

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА
УПРАВЛІННЯ**

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

**методичні рекомендації для практичних робіт
здобувачів вищої освіти ступеня «Бакалавр»
спеціальностей 073 «Менеджмент»; 028 «Публічне управління та
адміністрування»
денної форми навчання**



Миколаїв

2020

УДК 005.95

У66

Друкується за рішенням науково-методичної комісії факультету менеджменту Миколаївського національного аграрного університету від 10.06.2020 р., протокол №11

Укладач:

А. Г. Максименко - кандидат економічних наук, в.о. доцента кафедри менеджменту та маркетингу Миколаївського національного аграрного університету

Рецензенти:

А. В. Колеватова – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування Миколаївського національного університету ім. В.О. Сухомлинського

Т. Г. Олійник – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри економіки підприємств Миколаївського національного аграрного університету

© Миколаївський національний
аграрний університет 2020

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП.....	4
ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	5
ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ.....	6
ДОДАТКИ.....	38
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	40

ВСТУП

Оволодіння знаннями основ менеджменту персоналом допомагає вирішенню конкретних ситуацій, що виникають при наборі, адаптації персоналу, оцінки його діяльності, правильному формуванню кадрової політики на підприємстві.

Виконання практичних робіт сприяє закріпленню теоретичних знань, оволодінням навичок самостійної роботи студентів.

Мета проведення практичних занять – поглибити і закріпити здобуті знання з теорії менеджменту персоналу сучасних організацій.

Завдання практичних занять – навчити студентів:

- застосовувати теорію менеджменту персоналу на практиці;
- поглибити теоретичні знання, отримані на лекціях;
- узагальнювати практику застосування інструментів менеджменту персоналу і робити відповідні висновки за результатами узагальнення;
- правильно застосовувати методики менеджменту персоналу;
- вирішувати практичні ситуації та завдання у складі малих груп;
- набути досвід розрахунків показників використання робочого часу працівників, руху персоналу, складання балансів робочого часу тощо.

Практичні заняття є засобом перевірки теоретичних знань студентів, навичок самостійного опрацювання літератури, вміння логічно викладати матеріал, застосовувати його у практиці менеджменту персоналу. На цих заняттях студенти повинні показати вміння визначати основні положення питання, що розглядається, деталізувати його зміст, робити узагальнюючі висновки.

На практичні заняття виносять теми, що потребують детального опрацювання й аналізу для більш глибокого і систематизованого вивчення навчального матеріалу.

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Формами вивчення дисципліни «Управління персоналом» студентами денної форми навчання є: лекційні заняття, практичні заняття та самостійна робота.

Поряд із цим під час лабораторно-екзаменаційної сесії проводяться консультації з дисципліни.

Закінчується вивчення дисципліни складанням екзамену.

На вивчення дисципліни «Управління персоналом» передбачаються наступні види учбових занять: самостійна робота – 30 годин, лекції – 30 годин і практичні заняття – 30 годин. (див. табл. 1).

**Таблиця 1 Орієнтована структура навчальної дисципліни
«Управління персоналом»**

№	Тема	Всього, год.	Лекції	Практичні	Сам. робота
<i>Змістовний модуль 1. Основи управління персоналом</i>					
1	Управління персоналом в системі менеджменту організацій	6	2	2	2
2	Управління персоналом як соціальна система	6	2	2	2
3	Формування колективу організації	6	2	2	2
4	Згуртованість та соціальний розвиток	6	2	2	2
5	Кадрова політика організації	6	2	2	2
6	Служби персоналу: організація та функції	6	2	2	2
7	Кадрове планування в організаціях	6	2	2	2
Разом за змістовний модуль 1		42	14	14	14
<i>Змістовний модуль 2. Формування і розвиток персоналу</i>					
8	Організація набору та відбору кадрів	6	2	2	2
9	Оцінювання та атестація персоналу	6	2	2	2
10	Управління процесом розвитку та рухом персоналу	6	2	2	2
11	Управління процесом вивільнення персоналу	6	2	2	2
12	Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу	6	2	2	2
13	Соціальне партнерство в організації	6	2	2	2
14	Ефективність управління персоналом	6	2	2	2
15	Облік персоналу в організації і порядок ведення трудових книжок	6	2	2	2
Разом за змістовний модуль 2		48	16	16	16
Всього по курсу		90	30	30	30

ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Практичне заняття 1. Управління персоналом в системі менеджменту організацій

1. Тест №1 «Управління персоналом в системі менеджменту організацій»

2. Ситуація. Рябенко Петро є директором однієї з філій великого комерційного банку, відомого як лідера у сфері застосування нових методів управління людськими ресурсами - психологічного тестування, плати за знання, індивідуального планування кар'єри співробітників. Один з пріоритетів Рябенко П. - створення дієвої системи управління персоналом. Для цього протягом двох тижнів, працюючи понад 12 годин на добу, Петро намагався, в тому числі, вивчити систему управління персоналом, прийняту у філії. В результаті з'ясувалось, що підбір нових співробітників здійснювався виключно через знайомих, у філії не мали уявлення про планування кар'єри, атестації, підготовки резерву керівників тощо. Організація професійного навчання відбувалась в міру необхідності керівниками підрозділів без заздальгідь продуманого плану. Співробітники отримують посадові оклади, щомісячні премії (20% від окладу) та щоквартальні премії (40% від окладу у разі досягнення встановлених планами результатів).

Питання для обговорення: 1) Запропонуйте систему управління персоналом для даної організації (на яких принципах вона повинна будуватись?). 2) Запропонуйте перелік заходів для її впровадження.

3. Ситуація. Існує розповсюджена думка, що менеджери з персоналу повинні володіти переліком важливих якостей, а саме:

- мистецтво встановлювати і підтримувати систему відносин з людьми;
- мистецтво одержувати, обробляти, оцінювати кадрову інформацію і на цій основі будувати систему комунікацій в управлінні персоналом;
- мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення – здатність своєчасно виявляти проблеми і приймати рішення в управлінні персоналом;
- здатність йти на виправданий ризик і на впровадження кадрових нововведень у підприємстві;
- здатність найбільш ефективно розподіляти людські ресурси в підприємстві;
- мистецтво вирішувати конфлікти, попереджати їх;
- мистецтво самоаналізу – здатність об'єктивно оцінювати свою позицію, роль у підприємстві, виявляти свої сильні і слабкі сторони.

Питання для обговорення: 1) Чи можна вважати наведений перелік відзначених якостей менеджера з персоналу вичерпним? 2) Якими додатковими якостями повинен володіти менеджер з персоналу в сучасних умовах?

Практичне заняття 2. Управління персоналом як соціальна система

1. Тест №2 «Управління персоналом як соціальна система»

2. Ситуація «Спілкування з підлеглими». Ви стали учасником дискусії кількох керівників підприємств про те, як краще спілкуватися з підлеглими. Одна з точок зору вам сподобалась найбільше. Яка і чому?

«Щоб підлеглий добре працював, потрібно підходити до нього індивідуально, враховуючи особливості його особистості».

«Головне в оцінці людей це їх ділові якості, старанність. Кожен повинен робити те, що йому належить».

«Успіху в керівництві можна домогтися лише у випадку, якщо підлеглі довіряють своєму керівнику, поважають його».

«Це правильно, але все ж кращими стимулами в роботі є чіткий наказ, пристойна заробітна плата, заслужена премія».

3. Ділова гра «Мій колектив». Розглянути свою групу як цілісний колектив і проаналізувати його рольову структуру. Визначити для кожного студента головну роль, яку від грає в колективі. Проаналізувати ситуацію з наявним розподілом ролей в групі.

Порядок виконання завдання

1. За завданням викладача треба розглянути весь колектив групи (або певну його частину) і визначити виконувані ролі студентами. Рольову структуру визначити за складом творчих, комунікаційних і поведінкових ролей. В якості *творчих ролей* розглянути - генератор ідей, компілятор ідей, ерудит, експерт, ентузіаст, критик, організатор; *комунікаційних ролей* - лідер, діловод, зв'язковий, "сторож", координатор, провідник; *поведінкових ролей* - оптиміст, нігіліст, конформіст, догматик, коментатор, кляузник, борець за правду, громадський працівник, "важливий птах", "казанська сирота", "йорж", "собі на розумі", ледар, "Наполеон".

З цією метою заповнити таблицю.

Назва ролі	Зміст ролі	Прізвище, ініціали особи
1. Творчі ролі		
Генератор ідей		
Компілятор ідей		
Ерудит		
...		
2. Комунікаційні ролі		
Лідер		
Діловод		
Зв'язковий		
...		
3. Поведінкові ролі		
Оптиміст		
Нігіліст		
Конформіст		
...		

2. Розставити пріоритети виконання ролей окремо за творчими, комунікаційними і поведінковими. Зробити висновки

Практичне заняття 3. Формування колективу організації

1. Тест №3 «Формування колективу організації»

2. Практичне завдання. На основі розрахунків сукупності показників провести аналіз стану роботи з персоналом, що передбачає три етапи:

1. Розрахувати показники, що характеризують стан роботи з персоналом;
2. Проаналізувати значення показників у визначений проміжок часу та в динаміці, порівняти їх з нормативними значеннями;
3. Зробити висновки та запропонувати рекомендації для керівництва підприємства.

