

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

HR-МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні рекомендації
до практичних завдань
для студентів спеціальності 051 "Економіка"
другого (магістерського) рівня

Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2022

УДК 005.95(07.034)

H86

Укладачі: Е. Р. Степанова

Н. К. Назаров

Затверджено на засіданні кафедри соціальної економіки.

Протокол № 2 від 07.09.2021 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

HR-менеджмент [Електронний ресурс] : методичні рекомендації до практичних завдань для студентів спеціальності 051 "Економіка" другого (магістерського) рівня / уклад. Е. Р. Степанова, Н. К. Назаров. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. – 42 с.

Подано практичні завдання та плани семінарських занять, що призначені для поглиблення, конкретизації та закріплення знань, здобутих у теоретичній частині навчальної дисципліни. Наведено список основної та додаткової літератури.

Рекомендовано для студентів спеціальності 051 "Економіка" другого (магістерського) рівня.

УДК 005.95(07.034)

© Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця, 2022

Вступ

Для того щоб залишатися конкурентоздатним у сучасних трансформаційних умовах, підприємствам та організаціям слід вирішити одну із найбільш пріоритетних та стратегічно орієнтованих проблем, а саме – слабкий HR-менеджмент. Основними передумовами для змін виступають старіння та недостатнє оновлення трудового потенціалу, зменшення рівня найму і набору персоналу та завищення вимог до кандидатів на вакантні посади. Для мінімізації негативних впливів зовнішнього економічного середовища та більш ефективного функціонування підприємства слід приділяти значну увагу всім аспектами HR-менеджменту, які й наведені в основі навчальної дисципліни. Компетентності, що формуються, не тільки пізнавально-теоретичні, а суто практичні: допомогти компаніям та керівникам зрозуміти, як саме слід організовувати роботу з персоналом, щоб залишатися максимально конкурентоздатними на ринку праці.

Навчальна дисципліна "HR-менеджмент" буде корисна студентам спеціальності 051 "Економіка", особливо тим, хто прагне досягти успіхів у власній кар'єрі й ефективно керувати своїми підлеглими. Знання, які може здобути особистість, вивчаючи навчальну дисципліну "HR-менеджмент", підвищать її професійну й інтелектуальну компетентність, а їхнє вміле використання на практиці реально засвідчить професійну майстерність фахівця й особистості.

У системі підготовки фахівців дисципліна "HR-менеджмент": розглядає аспекти визначення придатності людини до керівної діяльності, основні поняття з менеджменту й управління персоналом, аналізу та планування робочого часу, впровадження в подальшу роботу сучасних тенденцій найму та набору працівників, аспекти проведення бізнес-тренінгів і використання основ гейміфікації в управлінні людьми, встановлює пріоритетні особистісні та стратегічні цілі підприємства за рахунок використання методики Performance Management; навчає аналізувати відносини в колективі, їхній подальший розвиток, угруповання та соціально-психологічний клімат; надає навички планування власної кар'єри, допомагає впроваджувати та використовувати компенсаційні, стимулюючі та заохочувальні системи оплати праці.

Мета навчальної дисципліни: формування професійних компетентностей з управління людськими ресурсами на мікро-, мезо- та макро-рівнях; оволодіння сучасними техніками управління людьми; отримання цілісного уявлення про HR-менеджмент; оволодіння навичками рекрутингу, кар'єрного планування; набуття навичок проведення бізнес-тренінгів та опанування особливостей їхнього оцінювання.

Об'єктом навчальної дисципліни є стратегічне управління людськими ресурсами.

Предметом навчальної дисципліни є економічні процеси та пов'язані з ними впливи на HR-менеджмент; теоретико-методичні аспекти формування системи управління персоналом на мікро-, мезо- та макро-рівнях; закономірності функціонування й розвитку системи управління людськими ресурсами; забезпечувальні підсистеми HR-менеджменту та їхнього подальшого функціонування у сучасних трансформаційних умовах.

Мета практичних занять – це закріплення та поширення теоретичних знань щодо застосування концепції HR-менеджменту на сучасному підприємстві, опанування методиками управління людськими ресурсами на макро-, мезо- та мікрорівнях, поглиблення навичок аналізу та проектування роботи з персоналом тощо. У процесі практичних занять викладач здійснює оперативний і поточний контроль засвоєння студентами навчального матеріалу.

Навчальна дисципліна орієнтована на одержання практичних компетентностей, а саме: оволодіння сучасними техніками управління людьми; отримання цілісного уявлення про HR-менеджмент; оволодіння навичками рекрутингу, бізнес-тренінгу, кар'єрного планування.

Навчання спрямоване на практику роботи в Україні, але водночас ураховує останні досягнення й світовий досвід у сфері рекрутингу та роботі з персоналом.

Змістовий модуль 1

Управління внутрішнім та зовнішнім середовищем

Тема 1. HR-менеджмент: основні поняття та головні функції

Мета – полягає в розширенні та поглибленні знань про сутність HR-менеджменту та вивченні основних прийомів виявлення ключових якостей людини як працівника.

Компетентності, які отримує студент: здатність усвідомлювати особливості формування ключових особистісних якостей та формувати власне ставлення до процесу управління персоналом.

Ключові слова: особистість; якості; персонал; цінності; очікування; управління.

Завдання 1 (діагностичне)

Визначте свої основні цінності. Зі списку, наведеного далі, виберіть і запишіть кожен основний параметр, який максимально підходить вам. Не виправляйте зробленого вибору. Коли ви зачитуєте список, просто випишіть характеристики, які максимально притаманні особисто вам. Якщо ви хочете зазначити якусь характеристику, якої немає в переліку, то обов'язково напишіть її.

Перелік основних особистісних цінностей: авантюризм; автономія; амбіції; бадьорість; бажання бути кращим; баланс; бачення; безпека; благодійність; благополуччя; вдумливість; вдячність; веселощі; виклик; відданість родині; відкритість мислення; відносини; відповідальність; визнання; винахідливість; гарне здоров'я; гнучкість; гнучкість у дружбі; готовність ризикувати; громадськість; добробут; доброзичливість; доброта; досконалість; достовірність; досягнення; духовність; експресивність; емпатія; ентузіазм; жага до свободи; жертвування; заздрість; захист; захищеність; заохочення; знання; зобов'язання; зухвалість; ідеальність; індивідуальність; інноваційність; інтуїція; командна робота; кооперація; корисність; кохання; креативність; лідерство; лояльність; мир; мотивація; мудрість; навчання; надійність; натхнення; незалежність; оптимізм; оригінальність; орієнтованість на домашній затишок; особистий розвиток; розуміння;

підготовленість; популярність; почуття гумору; послідовність; правдоподібність; привабливість; природність; пристрасть; проактивність; просування; професіоналізм; пунктуальність; пустотливість; результативність; розум; самовідданість; самоконтроль; сила; слугування; сміливість; співпраця; співчуття; спокій; стабільність; стійкість; суспільне визнання; схвалення; традиційність; турбота; увага; універсальність; унікальність; уміння розрізняти; успіх; цікавість; чесність; чутливість; щедрість; якість; яскравість.

