - 15	9	18	13	10	27	10	18	9	13	27
15 - 16	8	16	12	9	24	9	16	8	12	24
16 - 17	5	10	7	6	15	6	10	5	7	15

Завдання 7.5. Скласти рейтинг забруднень за обсягом викидів в атмосферу (таблиця 31).

ЗАНЯТТЯ 8. Оцінка та мотивація персоналу

Завдання 8.1. Розрахувати зниження собівартості продукції у зв'язку зі зростанням продуктивності праці (таблиця 32).

Таблиця 32 – Вихідні дані

Показник	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
1 Відсоток зростання продуктивності праці, %	15	18	20	17	15	20	18	16	15	18
2 Збільшення середньомісячної заробітної плати, %	5	8	6	5	8	9	5	8	9	6
3 Питома вага заробітної плати у загальній сумі витрат, %	25	18	20	15	25	20	18	25	15	20

Завдання 8.2. Провести анкетування студентів “Оцінка навичок і здатностей менеджера з персоналу”. Оцінку провести за п'ятибальною системою.

Питання анкети:

- 1) здатність управляти собою;
- 2) розумові особисті цінності;
- 3) чіткі особисті цілі;
- 4) спрямування на постійне особисте зростання;
- 5) навичка вирішувати проблеми;
- 6) винахідливість і здатність до інновацій;
- 7) висока здатність впливати на оточення;
- 8) знання сучасних управлінських підходів;
- 9) здатність керувати;
- 10) уміння навчати й розташовувати підлеглих;
- 11) здатність формувати й розбудовувати ефективні робочі групи.

Обробити анкети.

Прокоментувати результати.

Завдання 8.3. На основі бальних оцінок вибрати працівника, найбільш придатного для вакантної посади фахівця (таблиця 33).

При розрахунках обрати три варіанти, починаючи зі свого.

Таблиця 33 – Реєстраційна форма бальних оцінок ділових якостей фахівця

Показник	ПЗО *	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
1 Компетентність	0,33	4	3	5	5	4	4	4	5	3	5
2 Здатність чітко організовувати й планувати свою працю	0,07	4	4	3	4	5	4	3	5	4	3
3 Усвідомлення відповідальності за виконувану роботу	0,25	3	4	3	4	4	5	4	3	4	5
4 Самостійність і ініціатива	0,14	3	4	4	3	4	5	4	5	4	3
5 Здатність освоювати нові питання й	0,08	4	5	4	3	3	4	5	4	3	5

використовувати нові методи											
6 Працездатність	0,08	5	3	3	3	3	4	4	5	5	3
7 Здатність підтримувати контакт із іншими працівниками	0,05	4	3	4	3	3	4	5	3	5	4
*ПЗО – питома значимість ознаки											

Завдання 8.4. Розрахувати умовне вивільнення працівників за рахунок приросту виробітку в результаті підвищення кваліфікації персоналу (таблиця 34).

Таблиця 34 – Використання робочої сили

Показник	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
1 Чисельність працівників, люд	45	36	22	18	48	25	35	70	24	38
2 Виконання норми виробітку, % - до підвищення кваліфікації	101	98	105	100	102	93	95	106	103	101
- після підвищення кваліфікації	106	104	114	109	109	104	105	118	109	107

Завдання 8.5. За даними таблиці 35 визначити до осіб з якою мотивацією ви відноситеся.

Завдання 8.6. Виберіть стимули, що відповідають вашому типу мотивації:

1) перелік усіх осіб, обставин, від яких залежить виконання поставленого завдання із вказівкою їх важливості й відповідальності;

2) відсутність частого контролю з боку керівника;

3) чітке визначення кінцевої мети завдання, а не етапів його реалізації;

4) похвала з боку колег непрофесійних характеристик працівника (одяг, учинок, знайомі, машина й т.п.);

5) наявність конкретної мети. Мета завжди попереду. Якщо вона досягнута – потрібна нова мета;

- 6) важливість розв'язуваного завдання для успішного розвитку всього підприємства;
- 7) одержання завдання від колег, минаючи безпосереднє керівництво;
- 8) ув'язування розв'язуваного завдання з кар'єрою;
- 9) відсутність будь-якого ризику;
- 10) висока матеріальна відповідальність;
- 11) відсутність вимоги поетапної здачі розв'язку поставленого завдання;
- 12) перевага морального заохочення, а не матеріального.

ТЕМИ РЕФЕРАТІВ

- 1 Основи кадрового планування в організації.
- 2 Оперативний план роботи з персоналом.
- 3 Маркетинг персоналу.
- 4 Планування й прогнозування потреби в персоналі.
- 5 Планування й аналіз показників з праці.
- 6 Добір і розміщення персоналу.
- 7 Соціалізація, профорієнтація й трудова адаптація персоналу.
- 8 Інформаційні технології управління персоналом.