Таблиця Структура зайнятих за категоріями, віком, освітою статтю

Категорії зайнятих	20... р.		20... р.		20.... р.	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%
<i>За категоріями персоналу</i>						
Виробничий персонал						
Невиробничий персонал						
Адміністративний персонал						
Разом		100,0		100,0		100,0
<i>За віком</i>						
До 30-ти років						
30-45 років						
45-55 років						
Понад 55 рококів						
Разом		100,0		100,0		100,0
<i>За освітою</i>						
Із вищою освітою						
Із середньою спеціальною освітою						
Із середньою освітою						
Разом		100,0		100,0		100,0
<i>За статтю</i>						
Чоловіки						
Жінки						
Разом		100,0		100,0		100,0

Практичне заняття 4. Згуртованість та соціальний розвиток

1. Тест №4 «Згуртованість та соціальний розвиток»
2. На основі штатного розкладу та використовуючи Класифікатор професій ДК 003:2010 заповнити наступну таблицю.

Таблиця Визначення коду професії за Кваліфікаційним довідником

Професійна назва роботи	Код класифікатора професій	Посада
		Директор
		Заступник директора
		Менеджер з імпортного постачання
		Помічник менеджера з імпортного постачання
		Декларант
		Бухгалтер
		Касир
		Начальник відділу збуту
		Менеджер зі збуту
		Зав. складом
		Експедитор
		Вантажник
		Водій
		Водій навантажувача
		Начальник виробництва
		Робітник

Штатна структура приватного підприємства «Ламінат»

« ____ » _____ 20__ р.

одиниць
заробітної

«Затверджую»
штат у кількості ____
із місячним фондом
плати _____ грн.
Директор ПП «Ламінат»

№ з/п	Найменування посад	Кількість штатних одиниць	Оклад, грн	Примітки
1	Директор	1		
2	Заступник директора	1		
3	Менеджер з імпортного постачання	1		
4	Помічник менеджера з імпортного постачання	1		
5	Декларант	1		
6	Бухгалтер	1		
7	Касир	1		
8	Начальник відділу збуту	1		
9	Менеджер зі збуту	2		
10	Зав. складом	1		
11	Експедитор	1		
12	Вантажник	2		
13	Водій	1		
14	Водій навантажувача	1		
15	Начальник виробництва	1		
16	Робітник	6		
	Всього	23		

3. Задача.

На підприємстві у звітному році чисельність працівників склала 250 чоловік, випуск товарної продукції — 2557 тис. грн. У розрахунковому році обсяг товарної продукції має становити 2680 тис. грн., а продуктивність праці підвищитися на 6%.

Визначити:

- 1) рівень продуктивності праці у звітному і розрахунковому роках;
- 2) чисельність промислово-виробничого персоналу, очікувану у розрахунковому році;

3) абсолютні зміни товарної продукції у розрахунковому році за рахунок змін продуктивності праці та чисельності працівників.

Практичне заняття 5. Кадрова політика організації

1. Тест №5 «Кадрова політика організації»

2. Зробити запис у трудовій книжці за визначених умов.

Кожен студент отримує завдання зробити запис у трудовій книжці за таких умов:

- укладання трудового договору;
- переведення на іншу роботу;
- звільнення за результатами випробування;
- припинення дії трудового договору;
- звільнення у зв'язку з направленням працівника за постановою суду на примусове лікування;
- розірвання трудового договору, укладеного на невизначений строк, з ініціативи працівника;
- розірвання строкового трудового договору з ініціативи працівника в разі його захворювання або інвалідності;
- розірвання трудового договору з ініціативи власника або уповноваженого ним органу;
- розірвання трудового договору з ініціативи власника або уповноваженого ним органу з окремими категоріями працівників за певних умов;
- інші підстави для звільнення.

Зразки записів у трудових книжках відповідно до статей Кодексу законів про працю України наведено в додатку А.

Практичне заняття 6. Служби персоналу: організація та функції

1. Тест №6 «Служби персоналу: організація та функції»

2. Завдання.

- Побудувати схему організаційної структури системи управління персоналом організації.
- Розрахувати штат служби управління персоналом.
- Розподілити чисельність служби управління персоналом за підрозділами (функціями).
- Виконати функціональний розподіл праці в процесі виконання функцій управління персоналом за допомогою побудови схеми функціональних взаємозв'язків (ФВ).
- Побудувати оперограму управлінських процедур, що виконуються службою управління персоналом підприємства.

Порядок виконання завдання

1. Вибрати варіант розташування служби управління персоналом і уявити його графічно (дані вибрати згідно з варіантом за табл. 6.1).

2. Кількість працівників служби (відділу) управління персоналом (N) розрахувати за формулою:

$$N = \frac{T \cdot K}{\Phi_K}, \quad (1)$$

де T – загальна трудомісткість всіх управлінських функцій, виконуваних в підрозділі (додаток В, табл. В1), за рік, людино- годин;

K – коефіцієнт, що враховує додаткові витрати часу, не передбачені в загальній трудомісткості всіх функцій ($K=1,15$);

Φ_K – корисний фонд робочого часу одного працівника за рік, год. ($\Phi_K = 1800$ год.).

3. Розподіл чисельності служби управління персоналом по підрозділах (функціям): найом і звільнення; планування; розвиток персоналу; мотивація персоналу.

Таблиця До обґрунтування місцеположення служби управління персоналом

Варіант	Необхідна умова
1-5	Зосередження всіх центральних координуючих служб в одній функціональній підсистемі
6-10	Близькість до всіх сфер керівництва організації
11-15	Спроба підняти статус і роль служби управління персоналом, проте не може бути підрозділом, рівнозначним другому рівню управління
16-20	Рівнозначна підсистема управління у ряді решти підсистем

На основі розподілу чисельності сформувати організаційну структуру служби (відділу) управління персоналом (рис. 1).

4. Схему ФВ представити у вигляді таблиці, з лівого боку якої вказуються функції управління, а вгорі по горизонталі – підрозділи служби управління персоналом або конкретні фахівці. Для розподілу ступеню участі у виконанні функцій рекомендується застосувати наступні символи:

В – відповідає за виконання даної функції, організовує її виконання, готує і оформляє остаточний документ;

П – представляє вихідні дані, інформацію, необхідну для виконання даної функції;

БУ – бере участь у виконанні даної функції;

ПД – погоджує підготовчий документ або окремі питання в процесі виконання функцій;

У – ухвалює рішення, затверджує, підписує документ.

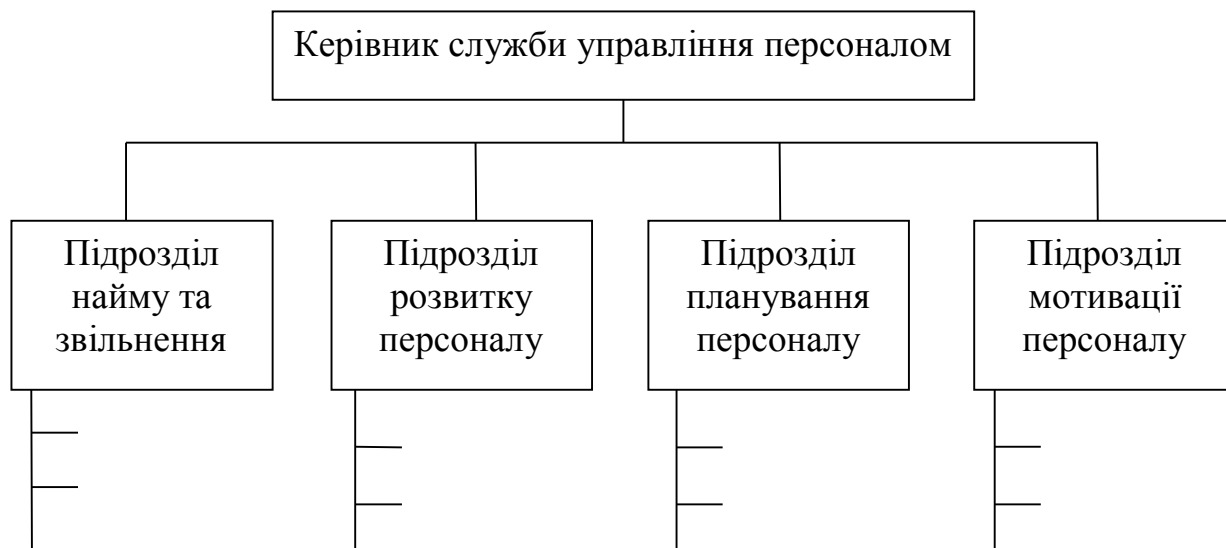


Рис. 1 – Розподіл функцій з управління персоналом по підрозділам

Таблиця Схеми функціональних взаємозв'язків працівників служби управління персоналом з іншими підрозділами організації

Найменування функцій управління персоналом	Функціональні підрозділи						
	1	2	3	4	5	6	...
1. Підбір і розстановка кадрів	У	ПД	В	П, БУ			БУ
...							

Умовні позначення:

- 1 – керівник організації;
- 2 – начальник служби (відділу) управління персоналом;
- 3 – група (фахівець) по найму і звільненню;
- 4 – група (фахівець) по плануванню персоналу;
- 5 – група (фахівець) по розвитку персоналу;
- 6 – група (фахівець) по мотивації персоналу;
- 7 – бухгалтерія;
- 8 – планово-економічний відділ;
- 9 – служба експлуатації;
- 10 – виробничо-технічний відділ;
- 11- відділ матеріально-технічного забезпечення;
- 12 – юридичний відділ.

Практичне заняття 7. Кадрове планування в організаціях

1. Тест №7 «Кадрове планування в організаціях»

2. Задача.

У підрозділі фірми «Альфа» працює 30 чоловік, які виконують управлінські функції.

