

**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ**  
**Кафедра економіки та управління виробничим**  
**і комерційним бізнесом**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**  
**та завдання до контрольної роботи**  
**з дисципліни**  
***“МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ”***

**Харків - 2014**

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

Методичні вказівки рекомендовано для студентів неекономічних спеціальностей заочної форми навчання.

Укладач

доц. Т.Г. Сухорукова

Рецензент

доц. І.В. Воловельська

## МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

та завдання до контрольної роботи  
з дисципліни

*“МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ”*

Відповідальний за випуск Сухорукова Т.Г.

Редактор Еткало О.О.

---

Підписано до друку 28.01.13 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 0,5. 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 контрольної роботи  
з дисципліни “**Менеджмент персоналу**”  
для студентів нееконімічних спеціальностей  
заочної форми навчання

Харків – 2014

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

Методичні вказівки рекомендовано для студентів неекономічних спеціальностей заочної форми навчання.

Укладач

доц. Т.Г. Сухорукова

Рецензент

доц. І.В. Воловельська

## ЗМІСТ

Вступ	4
.....	
Питання до теоретичної частини .....	5
.....	
Практична частина	
Завдання 1. Загальна оцінка перспектив підприємства для розвитку персоналу	6
.....	
Завдання 2. Визначення рівня соціального розвитку підприємства	9
.....	
Завдання 3. Визначення загальної зміни чисельності трудоуних ресурсів	11
.....	
Завдання 4. Розрахунок вартості достовірної інформації про персонал	12
.....	
Завдання 5. Розрахунок умовного вивільнення працівників	14
Завдання 6. Розрахунок норми витрати робочої сили .....	14
...	
Завдання 7. Заповнення таблиця обліку робочого часу	15
.....	
Вимоги до оформлення й захисту контрольної роботи	16
.....	
Список літератури	17
.....	

## 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 на принципі співробітництва, у якій оптимально сполучається рух до загальноорганізаційних, групових та індивідуальних цілей.

Контрольна робота є одним з видів індивідуальної роботи студента й виконується ним самостійно, при консультуванні викладачем. Основне завдання контрольної роботи – закріпити знання студента з основних питань дисципліни.

Контрольна робота складається із двох частин: теоретичної й практичної. Варіант виконуваної роботи відповідає останній цифрі шифру студента (за заліковою книжкою). Теоретична частина припускає відповідь на одне питання (що відповідає останній цифрі обраного варіанта). Обсяг теоретичної частини повинен становити 3-5 аркушів машинописного тексту.

У практичній частині студент повинен розв'язати 7 завдань. Кожна тема оформляється з нового аркуша. Практична частина виконується у вигляді заповнення таблиць або розрахунків

зазначених показників. По кожному завданню після відповідних розрахунків необхідно зробити висновок.

Контрольна робота повинна складатися зі змісту, вступу, теоретичної частини, практичної частини й списку використаних джерел.

Контрольна робота оформляється на ПК шрифтом 14 через один інтервал.

### **Питання до теоретичної частини**

- 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 керування персоналом.
- 28 Оцінка витрат на персонал організації.
- 29 Оцінка ефективності проектів удосконалювання СУП.
- 30 Соціальна захищеність працівників організації.

## Практична частина

**Завдання 1.** Загальна оцінка перспектив підприємства для розвитку персоналу.

За даними таблиці 1 оцінити загальне положення підприємства. У розрахунках використовувати свій варіант, попередній та наступний.

Таблиця 1 – Відомості про роботу підприємства

Показник	Варіант									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Кількість покупців 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
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,										



№:										
I	30	35	10	15	28	26	31	29	33	25
II	30	25	20	20	23	21	30	26	29	32
III	25	18	45	35	20	29	25	24	20	25
IV	15	22	25	30	29	24	14	21	18	18
5 Витрати підприємства на випуск товарної продукції, тис. грн:										
план	239	265	297	238	212	292	329	238	264	275
факт	1	4	7	8	1	4	7	8	0	6
	252	271	323	252	253	321	346	256	304	289
	5	3	6	2	7	9	8	9	1	1

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
6 У тому числі накладні витрати (фактичні), тис. грн	198	254	339	205	202	335	372	293	234	228
7 Питома вага договорів поставки комплектуючих 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, люд.	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	276 5	293 6	356 0	276 9	284 1	355 7	378 7	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	ні
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? (по пункту 7 таблиці 1 показник повинен бути більше або дорівнювати 75%)	1	
6 Чи враховуєте Ви вимоги своїх споживачів до Ваших виробів або послуг? (Моніторинг ринку повинен бути не рідше одного разу в 5 років)	1	
7 Чи ростуть Ваші накладні витрати швидше від 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 вирішення завдання 1

Для відповідей на питання анкети необхідно розрахувати за своїм та наступним варіантами такі показники:

- динаміка кількості споживачів, відсоток до попереднього року;
- втрати від браку, відсоток від реалізації;
- коефіцієнт ритмічності (повинен бути більше 90 %);
- відхилення фактичних витрат від планових (повинно бути менше 10 %);
- динаміка реалізованої продукції;
- динаміка накладних витрат;
- відсоток працівників у відділі технічного контролю (ВТК);
- рентабельність товарної продукції, %.