Завдання 2 (діагностичне)

Завдання "Зміни своє відношення" вказує на наше відношення до того, як ми формуємо наші очікування; як ми справляємося з ситуацією, коли наші очікування не справджуються; і, нарешті, як ми підсумовуємо власний досвід. Коли ми щоденно зосереджуємо увагу на покращенні нашого ставлення, ми звикаємо мислити позитивно, і вся наша особистість змінюється. Само собою зрозуміло, що роботодавці воліють наймати на роботу працівника з позитивним ставленням та мисленням, а не з негативним. Що ж для цього робити?

1. Прокинувшись вранці, вирішіть для себе, що сьогодні буде найкращий день!

2. Контролюйте негативні думки.

3. Намагайтеся уникати негативного мислення.

4. Проводьте час із позитивними людьми. У кожного, мабуть, є друг, який завжди випромінює негатив, або колега, який постійно скаржиться. Люди, які так себе поведуть, можуть негативно вплинути на наше ставлення до життя та на формування ваших життєвих цінностей. Відмінним способом зберегти позитивне мислення та не зіпсувати відносини або обмеження часу взаємодії з такими людьми, коли це можливо, або чіткий контроль над негативною інформацією, яку вам намагатимуться донести.

5. Проводьте час у зручному середовищі. Якщо ваш матрац не зручний і вам не вистачає сну, досить важко позитивно мислити! Або якщо світло у вашому офісі занадто темне, важко почувати себе комфортно протягом дня. Подивіться навколо і дослідіть свій фізичний простір. Чи відповідає він бажаним очікуванням?

Тест "Яке моє відношення до життя?"

1. Люди описують мене як нещасливу людину.
 Так
 Ні
2. Я одразу ж починаю жалітися, якщо мені щось не подобається.
 Так
 Ні
3. Увесь час бути позитивним – для мене це нереалістично.
 Так
 Ні
4. Якщо я вранці "встав не з тієї ноги", увесь день буде наче справжня катастрофа.
 Так
 Ні
5. Частіше я замислююся над своїми слабкими якостями, ніж над сильними.
 Так
 Ні
6. Я не висловлюю компліментів, тому що я не хочу, щоб хтось зазнавався.
 Так
 Ні
7. Протягом останніх двох тижнів я відчуваю себе пригніченим.
 Так
 Ні
8. Я занадто хвилююся щодо речей або подій, які не можу контролювати.
 Так
 Ні
9. Для мене досить важно почуватися щасливим.
 Так
 Ні
10. Коли я стикаюся з невдачею, я припиняю спроби.
 Так
 Ні

Тепер підрахуйте кількість позитивних і негативних відповідей. Чим більше негативних відповідей ви маєте, тим більш позитивним є ваше ставлення до життя. Якщо ж у вас є багато позитивних відповідей, то вам слід замислитися про зміну вашого мислення на більш позитивне. Надайте стислий висновок із отриманих результатів.

Додаткові запитання до самопідготовки

1. Чи впливають особистісні цінності працівника на формування корпоративних цінностей компанії. Відповідь обґрунтуйте.
2. Психологічний портрет сучасного HR-менеджера: якими якостями та цінностями він має володіти?

Тема 2. Аналіз та проєктування роботи з персоналом

Мета завдання полягає в: аналізі аналітичних здібностей учнів і з'ясуванні типу їхнього мислення за допомогою психологічного тесту; розробленні власного стартапу, заснованого на принципах провідних компаній.

Компетентності, які отримує студент: здатність приймати управлінські рішення відповідно до особистого типу мислення; вміння розробляти та проєктувати бізнес-план.

Ключові слова: мислення; креативність; стартап; аналітичні здібності; управління.

Завдання 1 (діагностичне)

Тест "Визначення типу мислення та рівня креативності".

Діагностика за методом Дж. Брунера

У кожної людини переважає певний тип мислення. Цей тест допоможе вам визначити тип свого мислення.

Якщо згодні з висловлюванням, поставте "+", якщо ні "-".

Твердження:

1. Мені легше що-небудь зробити, ніж пояснити, чому я так зробив.
2. Я люблю налаштовувати програми для комп'ютера.
3. Я люблю читати художню літературу.

4. Я люблю живопис (скульптуру).
5. Я не вважав за краще б роботу, в якій все чітко визначено.
6. Мені простіше засвоїти щось, якщо я маю можливість оперувати предметами.
7. Я люблю шахи та шашки.
8. Я легко висловлюю свої думки як в усній, так і в письмовій формі.
9. Я хотів би займатися колекціонуванням.
10. Я люблю і розумію абстрактний живопис.
11. Я швидше хотів би бути слюсарем, ніж інженером.
12. Для мене алгебра цікавіше, ніж геометрія.
13. У художній літературі для мене важливіше не що сказано, а як сказано.
14. Я люблю відвідувати видовищні заходи.
15. Мені не подобається регламентована робота.
16. Мені подобається що-небудь робити своїми руками.
17. У дитинстві я любив створювати свою систему слів/знаків/шифрів для листування з друзями.
18. Я надаю великого значення формі вираження думок.
19. Мені важко передати зміст оповідання без його образного уявлення.
20. Не люблю відвідувати музеї, так як всі вони однакові.
21. Будь-яку інформацію я сприймаю як керівництво до дії.
22. Мене більше приваблює товарний знак фірми, ніж її назва.
23. Мене приваблює робота коментатора радіо, телебачення.
24. Знайомі мелодії викликають у мене в голові певні картини.
25. Люблю фантазувати.
26. Коли я слухаю музику, мені хочеться танцювати.
27. Мені цікаво розбиратися в кресленнях і схемах.
28. Мені подобається художня література.
29. Знайомий запах викликає всю картину подій, що відбулися багато років тому.
30. Різноманітні захоплення роблять життя людини багатше.
31. Істинно тільки те, до чого можна доторкнутися.
32. Я віддаю перевагу точним наукам.
33. Я за словом в кишеню не лізу.
34. Люблю малювати.