Вихідні дані для розрахунку необхідної чисельності управлінського персоналу

Види управлінських робіт	Кількість дій для виконання роботи	Час, необхідний для виконання дій, годин
А	500	1
Б	3000	0,5
В	300	3
Місячний фонд часу одного співробітника за контрактом, год.		170
Коефіцієнт витрат часу на додаткові роботи		1,3
Коефіцієнт витрат часу на відпочинок робітників		1,12
Коефіцієнт перерахунку чисельності		1,1
Час, необхідний для виконання роботи, не врахованої у планових розрахунках, год.		200
Фактична чисельність підрозділу, чол.		30

Розрахувати необхідну чисельність підрозділу.

2. Задача. Визначення чисельності персоналу з використанням норм обслуговування.

Розрахунок чисельності персоналу з використанням норм обслуговування здійснюється за такими вихідними даними.

Вихідні дані для розрахунку чисельності персоналу по обслуговуванню комплексу агрегатів:

Види робіт	Час виконання операції, годин	Кількість операцій за зміну
1. Завантаження агрегату	0,02	60
2. Контроль робочого процесу	0,08	120
3. Вигрузка агрегату	0,03	60
Кількість агрегатів		8
Коефіцієнт завантаження		1,5
Коефіцієнт перерахунку чисельності		1,1
Корисний фонд часу одного працівника у зміну, год.		7,0
Час на додаткові операції з обслуговування агрегату, год.		1,4

Практичне заняття 8. Організація набору та відбору кадрів

1. Тест №8 «Організація набору та відбору кадрів»
2. Тренінг: «Лідерство як прояв впливу і влади»
 - 2.1. Група розділяється на учасників (6 чол) і спостерігачів (усі інші).
 - 2.2. Спостерігачі діляться на дві групи.
 - 2.3. Першій групі спостерігачів роздається бланк для оцінки критеріїв учасників і опис всіх учасників. Максимальна оцінка 5, мінімальна – 1. Потім спостерігачі визначають оціночний коефіцієнт кожного із супервайзерів шляхом розрахунку середнього арифметичного. (Сума всіх оцінок поділена на їх кількість)
 - 2.4. Другій групі спостерігачів роздається бланк для оцінки критеріїв учасників, але заповнюють вони його під час обговорення.
 - 2.5. Роздаються ролі учасникам.
 - 2.6. Починається обговорення.

Практичне заняття 9. Оцінювання та атестація персоналу

1. Тест №9 «Оцінювання та атестація персоналу»
2. Задача.

Кадровий склад ПАТ «Дора» характеризується такими даними:

 - обліковий склад на початок звітного періоду – 2831 осіб;
 - прийнято на роботу упродовж року за джерелами:
 - випускники вищих навчальних закладів – 55 осіб;
 - переведення з інших організацій – 4 особи;
 - за направленням органів працевлаштування – 29 осіб;
 - прийняті самою організацією – 248 осіб;
 - звільнилось упродовж року:
 - завершення терміну дії трудового договору – 11 осіб;
 - у зв'язку з виходом на пенсію, призовом на військову службу та вступом до навчальних закладів – 23 особи;
 - за власним бажанням без поважних причин – 235 особи;
 - за прогули та інші порушення трудової дисципліни – 19 осіб.

З усіх осіб, що звільнилися – 35 осіб, які не перебували у списках організації на початок календарного року; середньооблікова чисельність працівників за рік – 2842 особи.

 1. Розрахувати показники руху персоналу ПАТ «Дора», а саме:
 - а) оборот з прийому;
 - б) оборот за звільненням;
 - в) показник змінюваності кадрів;
 - г) показник плинності кадрів;
 - д) показник постійності персоналу.
 2. Зробити аналіз плинності кадрів та її причин на ПАТ «Дора», якщо відомо, що за рахунок поганих умов праці звільнилось 16%; нецікавої роботи – 9%; відсутності перспектив росту – 18%; незадовільного рівня компенсації трудових витрат – 21%; інші причини – 3%.

а) визначити яку кількість персоналу в абсолютних величинах звільнили з заводу з різних причин.

б) проаналізувати плинність кадрів, зробити висновки та рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналу на підприємстві.

Задача.

Діяльність заводу ПАТ «СВІТ» за період 2013р.-2017р. наведена у таблиці:

Період	2013	2014	2015	2016	2017
Чисельність персоналу	308	311	318	327	300
Обсяг реалізації, млн.грн.	5,8	5,92	6,1	6,3	5,98
Обсяг витрат на робочу силу, млн.грн.	1,06	1,085	1,09	2,01	1,05
Число продуктивних годин, тис.	418,82	422,10	427,80	432,41	418,10
Витрати заводу по сплаті податків державним і місцевим органам влади від об'єму витрат	25%	25%	25%	25,5%	25%

Крім того, служба управління персоналом заводу складається з окремих функціональних підсистем. Службу очолює директор з персоналу, у якого є помічник. Фактична чисельність окремих підсистем служби персоналу становить: найму, відбору та обліку персоналу – 3 особи; розвитку персоналу – 4 особи; планування і маркетингу персоналу – 5 осіб; заробітної плати та мотивації – 4 особи; соціально-трудових відносин – 3 особи; соціальної інфраструктури – 2 особи; юридичних послуг – 2 особи; умов праці – 1 особа.

Завдання:

1. Зробити загальний висновок про ефективність роботи заводу «СВІТ» за останні 5 років у відношенні витрат на персонал, а саме:

а) визначити частку витрат на робочу силу в обсязі реалізації продукції;

б) визначити витрати на одну продуктивну годину;

в) визначити розмір податків державним і місцевим органам в абсолютних розмірах по роках (розрахункові дані звести в таблицю).

2. Визначити відповідність чисельності служби персоналу світовим взірцям.

Практичне заняття 10. Управління процесом розвитку та рухом персоналу

1. Тест №10 «Управління процесом розвитку та рухом персоналу »

2. Задача.

ПАТ «Норд», де середньооблікова чисельність персоналу за звітний 2012 рік становила 311 осіб, працювала з двома вихідними днями на тиждень та десятьма святковими днями на рік. За даними загального балансу робочого

часу працівників організації за рік встановлено такі витрати та втрати робочого часу (у людино-днях):

- неявки у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю – 919, у тому числі без відвідування лікаря – 125;
- простої – 86, у тому числі з причини порушення трудової дисципліни – 54;
- прогули – 41;
- неявки з дозволу адміністрації – 152.

Зробити аналіз причин плинності кадрів та її причини на ПАТ «Норд» за останні 5 років.

Період, роки	2013	2014	2015	2016	2017
Загальна чисельність персоналу	401	410	417	402	400

Згідно анкетного опитування працівників ПАТ «Норд» були визначені основні причини звільнення персоналу з підприємства, а саме:

Причини звільнення з заводу «Норд»	2013	2014	2015	2016	2017
Погані умови праці	24%	23%	22%	20%	16%
Нецікава робота	20%	19%	20%	18%	20%
Відсутність перспектив розвитку	7%	5%	8%	9%	10%
Незадовільна компенсація трудових витрат	24%	26%	28%	31%	31%
Перехід на інше місце	15%	6%	11%	12%	6%
Інші причини	10%	21%	12%	10%	17%
Плинність кадрів	5%	6%	5%	3%	5%

Завдання:

1. Розрахувати показник (коефіцієнт) абсентеїзму за 2017 рік та можливе підвищення продуктивності праці за рахунок усунення втрат робочого часу, пов'язаних з абсентеїзмом.

2. Розрахувати плинність кадрів заводу в абсолютних величинах.

3. Визначити яку кількість персоналу в абсолютних величинах звільнили з заводу з різних причин.

4. Проаналізувати плинність кадрів, зробити висновки та рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві.

Абсентеїзм – загальна кількість втрачених роб днів, годин; частота випадків відсутності працівника на робочому місці, як з поважних причин, так і з неповажних. Він розглядається як показник ефективності роботи з персоналом.

Коефіцієнт абсентеїзму – відношення кількості днів невиходу працівників на роботу до загального числа робочих днів протягом місяця, року.

3. Завдання.

Заповнити таблицю аналізу показників руху персоналу за реальними даними (формами звітності) підприємств.