- 9 Управління соціальним розвитком.
- 10 Організація навчання персоналу.
- 11 Управління діловою кар'єрою персоналу.
- 12 Управління службово-професійним просуванням персоналу.
- 13 Нововведення в кадровій роботі.
- 14 Наймання, відбір і приймання персоналу.
- 15 Вивільнення персоналу.
- 16 Управління кадровим резервом.
- 17 Основи організації праці персоналу.
- 18 Оплата праці персоналу.
- 19 Управління робочим часом.
- 20 Умови праці і їх удосконалювання.
- 21 Ділова оцінка персоналу.
- 22 Організація проведення атестації персоналу.
- 23 Оцінка результатів праці персоналу організації.
- 24 Аудит персоналу.
- 25 Мотивація й стимулювання персоналу.
- 26 Аналіз і опис роботи й робочого місця.
- 27 Оцінка результатів діяльності підрозділів управління персоналом.
- 28 Оцінка витрат на персонал організації.
- 29 Оцінка економічної й соціальної ефективності проектів удосконалювання системи й технології управління персоналом.
- 30 Соціальна захищеність працівників організації.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

- 1 Про Основні напрями соціальної політики на період до 2015 року [Електронний ресурс]: Указ Президента України – Режим доступу: zakon.rada.gov.ua/laws/show/1166/97
- 2 Дикань, В.Л. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту [Текст]: навч. посібник / В.Л. Дикань, Ю.В. Єлагін, Т.Г. Сухорукова. – Харків: УкрДАЗТ, 2012. – 345 с.
- 3 Иванова, С.В. Кандидат, новичок, сотрудник. Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике [Текст] / С. В. Иванова. – М.: Эксмо, 2008. – 304 с.

- 4 Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда [Текст] / Е. Ветлужских. – М.: «Альпина Бизнес Букс», 2007. – 133 с.
- 5 Сухорукова, Т.Г. Менеджмент персонала [Текст]: конспект лекцій з дисципліни: у 2 ч. / Т.Г. Сухорукова. – Харків: УкрДАЗТ, 2005.
- 6 Кибанов, А.Я. Организация управления персоналом на предприятии [Текст] / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. – М.: ГАУ, 2004. – 315 с.
- 7 Десслер, Г. Управление персоналом [Текст]: пер. с англ. / Г. Десслер. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. – 210 с.
- 8 Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия [Текст]: учеб.-практ. пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – 4-е изд. – М.: Дело, 2002. – 247 с.
- 9 Макарова, И.К. Управление персоналом [Текст]: учебник / И. К. Макарова. – М.: Юриспруденция, 2002. – 185 с.
- 10 Богиня, Д.П. Основы економіки праці [Текст]: навч. посібник / Д.П. Богиня, О.Л. Грішнова. – 3-тє вид., стер. – К.: Знання - Прес, 2002. – 313 с.
- 11 Резник, С.Д. Персональный менеджмент [Текст] / С.Д. Резник, С.Н. Соколов. – М.: Инфра-М, 2002. – 622 с.
- 12 Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом [Текст] / Ю.А. Цыпкин. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 175 с.
- 13 Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации [Текст]: учебник / В.П. Пугачев. – М.: Аспект-Пресс, 2001. – 172 с.
- 14 Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие для вузов / Ю.А Цыпкин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 405 с.
- 15 Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе [Текст] / В.Р. Веснин. – М, 2001. – 184 с.
- 16 Студентська навчальна звітність. Текстова частина. Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення: Методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській звітності. – Харків: УкрДАЗТ, 2005. – 40 с.

Таблиця 2 – Накази відділу кадрів за звітний період

Зміст наказу (розпорядження)	Кількість за варіантами									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
1) про оголошення догани за порушення трудової дисципліни	5	3	6	3	2	-	3	-	-	-
2) про реформування структури відділів на підприємстві	5	-	2	-	-	4	8	5	1	2
3) про преміювання працівників за результатами роботи в попередньому періоді	-	4	3	-	-	4	5	5	-	7
4) про підвищення окладів працівникам підприємства	3	1	1	1	-	-	-	2	-	3
5) про проведення конкурсу “кращий працівник професії” у відділах підприємства	-	-	-	4	2	5	3	-	2	-
6) про утримання із заробітної плати працівників сум за виготовлення бракованої продукції	-	-	-	6	-	-	-	5	3	6
7) про тимчасове переведення працівників на іншу роботу у зв’язку з виробничою необхідністю	12	-	9	-	10	-	8	-	11	15
8) про затвердження посадових інструкцій для нових працівників підприємства	-	-	-	3	2	5	4	-	-	-
9) про проведення спортивної спартакіади працівників підприємства	-	-	-	2	1	1	3	1	1	1
10) про створення кімнат відпочинку в цехах підприємства і затвердження відповідальних за їхнє утримання	1	1	-	-	2	1	-	-	2	3
11) про підсумки роботи підприємства у попередньому періоді (аналіз основних показників роботи)	2	1	2	-	2	3	-	-	-	1
12) про видачу матеріальної допомоги з фонду преміювання	-	5	4	-	3	-	3	4	5	-
13) про поздоровлення співробітників зі святом і оголошення подяки окремим працівникам	5	2	-	3	-	-	-	4	-	-
14) про затвердження доплат за вислугу років	-	-	-	3	2	1	-	-	2	1