35. Один і той же спектакль/фільм можна дивитися багато разів, головне – гра акторів, нова інтерпретація.

36. Мені подобалося в дитинстві збирати механізми з деталей конструктора.

37. Мені здається, що я зміг би вивчити стенографію.

38. Мені подобається читати вірші вголос.

39. Я згоден з твердженням, що краса врятує світ.

40. Я вважав би за краще бути закрійником, а не кравцем.

41. Краще зробити стілець руками, ніж займатися його проектуванням.

42. Мені здається, що я зміг би опанувати професію програміста.

43. Люблю поезію.

44. Перш ніж виготовити якусь деталь, спочатку я роблю креслення.

45. Мені більше подобається процес діяльності, ніж її кінцевий результат.

46. Для мене краще попрацювати в майстерні, ніж вивчати креслення.

47. Мені цікаво було б розшифрувати старовинні тайнописи.

48. Якщо мені потрібно виступити, то я завжди готую свою промову, хоча впевнений, що знайду необхідні слова.

49. Більше люблю вирішувати завдання з геометрії, ніж з алгебри.

50. Навіть у налагодженому механізмі поточних справ намагаюся творчо змінити щось.

51. Я люблю вдома займатися рукоділлям, майструвати.

52. Я зміг би опанувати мови програмування.

53. Мені неважко написати твір на задану тему.

54. Мені легко уявити образ неіснуючого предмета або явища.

55. Я іноді сумніваюся навіть у тому, що для інших очевидно.

56. Я вважав за краще б сам відремонтувати праску, ніж нести її в майстерню.

57. Я легко засвоюю граматичні конструкції мови.

58. Люблю писати листи.

59. Сюжет фільму можу уявити як ряд образів.

60. Абстрактні картини дають велику поживу для роздумів.

61. У школі мені найбільше подобалися уроки праці, домоводства.

62. У мене не викликає труднощів вивчення іноземної мови.

63. Я охоче щось розповідаю, якщо мене просять друзі.

64. Я легко можу уявити в образах зміст почутого.
65. Я не хотів би підкоряти своє життя певній системі.
66. Я частіше спочатку зроблю, а потім думаю про правильність рішення.
67. Думаю, що зміг би вивчити китайські ієрогліфи.
68. Не можу не поділитися тільки що почутої новиною.
69. Мені здається, що робота сценариста/письменника цікава.
70. Мені подобається робота дизайнера.
71. Вирішуючи якусь проблему, мені легше йти методом спроб і помилок.
72. Вивчення дорожніх знаків не складно / не є для мене важким.
73. Я легко знаходжу спільну мову з незнайомими людьми.
74. Мене приваблює робота художника-дизайнера.
75. Не люблю ходити одним і тим же шляхом.

Методичні рекомендації до виконання тесту

Оброблення та аналіз даних проводиться шляхом підрахунку суми плюсів за кожним стовпцем (табл. 1).

Таблиця 1

Ключ до тесту

Предметне мислення	Мислення символами	Мислення знаками	Образне мислення	Креативне мислення
1	2	3	4	5
6	7	8	9	10
11	12	13	14	15
16	17	18	19	20
21	22	23	24	25
26	27	28	29	30
31	32	33	34	35
36	37	38	39	40
41	42	43	44	45
46	47	48	49	50
51	52	53	54	55
56	57	58	59	60
61	62	63	64	65
66	67	68	69	70
71	72	73	74	75
$\Sigma=$	$\Sigma=$	$\Sigma=$	$\Sigma=$	$\Sigma=$

Інтерпретація результатів

Рівень креативності та базового типу мислення розбивається на три інтервали:

- низький рівень (від 0 до 5 балів),
- середній рівень (від 6 до 9 балів),
- високий рівень (від 10 до 15 балів).

Предметне мислення. Людям з практичним складом розуму притаманне предметне мислення, для якого характерні нерозривний зв'язок з предметом у просторі та часі, здійснення перетворення інформації за допомогою предметних дій, послідовне виконання операцій. Існують фізичні обмеження на перетворення. Результатом такого типу мислення стає думка, втілена в новій конструкції.

Мислення символами. Люди з математичним складом розуму віддають перевагу символічному мисленню, коли відбувається перетворення інформації за допомогою правил виведення (зокрема, алгебраїчних правил або арифметичних знаків і операцій). Результатом є думка, виражена у вигляді структур і формул, які фіксують істотні відносини між символами.

Знакове мислення. У людей з гуманітарним складом розуму переважає знакове мислення. Воно характеризується перетворенням інформації за допомогою власних висновків. Знаки об'єднуються в більш великі одиниці за правилами єдиної граматики. Результатом є думка у формі поняття або висловлювання, що фіксує істотні відносини між предметами, які позначаються.

Образне мислення. Людям з художнім складом розуму притаманний подібний тип мислення. Це відділення від предмета в просторі та часі, здійснення перетворення інформації за допомогою дій з образами. Немає фізичних обмежень на перетворення. Операції можуть здійснюватися як послідовно, так і одночасно. Результатом служить думка, втілена в новому образі.

Креативність – це творчі здатності людини, що характеризуються готовністю до створення принципово нових ідей. Креативність включає підвищену чутливість до проблем, до дефіциту або суперечливості знань, дії за визначенням цих проблем, по пошуку їх рішень на основі висунення гіпотез, по перевірці та зміни гіпотез, по формулюванню результату рішення. Для розвитку творчого мислення використовуються навчальні ситуації, які характеризуються незавершеністю або відкритістю для

включення нових елементів, заохочуються до формулювання безлічі питань.

Завдання 2 (діагностичне)

Тест на виявлення аналітичних здібностей.

Хто розводить рибок? (або "Загадка Ейнштейна")

На одній вулиці розташовано 5 будинків різного кольору (синього, білого, жовтого, зеленого і червоного). В цих будинках живе 5 людей різних національностей (швед, данець, англієць, німець і норвежець), які п'ють 5 різних видів напоїв (пиво, кава, чай, вода, молоко), курять 5 різних марок цигарок (Dunhill, Marlboro, Rothmans, Pall Mall та Phillip Morris) та розводять 5 різних тваринок (коні, птахи, рибки, коти та собаки). Спробуйте розв'язати це завдання та виявити того, хто розводить рибок.