Таблиця Аналіз показників руху персоналу

Показники	20... р.	20... р.	20... р.	Відхилення (останній рік до першого)	Темп зміни, % (останній рік до першого)
Чисельність працівників, всього, чол.					
Кількість прийнятих працівників, чол.					
Кількість звільнених працівників, чол. Загальна кількість прийнятих і звільнених працівників, чол.					
Коефіцієнт обороту за прийомом					
Коефіцієнт обороту за вибуттям					
Коефіцієнт загального обороту					
Коефіцієнт плинності кадрів					
Коефіцієнт необхідної плинності кадрів					
Коефіцієнт стабільності кадрів					
Коефіцієнт заміщення					

Вказівки до виконання розрахунків:

Рух (оборот) працівників на підприємстві характеризують такі показники:

1. Коефіцієнт обороту за прийомом ($K_{оп}$) - це відношення чисельності всіх прийнятих працівників за даний період ($Ч_{пр}$) до середньоспискової чисельності працівників ($Ч_{сер}$) за той же період і визначається за формулою (1):

$$K_{оп} = Ч_{пр} / Ч_{сер} \quad (2)$$

2. Коефіцієнт обороту за вибуттям ($K_{ов}$) - це відношення усіх вибулих працівників ($Ч_{в}$) до середньоспискової чисельності працівників ($Ч_{сер}$), яке обчислюється за формулою (2):

$$K_{ов} = Ч_{в} / Ч_{сер} \quad (3)$$

3. Коефіцієнт загального обороту ($K_{зо}$) робочої сили розраховується за формулою (3):

$$K_{зо} = K_{оп} + K_{ов} \quad (4)$$

4. Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{пл}$) або завої плинності – це відношення вибулих з підприємства працівників з неповажних причин (за власним бажанням, через прогули, порушення трудової дисципліни тощо) ($Ч_{виб.пл}$) до середньоспискової чисельності ($Ч_{сер}$), який визначається за певний період за формулою (4):

$$K_{пл} = Ч_{виб.пл} / Ч_{сер} \quad (5)$$

5. Коефіцієнт необхідної плинності кадрів ($K_{н.пл}$) – відношення звільнених з підприємства працівників з поважних причин, за винятком власного бажанням, прогулів, порушення трудової дисципліни тощо ($Ч_{зв.пл}$) до середньоспискової чисельності ($Ч_{сер}$), який визначається за певний період за формулою (5):

$$K_{н.пл} = Ч_{зв.пл} / Ч_{сер} \quad (6)$$

6. Коефіцієнт стабільності кадрів ($K_{ст.к}$) – відношення кількості працівників, що пропрацювали звітний період ($Ч_{вп}$) до середньоспискової чисельності ($Ч_{сер}$) і визначається за формулою (6):

$$K_{ст.к} = Ч_{вп} / Ч_{сер} \quad (7)$$

7. Коефіцієнт заміщення ($K_{зам}$) – відношення чисельності прийнятих за звітний період ($Ч_{пр}$) до кількості звільнених за цей період ($Ч_{зв}$) – формула (7):

$$K_{зам} = Ч_{пр} / Ч_{зв} \quad (8)$$

Додаткові розрахунки:

1. Чисельність середньоспискова ($Ч_{сер}$) обчислюється як середньоарифметична чисельності працівників, що числилися на початок періоду ($Ч_{поч}$) і чисельність працівника, що числилися на кінець періоду ($Ч_{кін}$) та визначається за формулою (8):

$$Ч_{сер} = (Ч_{поч} + Ч_{кін}) / 2 \quad (9)$$

2. Чисельність на кінець року ($Ч_{кін}$) обчислюється за формулою (10):

$$Ч_{кін} = Ч_{поч} + Ч_{пр} - Ч_{зв} \quad (11)$$

Таблиця Аналіз причин плинності кадрів

Причини звільнень	20... р.	20... р.	20... р.	20... у % до 20... (останній рік до першого)
Погані умови праці				
Нецікава робота				
Відсутність перспектив зростання				
Незадовільна компенсація				
Переїзд до іншого місця				
Інші причини				

Практичне заняття 11. Управління процесом вивільнення персоналу

1. Тест №10 «Управління процесом вивільнення персоналу»

2. Задача.

Згідно анкетного опитування працівників ПАТ «Норд» були визначені основні причини звільнення персоналу з підприємства, а саме:

Причини звільнення з заводу «Норд»	2013	2014	2015	2016	2017
Погані умови праці	24%	23%	22%	20%	16%
Нецікава робота	20%	19%	20%	18%	20%
Відсутність перспектив розвитку	7%	5%	8%	9%	10%
Незадовільна компенсація трудових витрат	24%	26%	28%	31%	31%
Перехід на інше місце	15%	6%	11%	12%	6%
Інші причини	10%	21%	12%	10%	17%
Плинність кадрів	5%	6%	5%	3%	5%

Завдання:

1. Розрахувати показник (коефіцієнт) абсентеїзму за 2017 рік та можливе підвищення продуктивності праці за рахунок усунення втрат робочого часу, пов'язаних з абсентеїзмом.

2. Розрахувати плинність кадрів заводу в абсолютних величинах.

3. Визначити яку кількість персоналу в абсолютних величинах звільнили з заводу з різних причин.

4. Проаналізувати плинність кадрів, зробити висновки та рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві.

Абсентеїзм – загальна кількість втрачених роб днів, годин; частота випадків відсутності працівника на робочому місці, як з поважних причин, так і з неповажних. Він розглядається як показник ефективності роботи з персоналом.

Коефіцієнт абсентеїзму – відношення кількості днів невиходу працівників на роботу до загального числа робочих днів протягом місяця, року.

3. Ситуаційна задача.

Ви – менеджер з персоналу ВАТ „Степове”. Товариство було засноване 7 років тому; площа земельних угідь – 5408 га, у т.ч. ріллі – 5105 га. Середньорічна кількість працівників у звітному році становила 149 чол.

У зв'язку з проведенням зборів акціонерів товариства Вам необхідно підготувати висновок про ефективність кадрових заходів, проведених в минулому році та представити проект раціоналізації робочих місць керівників та спеціалістів.

Станом на поточну дату в товаристві склалася досить неоднозначна ситуація стосовно управління персоналом. З одного боку, керівництво підприємства проводить певні заходи щодо розвитку персоналу та

поліпшення умов праці, а з іншого – багато кадрових питань залишається поза увагою.

Так, на початку минулого року 8 чол. (механізатори) пройшли перепідготовку та підвищення кваліфікації, що позитивно відобразилося на показниках безперебійності праці та якості виконаних робіт. За експертними оцінками, продуктивність праці даних працівників зросла на 16-32%, а приріст валової продукції у вартісному виразі за рахунок даного фактору склав 44,9 тис. грн. У той же час за останні 5 років на курси з підвищення кваліфікації не було направлено жодного спеціаліста чи працівника апарату управління. Атестація працівників за час існування підприємства не проводилася жодного разу.

Стан морально-психологічного клімату в первинних колективах залишається здебільшого поза увагою з боку вищого керівництва, а керівники середньої та нижчої ланки управління не завжди компетентні ефективно розв'язувати виробничі конфлікти та сприяти згуртованості первинних колективів. Внаслідок цього підприємство несе втрати як матеріального, так і морального характеру.

Коефіцієнт плинності кадрів за минулий рік склав 17,4%. Керуючий виробничою дільницею №2 вже понад три місяці додатково виконує обов'язки звільненого раніше бригадира тракторно-рільничої бригади №3, що негативно позначається на якості управлінського процесу та продуктивності праці. В даній бригаді помічено найбільше випадків порушення трудової та виконавської дисципліни.

За останній рік було офіційно зафіксовано 24 випадки серйозного порушення дисципліни (у т.ч. винесено 7 доган і здійснено 2 звільнення з роботи). Фактична ж кількість порушень є приблизно в 3-4 рази вищою.

Чотири місяці тому за власним бажанням було звільнено головного бухгалтера і зараз його обов'язки тимчасово виконує колишній заступник головного бухгалтера, який не має вищої економічної освіти та необхідного досвіду роботи на керівній посаді.

У звітному році рівень рентабельності по підприємству склав 26,5%, проте, як свідчать експертні оцінки, через недосконалість кадрової політики ВАТ „Степове” недоотримало у звітному році близько 12% валової продукції. Поряд з цим, одним з позитивних моментів можна відзначити той, що керівництво товариства прийняло рішення про модернізацію та удосконалення робочих місць бухгалтерського та планово-економічного відділу, а також директора та його заступника з виробничих питань. Було вирішено закупити нове комп'ютерне обладнання та встановити сучасне програмне забезпечення з автоматизованого ведення бухгалтерського обліку, здійснення кваліфікованого економічного аналізу та моніторингу виробничих витрат.

Таким чином, на порядок денний було вирішено винести обговорення кадрових проблем та розгляд проекту раціоналізації робочих місць.

Інформаційне забезпечення.

1.	Середньорічна кількість працівників, чол. - фактична - планова	149 154
2.	Обсяг виробництва валової продукції, тис. грн - фактичний - плановий	4448,2 5263,7
3.	Коефіцієнт плинності кадрів (фактичний), %	17,4
4.	Фактичні витрати на перепідготовку та підвищення кваліфікації виробничого персоналу (механізаторів) в розрахунку на 1 чол., грн	1020
5.	Кількість працівників, що були направлені на перепідготовку та підвищення кваліфікації, чол.	8
6.	Приріст обсягів валової продукції за рахунок фактору навчання персоналу, тис. грн	44,9
7.	Планова сума інвестицій, пов'язаних з раціоналізацією робочих місць спеціалістів та керівників (придбання та встановлення комп'ютерного обладнання і програмного забезпечення), тис. грн	52,6
8.	Плановий річний фонд заробітної плати з відрахуваннями на соціальні заходи (директор, заступник директора, бухгалтерія, планово-економічний відділ), тис. грн	295,1
9.	Нормативний (плановий) коефіцієнт ефективності капітальних вкладень	0,16

Завдання до ситуації:

1. Визначити фактичні та планові показники продуктивності праці по підприємству.

2. Визначити зміну обсягів виробництва валової продукції в цілому, у т.ч. за рахунок факторів чисельності працівників та продуктивності праці.

3. Розрахувати показник ефективності затрат на навчання персоналу (перепідготовку та підвищення кваліфікації) як відношення приросту чистого доходу, обумовленого даним фактором, до відповідних витрат.

4. Розрахувати проектні приведені витрати на раціоналізацію робочих місць спеціалістів та керівників.

5. На основі вихідних умов та розрахованих показників зробити висновки про стан економічної, соціальної та організаційної ефективності управління персоналом на підприємстві.

6. Визначити напрямки подальшого підвищення ефективності управління персоналом у ВАТ „Степове”.