Використовуючи ці показники, необхідно відповісти на питання анкети й підрахувати загальну кількість балів. Результати анкетування подати у вигляді таблиці 2.

Таблиця 2 – Оцінка рівня розвитку підприємства

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

**Завдання 2.** Визначення рівня соціального розвитку підприємства.

Використовуючи метод коефіцієнтів (за даними таблиці 3), розрахувати рівень соціального розвитку підприємства.

### **Методичні рекомендації до завдання 2**

Рівень соціального розвитку підприємства визначається як добуток проміжних коефіцієнтів.

Кожний коефіцієнт розраховується як відношення фактичного значення показника на його оптимальне значення (у випадку, коли фактор – стимулятор) або як відношення оптимального значення до фактичного значення (у випадку, коли фактор – дестимулятор).

**Завдання 3.** Визначення загальної зміни чисельності трудових ресурсів.

Визначити загальну зміну чисельності трудових ресурсів, якщо зміну елементів трудових ресурсів презентовано в таблиці 4.

Таблиця 4 – Відомості про зміну елементів трудових ресурсів  
У тисячах людей

Показник	Варіант									
	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 I-II груп і особи пільгового пенсійного віку	+ 82	+ 54	- 31	+ 69	- 46	- 62	+ 98	+ 43	- 45	+ 32
3 Особи пенсійного	-246	+364	-196	+150	-418	+275	+150	-209	-187	+207

віку, що працюють										
4 Підлітки до 16 років, що працюють	+51	-75	+28	+42	-35	+21	-87	-56	+21	-78

### Методичні рекомендації до завдання 3

Чисельність трудових ресурсів розраховується за формулою (1):

$$TR = Ч_{пр} - Ч_{інв} + Ч_{пен} + Ч_{мол}, \quad (1)$$

де  $Ч_{пр}$  – чисельність населення в працездатному віці;

$Ч_{інв}$  – інваліди I-II груп і особи пільгового пенсійного віку;

$Ч_{пен}$  – особи пенсійного віку, що працюють;

$Ч_{мол}$  – підлітки до 16 років, що працюють.

**Завдання 4.** Розрахунок вартості достовірної інформації про персонал.

Розрахувати вартість достовірної інформації про персонал, що забезпечує ефективне управління персоналом підприємства (таблиця 5). Відомо, що додатковий продукт, створений одним працівником за рік, становить 3 умов.од. Якщо відзначається переутримання 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 5 – Попит на персонал

Показник	Варіант									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
1 Попит на персонал, люд:										
B1	100	250	300	150	120	90	160	140	210	180
B2	250	350	420	240	280	180	280	260	380	260
B3	350	500	530	380	510	420	500	390	520	340
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	

#### Методичні рекомендації до завдання 4

Для визначення вартості достовірної інформації спочатку розрахуємо прибуток в умовних одиницях для кожної зі стратегій без урахування значень імовірностей.

Попит на персонал, люд	Стратегія залучення персоналу				Імовірність

Далі знайдемо можливий прибуток в умовних одиницях з урахуванням знання імовірностей стратегій.

Попит на персонал, люд	Стратегія залучення персоналу			
Очікуваний прибуток, умов. од.				

Визначаємо максимально можливий очікуваний прибуток від використання персоналу з урахуванням значень імовірностей стратегій.

Ураховуючи ймовірності попиту, значення очікуваного прибутку при точній інформації визначається таким чином:

$$\hat{\Pi}_{\phi} = \sum_i (\max_j a_{ij} p_i), \quad (2)$$

де  $a_{ij}$  - прибуток кожного з варіантів розв'язків;

$P_i$  - імовірність попиту на персонал за даними таблиці 5.

Очікувана вартість (цінність) достовірної інформації визначається за формулою

$$\hat{I}\tilde{N}_{A^2} = \hat{I}\tilde{I}_{0^2} - \hat{I}\tilde{I} \quad (3)$$

Значення очікуваної вартості достовірної інформації показує, яку максимальну ціну повинне бути готове заплатити підприємство за точну інформацію про дійсний стан ринку праці в той момент, коли це необхідно.

Це і є економічний ефект (максимальна вартість достовірної інформації). Більше цієї суми за точні маркетингові дані платити не варто.