1. Норвежець живе в 1 будинку.
2. Англієць живе в червоному будинку.
3. Зелений будинок знаходиться зліва від білого.
4. Данець п'є чай.
5. Той, хто курить Rothmans, живе біля того, хто розводить котів.
6. Той, хто живе в жовтому будинку, курить Dunhill.
7. Німець курить Marlboro.
8. Той, хто живе в центральному будинку, п'є молоко.
9. Сусід того, хто курить Rothmans, п'є воду.
10. Той, хто курить Pall Mall, розводить пташок.
11. Швед розводить собак.
12. Норвежець живе біля синього будинку.
13. Той, хто розводить коней, живе в синьому будинку.
14. Той, хто курить Phillip Morris, п'є пиво.
15. У зеленому будинку п'ють каву.

Методичні рекомендації до завдання 2

Деякі приписують Ейнштейну міркування, в якому той стверджує, що лише 2 % населення земної кулі здатні оперувати в розумі законами, пов'язаними відразу з п'ятьма ознаками. Як наслідок цього,

наведена головоломка може бути вирішена без використання паперу лише тими, хто належить до цих 2 %. Однак не існує ніяких документальних свідчень того, що Ейнштейн колись стверджував подібне.

Головним завданням є визначення того, хто тримає рибок. Для того, щоб оптимізувати вирішення завдання, заповнюємо табл. 2.

Таблиця 2

Вирішення завдання

Номер будинку	1	2	3	4	5
Національність					
Колір будинку					
Тип цигарок					
Тварина					
Напій					

Результат завдання зафіксуйте в таблиці. Намагайтеся не користуватися мережею Internet для вирішення цього завдання.

Завдання 3 (евристичне)

Спроектуйте макет власного стартапу.

Уявіть, що ви виступаєте перед інвесторами, які прагнуть вкласти кошти у розвиток чогось принципово нового та цікавого. Але у них є певні умови до оформлення презентації вашого бізнесу: стартап (його проєктна частина) оформлюється у вигляді презентації, що містить такі слайди:

слайд 1: назва стартапу, проєктна команда;

слайд 2: у чому ваша особливість, чому інвестор має обрати саме ваш бізнес для подальших капіталовкладень;

слайд 3: локація вашого бізнесу;

слайд 4: цільова аудиторія;

слайд 5: персонал, необхідний для запуску проєкту;

слайд 6: SWOT-аналіз вашого бізнесу;

слайд 7: стартовий капітал, із детальним кошторисом первинних витрат на відкриття бізнесу.

Усі презентації мають бути захищені авторами та презентовані на практичних заняттях. У проєктній групі може бути 1 – 2 виконавця. Термін виконання – до кінця семестру.

Тема 3. Планування потреби та набір персоналу

Мета заняття: розширення та поглиблення знань про методи підбору та розміщення персоналу; розвиток знань і навичок у підборі персоналу.

Компетентності, які отримує студент: уміння проводити процедуру відбору, керувати принципами розподілу персоналу, обчислювати коефіцієнти плинності, стійкості, вивільнення персоналу.

Ключові слова: менеджер персоналу; кандидат; резюме; рекрутинг; чисельність працівників.

Завдання 1 (діагностичне)

Складіть перелік запитань оцінювання кандидатів під час прийому на роботу (вільний вибір вакансії). Врахуйте сучасні тенденції рекрутингу та зазначте, які методи відбору персоналу були вами використані.

Запитання до кандидата мають бути адаптовані до його майбутньої професії. Намагайтеся уникати загальних питань.

Завдання 2 (діагностичне)

Ви – менеджер з персоналу великого торговельного центру NIKOLSKY в м. Харкові, загальна чисельність працівників якого становить 4 300 осіб. Частка робітників у торговельному центрі становить 75 %. Протягом 2021 року з підприємства вибуло 15 % персоналу, серед яких дві третини – робітники. Основною причиною вибуття було звільнення працівників за власним бажанням (70 %), 20 % працівників звільнила адміністрація за порушення трудової дисципліни і 10 % – за прогули. Разом з цим, на роботу було прийнято 215 осіб, зокрема 80 % продавців-консультантів і касирів.

Проведіть аналіз стану та плинності кадрів в організації з різних причин, різних категорій посад персоналу та розрахуйте показники плинності кадрів. Зведіть їх у табл. 3.

Таблиця 3

Аналіз показників плинності кадрів

Показник	Звітний рік
Загальна чисельність, осіб, усього, зокрема	
робітників	
Вибуло працівників, осіб, усього, зокрема	
робітників	
Звільнено працівників, осіб	
за власним бажанням	
за порушення трудової дисципліни	
за прогули	
Прийнято, осіб, зокрема	
продавців, касирів	
Коефіцієнт оновлення персоналу	
Коефіцієнт плинності персоналу	
Коефіцієнт вивільнення робітників	
Коефіцієнт стабільності персоналу	

Методичні рекомендації до завдання 2

Для аналізу стану та плинності кадрів слід розрахувати такі коефіцієнти:

1. Коефіцієнт оновлення персоналу ($K_{он.}$):

$$K_{он.} = \frac{Ч_{прийн.}}{Ч_{заг.}} \times 100 \%, \quad (1)$$

де $Ч_{прийн.}$ – чисельність прийнятих осіб;

$Ч_{заг.}$ – загальна чисельність, осіб, усього.

Коефіцієнт 3 – 5 % є нормою та вказує на природне оновлення колективу. Коефіцієнт, який значно перевищує 5 %, може свідчити про проблеми з персоналом (працівники незадоволені роботою в компанії).

2. Коефіцієнт плинності персоналу ($K_{пл.}$):

$$K_{пл.} = \frac{Ч_{виб.}}{Ч_{заг.}} \times 100 \%, \quad (2)$$

де $Ч_{виб.}$ – чисельність працівників, що вибуло, осіб, усього;

$Ч_{заг.}$ – загальна чисельність, осіб.

Цей коефіцієнт відношення чисельності працівників, що звільнилися з організації протягом певного періоду (за мінусом неминуче звільнених) до середньооблікової чисельності працівників за відповідний період.

На виробничих підприємствах у категорії топменеджменту нормою вважається рівень плинності кадрів 3 – 5 %, для інженерно-технічного персоналу норматив становить 5 – 7 %, для робочих спеціальностей – 10 – 15 %. Найвища плинність на виробництві серед тих, хто зайнятий некваліфікованою працею – до 20 %.

Для торгових мереж, що продають товар у роздріб, а також торгових домів норма плинності кадрів 20 – 30 %, при тому, що для ритейлу вона може становити до 80 %.

Для керівництва складської логістики нормою плинності є середнє значення 15 %, при цьому для складських робітників-відрядників цей показник становить 20 – 25 %, а якщо при цьому існує ще й фактор сезонності, нормальна плинність може доходити до 30 – 40%.