Алгоритм розв'язання задачі

1. Показники продуктивності праці (Π) визначаються за наступною формулою:

$$\dot{\Pi} = \frac{\dot{A}\dot{I}}{\times}, \quad (12)$$

де Π – продуктивність праці, грн; ВП – вартість валової продукції, грн;
 \mathcal{C} – чисельність працівників, чол.

2. Загальна зміна обсягів виробництва валової продукції:

$$\Delta ВП = ВП_1 - ВП_0 = \Pi_1 \mathcal{C}_1 - \Pi_0 \mathcal{C}_0; \quad (13)$$

Величина впливу факторів чисельності працівників та продуктивності праці на обсяги виробництва валової продукції визначається за формулами:

$$\Delta ВП_{\mathcal{C}} = \Pi_0 (\mathcal{C}_1 - \mathcal{C}_0); \quad (14)$$

$$\Delta ВП_{\Pi} = \mathcal{C}_1 (\Pi_1 - \Pi_0); \quad (15)$$

Індекси 1 та 0 означають відповідно показники планового та звітного року

3. Приріст чистого доходу за рахунок фактору навчання персоналу визначається як різниця між приростом валової продукції за рахунок даного фактору та відповідними витратами на навчання працівників.

Ефективність затрат на навчання персоналу (перепідготовку та підвищення кваліфікації) визначається як відношення приросту чистого доходу, обумовленого даним фактором, до відповідних витрат (зробити розрахунки, виходячи з умов задачі).

4. Проектні приведені витрати ($В_{пр}$) на раціоналізацію робочих місць спеціалістів та керівників розраховуємо за формулою:

$$В_{пр} = ЗП + E_n * K, \quad (16)$$

де $В_{пр}$ - приведені витрати на раціоналізацію робочих місць, тис. грн;
 $ЗП$ - плановий річний фонд заробітної плати з відрахуваннями на соціальні заходи, тис. грн; E_n - нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень; K - сума інвестицій, пов'язаних з раціоналізацією робочих місць.

5. На основі вихідних умов та розрахованих показників зробити висновки про стан економічної, соціальної та організаційної ефективності управління персоналом на підприємстві.

6. Визначити напрямки подальшого підвищення ефективності управління персоналом у ВАТ „Степове”.

Практичне заняття 12. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу

1. Тест №12 «Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу»

2. Задача.

У зв'язку із сезонним підвищенням попиту на продукцію в організації заплановано додатково підібрати з використанням аутстафінгових технологій 26 осіб. Планується залучити на 8 місяців 6 осіб з місячною заробітною платою 2,2 тис. грн., 6 осіб – 2,55 тис. грн., 7 осіб – 2,85 тис. грн., 4 особи –

3,51 тис. грн. й на 6 місяців 2 особи з місячною заробітною платою 3,85 тис. грн., 1 особу – 4,25 тис. грн. Комісійні, які отримує аутстафінгова агенція за надання послуг з аутстафінгу, диференціюються залежно від заробітної плати фахівця. Якщо місячна заробітна плата менше 2,5 тис. грн., комісійні складають 8% місячної заробітної плати співробітника, за виведення зі штату фахівців з місячною заробітною платою від 2,5 до 4 тис. грн. комісійні складають 6% місячної заробітної плати, працівників з місячною заробітною платою понад 4 тис. грн. – 2,8%.

Визначити витрати компанії на залучення співробітників з використанням аутстафінгової технології.

Алгоритм розв'язку:

- 1) Визначення величини витрат на заробітну плату працівника, залучених з використанням аутстафінгу.*
- 2) Визначення величини витрат на комісійні аутстафінговій агенції.*
- 3) Визначення загальної суми витрат компанії на залучення співробітників з використанням аутстафінгової технології.*

Задача.

В організації планується перевести 75 співробітників на контрактну форму найму та оплати праці. У випадку, якщо організація звернеться до юридичної фірми, то вартість послуг з підготовки необхідної документації для укладання контракту складатиме 260 грн. на одного працівника.

Для підготовки необхідної документації організація може залучити юрисконсульта на умовах лізингу. Середньоринкова місячна заробітна плата фахівця даної категорії складає 4 тис. грн. Коефіцієнт підвищення заробітної плати лізингового співробітника дорівнює 1,6. Щомісячна винагорода компанії-лізингодавця складає 25% місячної заробітної плати лізингового працівника. Усі види робіт з підготовки необхідної документації юрисконсульт може виконати за 2 місяці.

Обґрунтувати економічну доцільність залучення співробітника на умовах лізингу.

Задача.

Компанія «Бізнеспроектсервіс» проводить активну проектну діяльність. Більшість проектів триває у середньому 1-1,5 років. Власний штат компанії невеликий, на кожен окремих проект компанія набирає необхідних фахівців. Після завершення проекту більшість зайнятих у ньому фахівців вивільняється, і компанія змушена нести додаткові витрати, пов'язані з виплатою вихідної допомоги. Для роботи над двома новими проектами компанія залучила з використанням аутстафінгу відповідно 30 осіб строком на 14 місяців і 18 осіб строком на 10 місяців. Комісійні за надання послуг з виведення персоналу зі штату склали 145 грн. на одного співробітника за місяць.

У випадку залучення працівників на постійну основу після закінчення роботи над проектами компанії потрібно було б вивільнити співробітників і виплатити їм вихідну допомогу. Компенсаційні виплати при вивільненні зайнятих у першому проекті співробітників склали б 98,5 тис. грн. зайнятих у другому проекті – 57,1 тис. грн.

Визначити економію, яку отримала компанія від залучення персоналу на умовах аутстафінгу.

Задача.

Компанія, що займається розробленням програмного забезпечення для аграрного бізнесу, планує залучити працівника на умовах лізингу для заміщення програміста, який перебуває у відпустці з тимчасової непрацездатності, строком на 3 місяці. Середньоринкова місячна заробітна плата фахівця даної категорії складає 3,55 тис. грн. Коефіцієнт підвищення заробітної плати лізингового співробітника дорівнює 1,5. Щомісячна винагорода компанії-лізингодавця складає 22% місячної заробітної плати лізингового співробітника.

Розрахувати витрати компанії на залучення співробітника на умовах лізингу.

Практичне заняття 13. Соціальне партнерство в організації

1. Тест №13 «Соціальне партнерство в організації»

2. Задача.

Протягом місяця у 2011 році (середня тривалість робочого дня 8,1 години) та 980 робочих місць підприємство відпрацювало 17 днів для місяця 2011 року, а кількість людино-днів була наступною:

- у першій зміні – 20500;
- у другій – 18500;
- у третій – 6000 людино-днів.

Неявки склали 2850 людино-днів, у тому числі відпуски – 1350, святкові та вихідні – 6500 людино-днів. За місяць відпрацьовано 351000 людино-днів.

Визначити:

- фонд робочого часу та основні показники його використання;
- середньоспискову чисельність робітників;
- середню фактичну тривалість робочого дня;
- коефіцієнт змінності.

Зробити висновки.

Задача.

За даними таблиці визначити основні показники ефективності професійного навчання в організації.

Вихідні дані для розрахунків

1. Обсяг реалізації, у.о.	V	570000
2. Чисельність персоналу, осіб	Ч	50
у т.ч. працівники, що пройшли проф.навчання	Чн	6
3. Обсяг витрат на робочу силу, грн	В	105000
у т.ч. витрати на навчання: прямі	Вн пр	7000
непрямі	Вн непр	800
4. Відпрацьовано годин всього	Т	94125
5. Відпрацьовано продуктивних годин	Тп	90419
6. Години професійного навчання	Тн	134

Алгоритм розрахунку

Для оцінки ефективності професійного навчання в організації використовують наступні показники:

1. Частка співробітників організації, що пройшли професійне навчання протягом року:

$$Др = Чн/Ч*100$$

2. Час, що витрачений на професійне навчання, в загальному балансі часу організації:

$$Дв = Тн/Т*100$$

3. Середнє число годин професійного навчання на 1 працівника що пройшов підготовку (Вср):

$$Вср = Тн/Чн$$

4. Загальна величина витрат на навчання:

$$Вн = Вн пр + Вн непр + ПРв$$

Вн пр – прямі витрати на навчання: витрати на підготовку навчальних матеріалів, проведення занять, компенсацію інструкторам, оплату семінарів, курсів, середніх і вищих навчальних закладів;

Вн непр – непрямі витрати на навчання: транспортні витрати, витрати на відрядження, мешкання і харчування співробітників, що навчаються;

ПРв – втрачена продуктивність, пов'язана з відсутністю співробітників на робочому місці під час професійного навчання:

$$ПРв = Тн + Впр$$

Впр – витрати на робочу силу на одну продуктивну годину:

$$Впр = В/Тп$$

5. Частка витрат на професійне навчання в обсязі реалізації:

$$Дв = Вн/V*100$$

Задача.

Фонд робочого часу одного робітника у базовому році – 1800 годин, а у звітному – 1700 годин. Виробіток на одного робітника у базовому році – 4100 грн, а у звітному – 4200 грн. Визначити частку приросту обсягу продукції за кожним фактором.

Практичне заняття 14. Ефективність управління персоналом

1. Тест №14 «Ефективність управління персоналом»

2. Задача.