Таблиця 14 – Показники соціального розвитку підприємства

Показник	Опт.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
1 Мінімальна зарплата, умов. од.	240	270	233	315	300	219	294	307	213	360	237
2 Середня зарплата, умов. од.	710	688	437	769	728	459	621	737	562	755	540
3 Питома вага оплати за тарифом в загальному заробітку, %	50	60	54	49	65	40	58	70	45	68	52
4 Питома вага працівників з вищою освітою в АУП, %	90	75	82	70	65	78	85	90	75	72	80
5 Частка працівників, що працюють на підприємстві більш 10 років, %	70	55	72	60	75	58	62	74	54	65	76
6 Частка зарплати в ціні кінцевого продукту, %	15	12	10	15	18	12	20	10	14	16	18
7 Частка видатків на соціальні програми в загальній сумі прибутку, %	20	10	16	12	22	18	10	19	15	14	20

Таблиця 31 – Забруднення атмосфери за рахунок викидів

Забруднювач	Викиди від одного джерела, кг					Число джерел забруднення									
	1,2	3,4	5,6	7,8	9,0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
1 Двоокис вуглецю	950	885	984	915	930	7	3	9	5	11	2	8	10	4	6
2 Тверді частки диму	630	670	655	642	684	10	5	12	7	14	5	11	15	6	9
3 Окис вуглецю	215	240	205	220	250	25	31	21	40	33	42	29	35	20	24
4 Летучі вуглеводні	190	195	197	192	198	61	42	48	65	54	45	63	68	41	58
5 Окисли сірки	115	125	110	122	135	73	48	63	51	42	70	58	45	62	54
6 Окисли азоту	20	28	21	24	26	96	95	84	92	90	85	102	98	105	92
7 З'єднання фосфору	10	16	15	14	18	215	240	206	231	235	218	245	22	234	210
8 Сірководень	6	7	8	9	5	835	764	830	848	750	800	832	790	740	785
9 Аміак	4	5	3	6	2	930	912	951	944	955	960	994	971	890	970
10 Хлор	0,2	0,4	0,8	0,5	0,3	1300	1130	1410	1500	1140	1450	1200	1260	1250	1120

Таблиця 35 – Характеристика діяльності персоналу за ознакою мотивації

Характеристика діяльності	Особи з мотивом	
	Прагнення до успіху	Уникнення невдач
1	2	3
Ситуація досягнення	Активно шукають і беруть участь у таких ситуаціях, не бояться ситуацій конкуренції, змагання, у яких можна виявити максимум здатностей і вмінь. Люблять ситуації, де несуть особисту відповідальність за результат, уникають ризикованих і непередбачених ситуацій	Уникають подібних ситуацій, а якщо й попадають у них, пасивно підкоряються їхнім вимогам, іноді йдуть на нерозумний ризик
Мета	Обирають цілі трохи вище середніх труднощів, успіх у досягненні яких дозволяє підтвердити свою самооцінку	Ставлять перед собою дуже легкі, або важкі цілі, успіх або неуспіх яких не впливає на самооцінку
Дія	Наполегливі й завзяті в реалізації своїх цілей, самостійно досягають їх	У випадку постановки реалістичних цілей схильні до пошуку допомоги й підтримки, відволікання від діяльності (фантазії, критика, відмова)
Результат (оцінюється у зв'язку з рівнем домагань)	Ефективні в досягненні реалістичних цілей. У випадку невдачі дотримуються прийнятої стратегії або вибирають більш ефективну, при цьому трохи знижують труднощі завдання, а у випадку успіху - підвищують	Більш ефективні в досягненні легких цілей і менш – у досягненні реалістичних цілей (середніх труднощів). При невдачі відмовляються від прийнятої стратегії на користь менш ефективної. Після успіху вибирають більш легку мету, після невдачі – більш важку
Оцінка оточення	Прагнуть до одержання зворотного зв'язку відносно того, наскільки успішно вони діяли, і реагують на цей	Не прагнуть одержати або ігнорують інформацію про результат

	конкретний зворотний зв'язок	
--	------------------------------	--

Продовження таблиці 35

1	2	3
Самооцінка й атрибуція причин	Самооцінка реалістична й стійка. Успіх оцінюється як результат власних зусиль і здатностей, невдачу відносять до збігу обставин	Частіше завищена або занижена, нестійка. Успіх оцінюється як збіг обставин, невдачу – як підтвердження неоліку здатностей, гостро переживають невдачі
Планування тимчасової перспективи	Помірне (реалістичне). В осіб з високим рівнем досягнень – орієнтація на віддалене майбутнє	Глобальне або дуже вузьке планування життєвих цілей. В осіб з високими досягненнями – відхилення від помірного (реалістичного) планування