У транспортної галузі плинність багато в чому залежить від того, хто є власником транспортних засобів: якщо це роботодавець, плинність нижче і дорівнює 10 – 15 %, якщо власниками транспортних засобів є водії, норма плинності збільшується до 35 %.

3. Коефіцієнт вивільнення робітників ($K_{вив.}$):

$$K_{вив.} = \frac{В_{роб.}}{Ч_{роб.}} \times 100 \%, \quad (3)$$

де $В_{роб.}$ – чисельність робітників, що вибуло, осіб;

$Ч_{роб.}$ – чисельність робітників, осіб.

Співвідношення чисельності вивільнених робітників за певний період до середньооблікової чисельності робітників за відповідний період.

4. Коефіцієнт стабільності персоналу ($K_{\text{стаб.}}$):

$$K_{\text{стаб.}} = \frac{Ч_{\text{заг.}} - Ч_{\text{виб.}}}{Ч_{\text{заг.}}} \times 100 \% \quad (4)$$

Цей показник відображає відношення чисельності працівників зі стажем роботи в організації більше одного року (за певний період) до середньооблікової чисельності працівників за відповідний період.

Завдання 3 (діагностичне)

ПрАТ "Акустика" було засновано 1 квітня 2002 року. Метою його діяльності є отримання прибутку за рахунок наукової, виробничої та підприємницької діяльності.

Структуру персоналу цього підприємства наведено в табл. 4.

Таблиця 4

Структура та рух персоналу ПрАТ "Акустика"

Показники	Роки		Відхилення	
	2019	2020	абсолютне	відносне
Загальна чисельність, осіб, зокрема	207	189		
управлінського персоналу	50	47		
робітників	57	52		
фахівців	100	90		
Частка в загальній чисельності, %				
управлінського персоналу				
робітників				
фахівців				
Обсяг реалізації продукції, тис. грн	1 301,8	1 726,0		
Чисельність працівників, для яких робота в організації є основною, осіб	157	142		
Чисельність осіб, які мають спеціальну освіту, осіб	200	187		
Прийнято за рік, осіб	5	2		
Вибуло протягом року, осіб	13	18		
зокрема за власним бажанням	4	3		
Плинність, осіб				
Коефіцієнт оновлення персоналу				
Коефіцієнт плинності персоналу				
Коефіцієнт стабільності персоналу				
Продуктивність праці всього персоналу підприємства, тис. грн				
Продуктивність праці робітників, тис. грн				

Завдання:

1. Проаналізуйте стан і плинність персоналу загалом та за різними категоріями посад, розрахувавши показники плинності (див. табл. 4).
2. Розробіть план заходів зі зниження плинності кадрів на заданому підприємстві.
3. Укажіть фактори, причини та мотиви плинності кадрів.
4. Обґрунтуйте ефективність запропонованого плану заходів за умови підвищення обсягу реалізації продукції та зменшення чисельності персоналу на підприємстві.

Методичні рекомендації до завдання 3

Для аналізу стану та плинності кадрів та заповнення табл. 4 слід розрахувати такі показники:

1. Абсолютне відхилення – це різниця між звітним і базовим періодом і для його розрахунку необхідно з більшого відняти менше. В даному випадку, абсолютним відхиленням буде різниця між 2019 і 2020 роками.

2. Відносне відхилення обчислюється як відношення абсолютного відхилення до дійсного значення. Виражається величина в частках, частинах або відсотках. Для його знаходження розділіть значення показника кінця періоду на значення його початку та помножьте результат на 100.

3. Продуктивність праці всього персоналу, тис. грн (Π_n):

$$\Pi_n = \frac{O_{RP}}{Ч_{заг.}}, \quad (5)$$

де O_{RP} – обсяг реалізації продукції, тис. грн;

$Ч_{заг.}$ – загальна чисельність, осіб.

4. Продуктивність праці робітників, тис. грн (Π_p):

$$\Pi_p = \frac{O_{RP}}{Ч_{роб.}}, \quad (6)$$

де O_{RP} – обсяг реалізації продукції, тис. грн;

$Ч_{роб.}$ – загальна чисельність робітників, осіб.

Тема 4. Відбір та розстановка кадрів

Мета заняття: розширення та поглиблення знань про методи відбору та розміщення кадрів у організації.

Компетентності, які отримує студент: здатність планувати потребу в персоналі та формування ключових навичок до управління процесом відбору та розстановки кадрів.

Ключові слова: персонал; підбір; відбір; рекрутинг; кадри; розстановка; співбесіда.

Семінарське заняття

1. Типи співбесід та приклади їхнього проведення.
2. Нестандартні методи відбору персоналу.
3. Успішне проходження співбесіди – як це зробити і вижити?
4. Кандидат для Google, або логічне мислення на співбесідах.
5. Як обрати найкращого кандидата? Лайфхаки для рекрутерів.
6. Антитренди сучасних співбесід: чого слід уникати кандидатам.

Тема 5. Навчання та розвиток персоналу

Мета заняття: розширення та поглиблення знань щодо методів оцінки результатів навчання персоналу; формування знань та навичок стосовно розвитку персоналу.

Компетентності, які отримує студент: можливість проводити процедуру навчання персоналу, оперувати принципами розвитку персоналу, розраховувати ефективність запропонованих заходів.

Ключові слова: персонал; навчання; розвиток; тренінг; лекція; підвищення кваліфікації.

Завдання 1 (діагностичне)

У зв'язку з розширенням дилерської мережі фірма провела навчання персоналу в кількості 10 осіб. Витрати на навчання одного спеціаліста в області маркетингу – 2 тис. грн. Тривалість впливу програми навчання на продуктивність праці складала, за попередніми розрахунками, 5 років.

Вартісна оцінка розбіжностей у продуктивності праці кращих і середніх працівників у відділі маркетингу становила 3 тис. грн.

Визначте, на які параметри роботи фірми будуть впливати результати навчання працівників. Розрахуйте ефект впливу програми навчання на підвищення продуктивності праці. Зробіть висновки.

Методичні рекомендації до завдання 1

Ефект впливу програми навчання на підвищення продуктивності праці (E) розраховується за такою формулою:

$$E = T \times H \times B \times K - H \times Z, \quad (7)$$

де, T – тривалість впливу програми на продуктивність праці й інші фактори результативності, років;

H – кількість працівників, які пройшли навчання, осіб;

B – вартісна оцінка розходження у результативності праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу, тис. грн;

K – коефіцієнт, що характеризує ефект навчання працівників (зростання результативності, виражене у частках). У заданому випадку становить 3/4;

Z – витрати на навчання одного працівника, тис. грн.