Визначити річну економію заробітної плати після заміни програмного забезпечення у відділі надання кредитів юридичним та фізичним особам у банку, якщо місячна норма**:

– надання кредитів юридичним особам (або підготовки кредитних справ для розгляду та прийняття рішення дирекцією) збільшиться з 10 до 12 договорів на одного працівника;

– супроводження кредитів юридичних осіб (контроль за нарахуванням та сплатою відсотків, пролонгація, прострочення, погашення) збільшиться з 21 до 28 договорів на супроводженні на одного працівника;

– надання кредитів фізичним особам: АВТО у кредит; Житло в кредит; кредит на споживчі цілі (або підготовки кредитних справ для розгляду та прийняття рішення дирекцією) збільшиться з 34 до 41 договору на одного працівника;

– супроводження кредитів фізичних осіб (контроль за нарахуванням та сплатою відсотків, пролонгація, прострочення, погашення) збільшиться з 215 до 246 договорів на супроводженні на одного працівника.

Середньомісячна кількість кредитів, які надаються юридичним особам, дорівнює – 12; фізичним особам – 27; кількість кредитних договорів юридичних осіб, які перебувають у супроводженні, – 214; фізичних осіб – 1368.

Середньомісячна заробітна плата співробітників відділу складає 3585 грн.

**В нормах враховані затрати часу, пов'язані з організаційно-технічним обслуговуванням робочого місця, перерв на відпочинок і особисті потреби, а також невиходи працівників, що враховують їх відсутність з поважних причин (час чергової щорічної основної та додаткової відпустки, навчальної відпустки, хвороби тощо)

Задача.

В організації створений резерв на заповнення вакантних посад керівників. Кількість ключових посад керівників складає 67, з них 43 посади мають резерв. Середньооблікова чисельність осіб, які перебували у резерві протягом року, – 63 особи. 14 осіб, які перебували у резерві звільнилися упродовж року. 11 керівників звільнилося з посад, на які був створений

резерв. 3 вакансії було заповнено кандидатами з резерву. Терміни перебування у резерві даних кандидатів – відповідно 5; 2 і 4,5 років.

Розрахувати показники ефективності підготовки та роботи з резервом на заповнення вакантних посад керівників.

Задача.

У вересні n р. фірма «Укртекстиль» уклала з генеральним директором контракт, у якому передбачено розмір базового посадового окладу на рівні 11 000 грн. Контрактом передбачені також нормативи збільшення (зменшення) посадового окладу залежно від рівня рентабельності:

збільшення (зменшення) рівня рентабельності у поточному місяці порівняно з попереднім на:	збільшення (зменшення) посадового окладу на:
до 5%	3%
5-10%	5%
10-15%	12%
15% і більше	16%

Визначити розмір посадового окладу генерального директора у квітні (n+1) р., якщо рівень рентабельності порівняно з попереднім місяцем: у жовтні n р. збільшився на 4,5%; у листопаді n р. збільшився на 8,6 %; у грудні n р. збільшився на 11,9%; у січні (n+1) р. зменшився на 10,5%; у лютому (n+1) р. зменшився на 5,9%; у березні (n+1) р. збільшився на 10,8%.

Задача.

Визначити розміри премій (у відсотках до посадового окладу) керівників, професіоналів і фахівців акціонерного товариства за виконання ними кожного показника преміювання. Основними показниками преміювання для даних категорій персоналу є наступні: підвищення продуктивності праці, забезпечення нормативного рівня якості, підвищення прибутковості однієї акції. Попередня експертна оцінка показала, що співвідношення трудових зусиль, необхідних для досягнення даних показників, складає 0,5 : 0,25 : 0,25.

У поточному періоді заплановано підвищити продуктивність праці на 4% проти попереднього періоду, прибутковість однієї акції – на 6%.

Премія за показниками підвищення продуктивності праці й підвищення прибутковості однієї акції виплачується за кожен відсоток покращення показників.

Фонд оплати праці керівників, професіоналів і фахівців за посадовими окладами складає 48500 грн. На поточне преміювання заплановано 32% фонду оплати праці за посадовими окладами.

Задача.

Визначити розміри премій (у відсотках до посадового окладу) керівників, професіоналів і фахівців акціонерного товариства за виконання

ними кожного показника преміювання. Основними показниками преміювання для даних категорій персоналу є наступні: підвищення продуктивності праці, забезпечення нормативного рівня якості, підвищення прибутковості однієї акції. Попередня експертна оцінка показала, що співвідношення трудових зусиль, необхідних для досягнення даних показників, складає 0,5 : 0,25 : 0,25.

У поточному періоді заплановано підвищити продуктивність праці на 4% проти попереднього періоду, прибутковість однієї акції – на 6%.

Премія виплачується за умов досягнення планових показників.

Фонд оплати праці керівників, професіоналів і фахівців за посадовими окладами складає 48500 грн. На поточне преміювання заплановано 32% фонду оплати праці за посадовими окладами.

Практичне заняття 15. Облік персоналу в організації і порядок ведення трудових книжок

1. Тест №15 «Облік персоналу в організації і порядок ведення трудових книжок»

2. Завдання. За реальними даними підприємства (формами звітності) заповнити таблицю:

Таблиця Оцінка кваліфікації персоналу

Показники	20... р.	20... р.	20... р.	20... у % до 20... (останній рік до першого)
Коефіцієнт кваліфікації працівників				
Коефіцієнт спеціалізації працівників				
Коефіцієнт стажу роботи у підприємстві				
Показник кількісного складу управлінських працівників, %				
Показник якості розташування управлінських кадрів за посадами, %				

Вказівки до виконання розрахунків:

1. Коефіцієнт кваліфікації працівників (Ккв):

$$K_{кв} = \sqrt{\frac{N_{ос} \cdot N_{д}}{N^2}} \quad (17)$$

де $N_{ос}$ – чисельність працівників, що мають відповідну освіту, чол.;

N_d – чисельність працівників, що мають необхідний досвід роботи, чол.;
 N – загальна чисельність працівників, чол.

2. Коефіцієнт спеціалізації працівників ($K_{\text{спец}}$):

$$K_{\text{спец}} = \frac{T_{\text{пос}}}{60} \quad (18)$$

де $T_{\text{пос}}$ – фактична тривалість роботи на даній посаді, міс.

3. Коефіцієнт стажу роботи у підприємстві ($K_{\text{ст}}$):

$$K_{\text{ст}} = \frac{T}{60} \quad (19)$$

де T – фактична тривалість роботи у підприємстві, міс.

4. Показник кількісного складу управлінських працівників (Π_k), %:

$$\Pi_k = \frac{N_{\text{во}} + N_{\text{со}}}{N} \cdot 100 \quad (20)$$

де $N_{\text{во}}$, $N_{\text{со}}$ – відповідно чисельність працівників з вищою і середньою освітою, чол.

5. Показник якості розташування управлінських кадрів за посадами (Π_j), %:

$$\Pi_j = \frac{N_{\text{во}} + N_{\text{со}}}{K_{\text{пос}}} \cdot 100 \quad (21)$$

де $K_{\text{пос}}$ – загальна кількість посад, що потребує заміщення спеціалістами з вищою і середньо спеціальною освітою, од.

Зразки записів у трудових книжках відповідно до статей Кодексу законів про працю України

Запис у трудовій книжці працівника	
1. Укладання трудового договору	
<i>1.1. Прийняття на роботу на невизначений строк з нормальною тривалістю робочого часу (п. 1 ст. 23; ст. 50 КЗпП України)</i>	
Прийнято на ділянку № 1 виробником харчових напівфабрикатів 4-го розряду	
Служба у складі Збройних Сил України з 05.01.93 р. по 09.01.95 р. Прийнято в холодний цех кухарем 4-го розряду	
Прийнято бухгалтером 1-ї категорії відділу обліку	
Прийнято інженером відділу маркетингу	
<i>1.2. Прийняття на роботу на невизначений строк із встановленням неповного робочого часу (ст. 56 КЗпП України)</i>	
Прийнято барменом 5-го розряду кафе «Молодіжне	
Прийнято економістом 1-ї категорії планово-економічного відділу	
<i>1.3. Прийняття на роботу на невизначений строк в порядку переведення з іншої організації</i>	
Прийнято інженером відділу комплектації в порядку переведення із заводу «Буддеталь» за погодженням між керівниками	
<i>1.4. Прийняття на роботу осіб, обраних за конкурсом</i>	
Призначено начальником юридичного відділу у зв'язку з обранням за конкурсом	
<i>1.5. Прийняття на роботу за сумісництвом</i>	
Прийнято провідним фахівцем з методів розширення ринків збуту за сумісництвом (запис робиться за бажанням працівника)	
<i>1.6. Прийняття на роботу тимчасових працівників</i>	
Прийнято продавцем з лотка 2-го розряду торговельного мі сця №13 на тимчасову роботу	
<i>1.7. Прийняття на роботу на визначений строк, встановлений за погодженням сторін (п. 2 ст. 23 КЗпП України)</i>	
Прийнято економістом відділу праці на період відпустки для догляду за дитиною гр. Арбузової Н.А.	
<i>1.8. Прийняття на роботу на час виконання певної роботи (п. 3 ст. 23 КЗпП України)</i>	
Прийнято кондитером 5-го розряду на час виконання робіт	
<i>1.9. Прийняття на сезонну роботу</i>	
Прийнято офіціантом на весняно-літній сезон	
<i>1.10. Прийняття на роботу за укладеним контрактом (п. 3 ст. 24 КЗпП України)</i>	
Призначено директором торговельного представництва згідно з контрактом (п. 3 ст. 24 КЗпП України)	