### Завдання 5. Розрахунок умовного вивільнення працівників.

Розрахувати умовне вивільнення працівників за рахунок приросту виробітку в результаті підвищення кваліфікації персоналу (таблиця 6).

Таблиця 6 – Використання робочої сили

Показник	Варіант									
	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	10	98	10	10	10	93	95	10	10	10
після підвищення кваліфікації	1		5	0	2			6	3	1
	10	10	11	10	10	10	10	11	10	10
	6	4	4	9	9	4	5	8	9	7



### Методичні рекомендації до завдання 5

Розрахунки умовного вивільнення працівників за рахунок приросту виробітку проводилися за формулою

$$A_{\text{в}} = \frac{\times * \text{П}\hat{\text{A}}}{100} - \times, \quad (4)$$

де Ч – чисельність працівників,  
ІНВ – індекс норми виробітку.

### Завдання 6. Розрахунок норми витрати робочої сили.

Розрахувати норму витрати робочої сили, використовуючи дані таблиці 7.

Таблиця 7 – Відомості про роботу слюсарів ТЧ

Варіант	Трудомісткість одного 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

### Методичні рекомендації до завдання 6

Норма витрати робочої сили розраховується за формулою

$$\times_{\text{я}} = \frac{\sum i_s * i_{\partial^s}}{\partial_i}, \quad (5)$$

де М – кількість ремонтів;

$N_{\text{pi}}$  – норма трудомісткості одного ремонту;

$T_{\text{н}}$  – номінальний фонд робочого часу.

**Завдання 7.** Заповнення табеля обліку робочого часу.

Заповнити табель обліку робочого часу на працівників підприємства (таблиця 8). Варіант для заповнення табеля 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.

Таблиця 8 – 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

**Вимоги до оформлення й захисту контрольної роботи**

Контрольна робота оформляється на ПК шрифтом 14 через один інтервал. Оптимальний розмір контрольної роботи 12-15 аркушів. Загальні вимоги до оформлення текстової частини контрольної роботи наведено в [17].

Студент допускається до захисту контрольної роботи тільки у випадку виконання всіх організаційних формальностей:

- виконання роботи у відповідності до вимог;
- реєстрація контрольної роботи в журналі реєстрації;
- надання роботи на машинному носії.

При захисті контрольної роботи студент повинен відповісти на п'ять контрольних питань з теоретичної частини роботи.

По практичній частині роботи студент повинен уміти:

- пояснити розрахунки показників;
- дати якісну оцінку ситуації;
- зробити логічний висновок;
- обґрунтувати пропозиції з поліпшення ситуації.

Контрольна робота вважається захищеною, якщо студент відповів правильно на 75 % питань.

### **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 Дейв, Ульріх. Ефективне управління персоналом: нова роль HR-Менеджера в організації [Текст] / Д. Ульріх — М.: Вільямс, 2006. — 304 с.

6 Сухорукова, Т.Г. Менеджмент персоналу [Текст]: конспект лекцій: у 2-х ч. / Т.Г. Сухорукова. – Харків: УкрДАЗТ, 2005.

7 Кибанов, А.Я. Организация управления персоналом на предприятии [Текст] / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. – М.: ГАУ, 2004. – 315 с.

8 Десслер, Г. Управление персоналом [Текст] / Г. Десслер: пер. с англ. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. – 210 с.

9 Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия [Текст]: учеб.-практ. пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – 4-е изд. – М.: Дело, 2002. – 247 с.

10 Макарова, И.К. Управление персоналом [Текст]: учебник / И.К. Макарова. – М.: Юриспруденция, 2002. – 185 с.

11 Богиня, Д.П. Основи економіки праці [Текст]: навч. посібник / Д.П. Богиня, О.Л. Грішнова. – 3-тє вид., стер. – К.: Знання - Прес, 2002. – 313 с.

12 Резник, С.Д. Персональный менеджмент [Текст] / С.Д. Резник, С.Н. Соколов. – М.: Инфра-М, 2002. – 622 с.

13 Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом [Текст] / Ю.А. Цыпкин. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 175 с.

14 Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации [Текст]: учебник / В.П. Пугачев. – М.: Аспект-Пресс, 2001. – 172 с.

15 Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие для вузов / Ю.А. Цыпкин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 405 с.

16 Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе [Текст] / В.Р. Веснин. – М., 2001. – 184 с.

17 Студентська навчальна звітність. Текстова частина. Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення [Текст]: методичний посібник з додержання вимог нормо-контролю у студентській звітності. – Харків: УкрДАЗТ, 2005. – 40 с.

Таблиця 3 – Показники соціального розвитку підприємства

Показник	Оптимальне значення	Варіант									
		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 у 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 більше 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	20	10	16	12	22	18	10	19	15	14	20