Завдання 2 (діагностичне)

Визначте середньорічний контингент учнів навчально-курсового комбінату підприємства, якщо:

планом передбачено підготувати за рік нових працівників з терміном навчання 4 місяці – 50 осіб, з терміном навчання 5 місяців – 65 осіб і підвищити кваліфікацію робітників з відривом від виробництва з терміном навчання 1 місяць – 45 осіб і з терміном навчання 1,5 місяця – 20 осіб;

відповідно до навчального плану з 100 осіб буде випущено 25 осіб 1 квітня і 75 осіб – 1 вересня;

середньорічний контингент відсівання учнів становить 6 % від контингенту прийнятих і випущених учнів протягом року;

перехідний контингент учнів на початок року становить 100 осіб.

Методичні рекомендації до завдання 2

Для визначення середньорічного контингенту учнів навчально-курсового комбінату підприємства необхідно розрахувати такі показники:

1. Контингент з прийому ($K_{\text{пр.}}$):

$$K_{\text{пр.}} = \frac{Ч_{\text{уч. А}} \times T_{\text{А}} + Ч_{\text{уч. В}} \times T_{\text{В}} + \dots + Ч_{\text{уч. Z}} \times T_{\text{Z}}}{12}, \quad (8)$$

де, $Ч_{\text{уч. А}}$, $Ч_{\text{уч. В}}$, $Ч_{\text{уч. Z}}$ – чисельність учнів (слухачів) відповідно з термінами навчання осіб А, В, Z;

$T_{\text{А}}$, $T_{\text{В}}$, T_{Z} – тривалість професійного навчання, місяці.

Під час планування нового набору необхідно враховувати, що прийом проводиться після випуску учнів з деяким інтервалом між ними.

2. Контингент з випуску ($K_{\text{вип.}}$):

$$K_{\text{вип.}} = \frac{Ч_{\text{уч. А}} (12 - T_{\text{А}}) + Ч_{\text{уч. В}} (12 - T_{\text{В}})}{12}. \quad (9)$$

Під час розрахунку середньорічного контингенту випуску слід виходити із терміну закінчення навчання учнями. При цьому визначається тривалість до того часу в році, протягом якого учні не навчаються.

3. Контингент відсіву ($K_{\text{відс.}}$):

$$K_{\text{відс.}} = (K_{\text{пр.}} + K_{\text{вип.}}) \times 60 \%. \quad (10)$$

Середньорічний контингент відсіву здебільшого береться до розрахунку 60 % фізичного відсіву. Його можна також розрахувати на підставі звітних даних за 3 – 5 років.

4. Середньорічний контингент учнів ($K_{\text{сер.}}$):

$$K_{\text{сер.}} = K_{\text{пл.}} + K_{\text{пр.}} - K_{\text{вип.}} - K_{\text{відс.}}, \quad (11)$$

де $K_{\text{пл.}}$ – запланований контингент учнів згідно з навчальним планом, осіб.

Якщо курсове та індивідуальне навчання учнів і слухачів організується безпосередньо на підприємстві, середньорічний контингент тих, хто навчається, не визначається.

Для визначення середньорічної кількості навчальних груп розраховують кількість навчальних груп на початок року, а також кількість груп прийняття та випуску у плановому році.

Завдання 3 (діагностичне)

Підприємство визначає найбільш вигідні умови договору з навчальним закладом. Відповідно до договору протягом трьох років 18 співробітників підприємства пройдуть курс річного навчання (одночасно протягом року буде навчатися 6 осіб). Адміністрація заявила, що платня за навчання буде зростати на 1 500 грн щорічно протягом двох років, починаючи з наступного навчального року (в теперішній час плата за навчання одного співробітника буде складати 5 000 грн на рік). Навчальний заклад пропонує підприємству особливі умови оплати: підприємство вносить плату за навчання всіх співробітників одночасно, за весь період дії договору, з огляду на встановлений у теперішній час рівень оплати. Ставка банківського відсотку за депозитами в національній валюті становить 20 %. Який варіант оплати (за яких умов) найбільш вигідний для підприємства?

Методичні рекомендації до завдання 3

Для розрахунку найбільш оптимального варіанту оплати для підприємства можна використати два підходи до розрахунку:

- 1) загальна сума за навчання 18 співробітників;
- 2) дисконтована плата за навчання за три роки (6 осіб протягом року).

За результатами розрахунків потрібно обрати найбільш ефективний варіант оплати.

Завдання 4 (діагностичне)

Визначте ефективність підвищення кваліфікації 10 співробітників підприємства, на яке було витрачено 25 тис. грн, якщо після їхнього навчання випуск продукції на підприємстві підвищився на 150 тис. грн на місяць. Норма дисконтування становить (E_n) 0,15. Розрахунок проведіть на один рік.

Завдання 5 (діагностичне)

Розрахуйте середні витрати на новачка та середньогодинну вартість його навчання, якщо відомі загальна вартість навчання – 30 тис. грн, кількість годин навчання в програмі – 56 год, чисельність учнів – 15 осіб.

Завдання 6 (діагностичне)

Який варіант оплати навчання співробітників найбільш вигідний для підприємства: одноразово для 30 працівників по 1 400 грн за кожного або поетапно – 6 осіб у перший рік по 1 400 грн за кожного, 5 осіб по 1 800 грн – другий рік, 15 осіб по 2 200 грн – третій рік, по 2 600 грн – четвертий рік за інших? Коефіцієнт дисконтування для другого року – 0,909, для третього року – 0,826, для четвертого року – 0,751.

Тема 6. Управління результативністю персоналу

Мета заняття: розширення знань щодо ключових аспектів управління ефективністю та розвиток навичок складання стратегічних карт і каскадних цілей.

Компетентності, які отримує студент: уміння проводити процедуру відбору, керувати принципами розподілу персоналу, обчислювати коефіцієнти плинності, стійкості, вивільнення персоналом.

Ключові слова: управління результативністю; стратегія; цілі; методика; персонал.

Завдання 1 (евристичне)

Уявіть себе в ролі молодого реформатора. Ваше завдання розробити план розвитку України до 2030 року. Використовуючи методику SMART і основні принципи Performance Management, сформулюйте основні цілі майбутнього плану розвитку.

Методичні рекомендації до завдання 1

Управління результативністю (Performance Management) – система ефективного управління окремими співробітниками та командами, покликана забезпечити досягнення максимальної результативності діяльності

організації. Включає загальне розуміння цілей, підходів до організації роботи і навчання співробітників, покликаних забезпечити їхнє досягнення. Основне завдання управління результативністю – забезпечити перевагу організації в людському капіталі.