<i>1.11. Прийняття на роботу з матеріальною відповідальністю (п. 1 ст. 134 КЗпП України)</i>
Прийнято завідувачем складу
<i>1.12. Прийняття на роботу працівника, який не досяг 18-річного віку (ст. 187 КЗпП України)</i>
Прийнято мийником посуду 1-го розряду
2. Переведення на іншу роботу
<i>2.1. Переведення на іншу постійну роботу на тому самому підприємстві, в установі, організації (ст. 32 КЗпП України)</i>
Переведено економістом 1-ї категорії відділу планування та обліку
<i>2.2. Переведення на вакантну посаду</i>
Переведено на посаду бухгалтера 1-ї категорії відділу обліку
<i>2.3. Переведення на іншу роботу у зв'язку зі скороченням посади</i>
Переведено інженером виробничого відділу
<i>2.4. Переведення на легшу роботу (ст. 170 КЗпП України)</i>
Переведено комірником дільниці № 1
<i>2.5. Тимчасове переведення на іншу роботу для заміщення працівника</i>
Тимчасове переведення в трудову книжку не записується
<i>2.6. Переведення на легшу роботу вагітних жінок і жінок, які мають дітей віком до 3 років (ст. 178 КЗпП України)</i>
Запис у трудовій книжці не робиться
<i>2.7. Тимчасове переведення в разі виробничої необхідності (ст. 33 КЗпП України)</i>
Запис у трудовій книжці не робиться
<i>2.8. Тимчасове переведення в разі простою на тому самому підприємстві (ст. 34 КЗпП України)</i>
Запис у трудовій книжці не робиться
3. Звільнення за результатами випробування (ст. 28 КЗпП України)
Звільнено як такого, що не витримав випробування (ст. 28 КЗпП України)
4. Припинення трудового договору
<i>4.1. За згодою сторін</i>
Звільнено за згодою сторін (п. 1 ст. 36 КЗпП України)
<i>4.2. У зв'язку із закінченням строку трудового договору, укладеного на визначений строк, встановлений за погодженням сторін (п. 2 ст. 36 КЗпП України)</i>
Звільнено у зв'язку із закінченням строку трудового договору (п. 2 ст. 36 КЗпП України)
<i>4.3. У зв'язку з призовом або вступом працівника на військову службу, направленням на альтернативну службу (п. 3 ст. 36 КЗпП України)</i>
Звільнено у зв'язку з призовом на дійсну військову службу (п. 3 ст. 36 КЗпП України)
<i>4.4. У зв'язку з переведенням працівника за його згодою на інше</i>

<i>підприємство, в установу, організацію або переходом на виборну посаду</i>
Звільнено у зв'язку з переведенням в акціонерне товариство «Метек» (п. 5 ст. 36 КЗпП України)
Звільнено у зв'язку з обранням головою профкому акціонерного товариства (п. 5 ст. 36 КЗпП України)
4.5. У разі відмови працівника від переведення на роботу в іншу місцевість разом з підприємством, а також у разі відмови продовжувати роботу у зв'язку із зміною істотних умов праці (п. 6 ст. 36 КЗпП України)
Звільнено у зв'язку з відмовою від переведення на роботу до іншої місцевості разом із підприємством (п. 6 ст. 36 КЗпП України)
Звільнено у зв'язку з відмовою від продовження роботи внаслідок зміни істотних умов праці (п. 6 ст. 36 КЗпП України)
4.6. Припинення трудового договору у зв'язку із набранням чинності вироку суду, за яким працівника засуджено до позбавлення волі, виправних робіт не за місцем роботи або до іншого покарання, яке виключає можливість продовження даної роботи (п. 7 ст. 36 КЗпП України)
Звільнено у зв'язку з набранням чинності вироку суду, за яким його засуджено до позбавлення волі (п. 7 ст. 36 КЗпП України)
4.7. Звільнення з підстав, передбачених контрактом (п. 8 ст. 36 КЗпП України)
Звільнено у зв'язку із закінченням строку контракту (п. 8 ст. 36 КЗпП України)
5. Звільнення у зв'язку з направленням працівника за постановою суду на примусове лікування
Звільнено у зв'язку з направленням за постановою суду до лікувально-трудового профілакторію (ст. 37 КЗпП України)
6. Розірвання трудового договору, укладеного на невизначений строк, з ініціативи працівника (ст. 38 КЗпП України)
Звільнено за власним бажанням у зв'язку з виходом на пенсію (ст. 38 КЗпП України)
Звільнено за власним бажанням (ст. 38 КЗпП України)
Звільнено за власним бажанням у зв'язку із зарахуванням до інституту (ст. 38 КЗпП України)
7. Розірвання строкового трудового договору з ініціативи працівника в разі його захворювання або інвалідності
Звільнено за власним бажанням у зв'язку із встановленням інвалідності (ст. 39 КЗпП України)
Звільнено за власним бажанням в зв'язку з порушенням власником умов трудового договору (ст. 39 КЗпП України)
8. Розірвання трудового договору з ініціативи власника або уповноваженого ним органу (ст. 40 КЗпП України)
8.1. Скорочення чисельності або штату працівників (п. 1 ст. 40 КЗпП України)

Звільнений у зв'язку зі скороченням штату (п. 1 ст. 40 КЗпП України)
<i>8.2. У зв'язку з виявленою невідповідністю працівника посаді або виконуваний роботі через недостатню кваліфікацію або за станом здоров'я, що перешкоджає продовженню даної роботи (п. 2 ст. 40 КЗпП України)</i>
Звільнено у зв'язку з невідповідністю виконуваний роботі через недостатню кваліфікацію (п. 2 ст. 40 КЗпП України)
<i>8.3. У зв'язку із систематичним невиконанням працівником без поважних причин обов'язків, покладених на нього трудовим договором (контрактом) або правилами внутрішнього трудового розпорядку, якщо на працівника раніше накладалися дисциплінарні чи громадські стягнення (п. 3 ст. 40 КЗпП України)</i>
Звільнено за систематичне невиконання без поважних причин трудових обов'язків (п. 3 ст. 40 КЗпП України)
<i>8.4. За прогул (у тому числі за відсутні сть на роботі більше 3 годин протягом робочого дня без поважних причин) (п. 4 ст. 40 КЗпП України)</i>
Звільнено за прогул без поважних причин (п. 4 ст. 40 КЗпП України)
<i>8.5. У зв'язку із нез'явленням на роботі протягом більш як чотири місяці підряд внаслідок тимчасової непрацездатності (п. 5 ст. 40 КЗпП України)</i>
Звільнено у зв'язку з нез'явленням на роботі протягом більш як 4 місяці підряд внаслідок тимчасової непрацездатності (п. 5 ст. 40 КЗпП України)
<i>8.6. У зв'язку з поновленням на роботі працівника, який раніше виконував цю роботу (п. 6 ст. 40 КЗпП України)</i>
Звільнено у зв'язку з поновленням на роботі працівника, який раніше займав цю посаду (п. 6 ст. 40 КЗпП України)
<i>8.7. За появу на роботі в нетверезому стані, у стані наркотичного або токсичного сп'яніння (п. 7 ст. 40 КЗпП України)</i>
Звільнено за появу на роботі в нетверезому стані (п. 7 ст. 40 КЗпП України)
<i>8.8. За вчинення за місцем роботи розкрадання (в тому числі дрібного) майна власника, встановленого вироком суду, що набрав чинності, чи за постановою органу, до компетенції якого входить накладання адміністративного стягнення або застосування заходів громадського впливу (п. 8 ст. 40 КЗпП України)</i>
Звільнено за вчинення за місцем роботи розкрадання майна власника (п. 8 ст. 40 КЗпП України)
9. Розірвання трудового договору з ініціативи власника або уповноваженого ним органу з окремими категоріями працівників за певних умов (ст. 41 КЗпП України)
<i>9.1. У зв'язку з одноразовим грубим порушенням трудових обов'язків керівником підприємства, установи, організації (філіалу, представництва, відділення та іншого відокремленого підрозділу), його заступниками,</i>

<i>головним бухгалтером підприємства, установи, організації, його заступниками, а також службовими особами митних органів, державних податкових адміністрацій, яким присвоєно персональні звання, службовими особами державної контрольно-ревізійної служби та органів державного контролю за цінами</i>
<i>Звільнено за одноразове грубе порушення трудових обов'язків (п. 1 ст. 41 КЗпП України)</i>
<i>9.2. У зв'язку з винними діями працівника, який безпосередньо обслуговує грошові або товарні цінності, якщо ці дії дають підстави для втрати довіри до нього з боку власника або уповноваженого ним органу (п. 2 ст. 41 КЗпП України)</i>
<i>Звільнено у зв'язку з втратою довіри (п. 2 ст. 41 КЗпП України)</i>
<i>9.3. У зв'язку з вчиненням працівником, який виконує виховні функції, аморального проступку, не сумісного з продовженням, даної роботи (п. 3 ст. 41 КЗпП України)</i>
<i>Звільнено у зв'язку із вчиненням аморального проступку, не сумісного з продовженням даної роботи (п. 3 ст. 41 КЗпП України)</i>
10. Інші підстави для звільнення
<i>10.1. Розірвання трудового договору на вимогу профспілкового чи іншого уповноваженого на представництво трудовим колективом органу (ст. 45 КЗпП України)</i>
<i>Звільнено у зв'язку з розірванням контракту на вимогу профспілкового комітету за невиконання зобов'язань за колективним договором (ст. 45 КЗпП України)</i>

Положення про відділ кадрів.

1. Загальні положення.

- 1.1. Відділ персоналу є самостійним структурним підрозділом підприємства.
- 1.2. Відділ очолює начальник, який призначається і звільняється від посади наказом директора підприємства. За своїм посадовим положенням та умовами оплати праці начальник відділу кадрів прирівнюється до керівників основних адміністративних служб підприємства.
- 1.3. Відділ підпорядкований заступнику директора підприємства.
- 1.4. Структура і штат відділу затверджуються заступником директора з подання начальника відділу.
- 1.5. В своїй діяльності відділ керується діючим законодавством, наказами по підприємству, усними та письмовими розпорядженнями заступника директора й даним положенням.
- 1.6. Відділ кадрів комплектується спеціалістами які мають вищу освіту в області кадрового менеджменту та стаж роботи за профілем не менше 2 років. Спеціалісти з середньою освітою приймаються у виняткових випадках при стажі роботи не менше 5 років.
- 1.7. Спеціалісти ознайомлюються з даним положенням при прийнятті на службу і керуються ним з урахуванням вимог посадової інструкції.

2. Основні завдання відділу.

- 2.1. Здійснення ефективної кадрової політики та координація діяльності всіх структурних підрозділів.
- 2.2. Розробка ефективної системи управління персоналом, сприяння в удосконаленні діяльності в цьому напрямку кожного структурного підрозділу та кожної посадової особи.
- 2.3. Дотримання вимог охорони праці і техніки безпеки та контроль за дотриманням дисципліни в усіх підрозділах підприємства.
- 2.4. Підготовка пропозицій з оптимізації організаційної структури підприємства
- 2.5. Складання балансу забезпеченості необхідними кадрами.

3. Функції відділу.

Для виконання покладених задач відділ персоналу забезпечує здійснення наступних функцій:

- 3.1. Складання разом з іншими структурними підрозділами плану формування та розвитку людських ресурсів.
- 3.2. Оперативне методичне керівництво щодо забезпечення функціонування системи добору персоналу.
- 3.3. Організація рекламної компанії із залучення персоналу необхідної кваліфікації.
- 3.4. Координація роботи з центрами зайнятості, рекрутинговими компаніями та кадровими агенціями, державними та недержавними пенсійними фондами, страховими компаніями;

- 3.5. підготовка статистичних звітів про...
- 3.6. Участь у розробці та затвердженні колективного договору підприємства, правил внутрішнього трудового розпорядку;
- 3.7. надання методичної допомоги керівникам структурних підрозділів у розробці посадових інструкцій;
- 3.8. Підготовка проектів наказів та розпоряджень з кадрового складу та їх облік.
- 3.9. Ведення трудових книжок відповідно до законодавства України; оформлення трудових правовідносин.
- 3.10. ознайомлення працівників із.
- 3.11. облік та аналіз.....
- 3.12. організація роботи методичного кабінету з проведення професійної орієнтації, організації ефективної системи ротації кадрів усередині служб, а також між ними;
- 3.13. Здійснення підбору кадрів.
- 3.14. Створення й підтримування резерву з кожної посади, професії. Забезпечення необхідного рівня кваліфікації кадрів.
- 3.15. Розробка мотиваційної політики.
- 3.16. Профорієнтація та соціальна адаптація кадрів.
- 3.17. Підготовка та перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів;
- 3.18. Оцінка та внутрішнє пересування кадрів з ціллю забезпечення максимальної віддачі від кожного робітника та максимальної якості роботи і продукції.
- 3.19. За допомогою підбору кадрів забезпечення максимальної продуктивності праці, ефективності праці, ефективних напрямків виробничої діяльності.
- 3.20. Створення умов для забезпечення соціально-економічних потреб працівників.
- 3.21. Розгляд заяв і скарг працівників з питань дотримання норм трудового законодавства;
- 3.22. Сприяння впровадженню у функціонування всіх служб досягнень науки і техніки, в т.ч. ергономіки;

3. Структура відділу.

- 3.1. Структура відділу визначається начальником відділу персоналу, виходячи з необхідності виконання функцій кадрової служби.
- 3.2. Начальник відділу персоналу самостійно визначає функції робітників відділу персоналу.

4. Права відділу.

Відділ персоналу має наступні права:

- 4.1. Об'являти набір кадрів до резерву підприємства.
- 4.2. Представляти підприємство в державних і громадських установах при розгляді трудових спорів;
- 4.3. Спільно з інженером з техніки безпеки та охорони праці перевіряти...

- 4.4. Вимагати від посадових осіб усунення від роботи працівників, що не пройшли...
- 4.5. Направляти керівництву підприємства подання про притягнення до дисциплінарної відповідальності працівників, що порушують трудове законодавство;
- 4.6. Подавати клопотання про заохочення працівників, які...
- 4.7. Проводити співбесіду з усіма робітниками підприємства.
- 4.8. Отримувати від усіх робітників, всіх керівників усю запитувану інформацію.
- 4.9. Здійснювати перевірку виконання обов'язків всіх працюючих.
- 4.10. Постійно підвищувати кваліфікацію своїх робітників.

Спеціалісти відділу приймають участь у розробці положень, інструкцій, тестів, опитувальних листів для кадрових співробітників і потенційних здобувачів посад; роботі ради трудового колективу з питань дотримання трудового законодавства; підготовці концепцій управління персоналом; розробці комплексної програми підвищення....

5. Відповідальність відділу.

Відділ несе відповідальність за:

- 5.1. невідповідність прийнятих ними рішень вимогами трудового законодавства;
- 5.2. невиконання своїх службових обов'язків передбачених цим Положенням та ...(посадовими інструкціями)
- 5.3. недостовірність та несвоєчасність підготовки статистичних звітів з праці.

Начальник відділу кадрів

Узгоджено
юрист консульт

Ознайомлені
Головний бухгалтер

Начальник відділу організації праці та заробітної плати.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом: Навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр навчальної літератури, 2011. – 468 с.
2. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посібн. для студентів вищ. навч. Закладів / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська. – К. : ЦУЛ, 2009. – 502 с.
3. Гриньова В. М. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства : монографія / В. М. Гриньова. – Харків : Видавництво ХНЕУ, 2012. – 298 с.
4. Данюк В. М. Кадрове діловодство : навч. пос. для студ. вищ. навч. закл. / В. М. Данюк, Л. П. Кулаковская. – Київ : Каравела, 2009. – 240 с.
5. Крушельницька О. В. Управління персоналом: Навчальний посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2009. – 296 с.
6. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред, П.В. Шеметова. – М. : ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2010. – 312 с.
7. Мескон М. Х. Основы менеджмента: пер.с англ. / Мескон М. Х., Альберт М., Хелури Ф. – М. : Дело ЛТД, 2005. – 704 с.

Додаткова:

1. Ємельяненко Л. М. Управління конфліктами: Підручник. / Л. М. Ємельяненко, О. В. Сімоходська. – К. : КНЕУ, 2011. – 327 с.
2. Менеджмент персоналу. Практикум: [Навч. посіб.] / О. І. Сердюк, Т. О. Сазонова, О. В. Мирна, В. О. Осташова, І. М. Шупта; за ред. О. І. Сердюк. – Полтава : ПДАА, 2012. – 344 с.
3. Михайлова Л. І. Управління персоналом: Навч. посіб. / Л. І. Михайлова. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
4. Морушко О. О. Кадровий менеджмент. Навчальний посібник / О. О. Морушко. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 176 с.
5. Никифорова В. Г. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге видання, виправлене та доповнене / В. Г. Никифорова. – Одеса : Атлант, 2013. – 275 с.
6. Пономаренко В. С. Інформаційні системи в управлінні персоналом : навч. посібн. / В. С. Пономаренко, І. В. Журавльова, І. Л. Латишева. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2008. – 336 с.
7. Про державну службу : Закон України (зі змінами та доповненнями) від 10.12.2015 р. №889-VIII // Відомості Верховної Ради (ВВР). 2016. №4. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 13.05.2020).
8. Про колективні договори і угоди. Закон України. №3356-XII ред. від 01.01.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12> (дата звернення: 17.06.2020).

9. Про оплату праці: Закон України №108/95-ВР в редакції від 1.01.2017 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95> (дата звернення: 18.06.2020).

10. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України від 17.11.1998 р. (з подальшими змінами). URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 18.06.2020)

11. Пушкар З. М. Кадровий менеджмент: навч. посіб. / З. М. Пушкар, Б. Т. Пушкар. – Тернопіль : Осадца Ю.В., 2017. – 210 с.

12. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с. URL: <http://library.if.ua/books/104.html> (дата звернення: 18.06.2020).

13. Управління персоналом: навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283 с. URL: <http://publish.vntu.edu.ua/txt/601-1.pdf> (дата звернення: 18.06.2020).

14. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 487 с.

Інформаційні інтернет-ресурси

1. HR Лига: Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом. URL: <https://hrliga.com/>

2. Газета «Консультант кадровика». URL: <https://kadrhelp.com.ua/>

3. Журнал «КАДРОВИК.UA». Проект Видавничого дому «Медіа-Про». URL: <https://www.kadrovik.ua/>

4. Кадровик-онлайн: Єдина електронна система. URL: <http://online.kadrovik.ua/>.

5. Кадровик України: Щомісячний спеціалізований журнал. URL: <https://kadrovyk.com.ua/>

6. Портал «Відділ кадрів 24». URL: <https://vk24.ua/>

7. Портал «Кадровик-01». URL: <https://www.kadrovik01.com.ua/>

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Методичні вказівки

Укладач: **Максименко** Анна Григорівна

Формат 60x84 1/16. Ум. друк. арк. 2,69

Тираж 50 прим. Зам. № ____

Надруковано у видавничому відділі
Миколаївського національного аграрного університету
54020, м. Миколаїв, вул. Георгія Гонгадзе, 9

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4490 від 20.02.2013 р.