Основним принципом Performance Management є система цілей SMART:

- конкретний (specific);
- вимірний (measurable);
- досяжний (attainable);
- значимий (relevant);
- співвідноситься з конкретним терміном (time-bounded).

Завдання 2 (евристичне)

Розрахуйте KPI (key performance indicators) для менеджера з підбору персоналу.

Методичні рекомендації до завдання 2

Крок 1. Вибираємо три ключових показника ефективності для менеджера з підбору персоналу (оптимальна кількість три-чотири показника).

Приклад для маркетолога:

- кількість користувачів, яких вдалося залучити на сайт;
- кількість повторних замовлень від діючих споживачів;
- кількість рекомендацій і позитивних відгуків, що з'явилися після придбання товару чи замовлення послуги на сайті та в соцмережах торгової організації.

Крок 2. Визначення ваги кожного показника. Вага в загальній сумі дорівнює 1. При цьому найбільша частка належить пріоритетному індикатору. Розглянемо на прикладі.

Приклад для маркетолога:

- кількість нових клієнтів – 0,5;
- кількість повторних замовлень – 0,25;
- відгуки – 0,25.

Крок 3. Аналіз статистичних даних за минулі шість місяців по кожному KPI (key performance indicators) і розробка плану. Приклад наведено у табл. 5.

Приклад розрахунку KPI для маркетолога

№ з/п	KPI	Початкове значення (середні показники за місяць)	Планове значення
1	Приріст нових клієнтів	160 нових покупців	Збільшення на 20 % або 192 нових клієнта
2	Частка клієнтів, які повторно купили продукт	30 клієнтів здійснюють повторну покупку	Збільшення на 20 % або 42 повторні покупки
3	Частка клієнтів, які залишили позитивний відгук, рекомендацію на сайті магазину	35 позитивних відгуків та рекомендацій	Збільшення на 20 % або 42 позитивних відгуків

Крок 4. Розрахунок KPI. Приклад для маркетолога наведено в табл. 6:

Таблиця 6

Приклад для маркетолога

Ключові показники	Вага KPI	Мета	Факт	Індекс KPI
KPI1	0,50	20	22	0,550
KPI2	0,25	20	17	0,212
KPI3	0,25	20	30	0,375
1		Коефіцієнт результативності		1,137

Формула розрахунку KPI:

$$\text{Індекс KPI} = \text{Вага KPI} \times \text{Факт} / \text{Мета}. \quad (12)$$

При цьому метою є запланований показник маркетолога. Факт – це реальний результат. Стає ясно, що фахівець досяг поставлених цілей не до кінця. Однак на підставі загального показника 113,7 % можна з упевненістю сказати, що реальний результат досить гарний.

Крок 5. Розрахунок заробітної плати.

Приклад. В цілому маркетологу належить \$800, \$560 з яких – фіксована частина, а \$240 – змінна. Повний оклад фахівця виплачують за індекс, рівний 1 (або 100 %). Отже, показник 113,7 % свідчить про перевиконання плану, а значить, маркетологу видають заробітну плату з додатковим бонусом.

Результат: \$560 + \$240 + \$32,88 = \$832,88. Якщо індекс KPI менше 99 %, суму преміальних знижують.

Змістовий модуль 2

Залучення, розвиток і компенсації персоналу

Тема 7. Сприятливі умови праці

Мета заняття: розширення та поглиблення знань про сприятливі умови праці та соціально-психологічний клімат у колективі.

Компетентності, які отримує студент: здатність управляти трудовими відносинами на підприємстві та мінімізувати ризики від плинності кадрів.

Ключові слова: організація; соціально-психологічний клімат; колектив; офіс; вигорання персоналу.

Семінарське заняття

1. Необхідність та досвід створення віртуальних організацій в Україні.
2. Значення етичних, професійно-посадових і нормативно-правових вимог, що висуваються до працівника організації в діяльності із забезпечення кадрової безпеки.
3. Правила та особливості формування соціально-психологічного клімату в колективі.
4. Основні характеристики, прояви та фактори професійного вигорання персоналу: наслідки для особистості та підприємства.
5. Офіси формату Open space – відомі світові компанії.

Тема 8. Вивільнення та утримання працівників

Мета заняття: розширення знань щодо методів вивільнення працівників і засобів їхнього утримання; вивчення головних аспектів задоволеності від роботи.

Компетентності, які отримує студент: можливість розраховувати коефіцієнти вивільнення працівників – коефіцієнт стабільності персоналу, коефіцієнт плинності персоналу, коефіцієнт вивільнення персоналу.

Ключові слова: вивільнення персоналу; ротація; чисельність персоналу; звільнення; стабільність кадрів.

Завдання 1 (діагностичне)

Середньооблікова чисельність працівників підприємства за рік становила 2 500 осіб. За трудовим договором у цьому році на підприємство зараховано 340 осіб. Розрахуйте коефіцієнт обороту з прийому.

Методичні рекомендації до завдання 1

Коефіцієнт обороту з прийому ($K_{пр.}$) розраховується як відношення кількості працівників, прийнятих на роботу за заданий період, до середньооблікової чисельності працівників за той самий період:

$$K_{пр.} = \frac{Ч_{п}}{Ч}, \quad (13)$$

де $Ч_{п}$ – чисельність прийнятих працівників на роботу, осіб;

$Ч$ – загальна чисельність, осіб.

Завдання 2 (діагностичне)

Середня кількість працівників підприємства за рік становила 600 осіб. Протягом року:

звільнені за власним бажанням 37 осіб;

звільнені за порушення трудової дисципліни 5 осіб;

вийшли на пенсію 11 осіб;

поступили в навчальні заклади та призвані в армію 13 осіб;

переведені на інші посади та в інші підрозділи підприємства 30 осіб.

Визначте:

1) коефіцієнт вибуття (%);

2) коефіцієнт плинності кадрів (%).

Зробіть відповідні висновки.

Методичні рекомендації до завдання 2

1. Розраховуємо чисельність вибулих працівників шляхом сумування осіб, які залишили організацію з будь-яких причин (перестали бути членами трудового колективу організації).

2. Коефіцієнт обігу з вибуття ($K_{об.}$):

$$K_{об.} = \frac{Ч_{виб.}}{Ч_{со.}}, \quad (14)$$

де $Ч_{виб.}$ – чисельність вибулих працівників, осіб;

$Ч_{со.}$ – середньооблікова чисельність працівників, осіб.

3. Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{пл.}$):

$$K_{пл.} = \frac{Ч_{зв.}}{Ч_{со.}}, \quad (15)$$

де $Ч_{зв.}$ – чисельність звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни, осіб.

Коефіцієнт плинності кадрів – це показник, який говорить про відсоткове співвідношення чисельності звільнених співробітників до середньооблікової чисельності осіб у компанії під час розрахунку за певний період.

Сам показник плинності та його відхилення від норми для галузі або компанії слугує тільки сигналом про проблему, але не говорить прямо про ті витрати, які несе фірма через це явище.

Завдання 3 (діагностичне)

Середньооблікова чисельність працівників підприємства за рік становила 1 000 осіб. Протягом року звільнилося за власним бажанням 75 осіб, прийнято на роботу до навчальних закладів 15 осіб, вийшло на пенсію 25 осіб. Розрахуйте коефіцієнт обороту з вибуття.

Завдання 4 (діагностичне)

Середньооблікова чисельність працівників підприємства у звітному році становила 2 300 осіб. Протягом року було звільнено за власним бажанням 295 осіб, за порушення трудової дисципліни – 50 осіб. Визначте втрати підприємства від плинності кадрів і зменшення обсягу робіт за цією причиною, якщо середньодобова виробітку одного працівника

становила 520 грн, фактична кількість робочих днів у звітному році – 230, а середня кількість робочих днів одного працівника до звільнення – 116,2. Зробіть відповідні висновки.

Методичні рекомендації до завдання 4

1. Розраховуємо коефіцієнт плинності кадрів. Коефіцієнт плинності кадрів визначається як відношення чисельності звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни до середньооблікової чисельності працівників.

2. Знаючи денний виробіток одного працівника, кількість робочих днів і середньооблікову чисельність працівників, розраховуємо потенційний обсяг робіт, який можна виконати, маючи в своєму розпорядженні обумовленим вище кількістю ресурсів (працівники, час):

$$V_{\max} = B \times D \times Ч, \quad (16)$$

де B – денний виробіток одного працівника, грн;

D – кількість робочих днів;

$Ч$ – середньооблікова чисельність працівників, осіб.

3. Далі розраховуємо, який обсяг робіт був фактично зроблений (V_{fact}):

$$V_{\text{fact}} = B \times D_{\text{сер.}} \times Ч, \quad (17)$$

де $D_{\text{сер.}}$ – середня кількість робочих днів одного працівника до звільнення.

4. З огляду на це, зменшення обсягу робіт через плинність становить (ΔV):

$$\Delta V = V_{\max} - V_{\text{fact}}. \quad (18)$$

5. Унаслідок плинності звільнилося 345 осіб, отже, можна розрахувати втрати підприємства, тобто невиконаний обсяг робіт саме цими працівниками:

$$\text{Втрати} = B \times Ч_{\text{зв.}} \times D_{\text{сер.}}, \quad (19)$$

де $Ч_{\text{зв.}}$ – чисельність звільнених працівників, осіб.

Завдання 5 (діагностичне)

Середньооблікова чисельність працівників підприємства за рік становила 1 000 осіб. Протягом року звільнилося за власним бажанням 75 осіб, надійшло до навчальних закладів 15 осіб, вийшло на пенсію 25 осіб. За трудовим договором в цьому році на підприємство зараховано 200 осіб. Розрахуйте коефіцієнт стабільності кадрів.

Методичні рекомендації до завдання 5

1. Кількість працівників облікового складу в заданий період визначається ($Ч_{обл.}$):

$$Ч_{обл.} = Ч_{со.} - Ч_{виб.} + Ч_{прийн.} \quad (20)$$

2. Коефіцієнт стабільності кадрів ($К_{ст.}$) розраховується як відношення кількості працівників облікового складу в заданий період до середньооблікової чисельності працівників.

$$К_{ст.} = \frac{Ч_{обл.}}{Ч_{со.}} \quad (21)$$

Завдання 6 (діагностичне)

Середньооблікова чисельність працівників підприємства за рік становила 1 000 осіб. Протягом року звільнилося за власним бажанням 75 осіб, призвані на службу в армію 10 осіб, вийшло на пенсію 25 осіб. Розрахуйте коефіцієнт плинності кадрів.

Методичні рекомендації до завдання 6

Коефіцієнт плинності кадрів розраховується як відношення кількості працівників підприємства чи підрозділу, вибулих за заданий період з причин, не викликаних виробничою або загальнодержавною необхідністю, до середньооблікової чисельності працівників.

Тема 9. Лідерство

Мета заняття: розширення та поглиблення знань про умови формування лідерства як соціального явища та менеджерської якості.

Компетентності, які отримує студент: здатність до організації ефективної командної взаємодії та формування компетентностей менеджера з управління персоналом як справжнього лідера.

Ключові слова: лідерство; персонал; лідер; управління персоналом; тайм-менеджмент; згуртованість; команда.

Семінарське заняття

1. Риторика як інструмент переконання та заохочення персоналу.
2. Психологічні особливості та особистісні якості керівника, вимоги до нього як до лідера.
3. Методи та технології управління персоналом.
4. Трудовий колектив у контексті управління персоналом. Етапи розвитку та формування колективу.
5. Сутність і етапи згуртованості команди. Особливості управління персоналом на різних етапах розвитку команди.

Тема 10. Управління кар'єрою

Мета заняття: розширення та поглиблення знань, кар'єрний менеджмент і особливості управління діловою кар'єрою персоналу.

Компетентності, які отримує студент: здатність до обґрунтування ролі та необхідності управління власною кар'єрою.

Ключові слова: кар'єра; зростання; управління кар'єрою; кар'єрний менеджмент; діловий імідж.

Семінарське заняття

1. Характеристики та особистісні якості керівника, необхідні для кар'єрного зростання.
2. Вплив гендерних перспектив на кар'єрне зростання.
3. Типи кар'єрних криз і шляхи їхнього подолання.
4. Формування ділового іміджу чоловіків.
5. Формування ділового іміджу жінок.

Тема 11. Структура оплати праці та індивідуальні компенсації

Мета заняття: розширення знань про методи правового впливу на формування структури оплати праці; знання та вміння з розрахунку тарифної заробітної плати.

Компетентності, які отримує студент: можливість розрахувати тарифну зарплату; визначати шляхи формування місцевого та державного бюджету.

Ключові слова: оплата праці; компенсаційний пакет; стимулювання; мотивація; доплати.

Семінарське заняття

1. Мінімальна заробітна плата: Україна та світ.
2. Споживчий кошик українця.
3. Дитяча праця – правові положення та закони.
4. Дискримінація у жіночій, дитячій праці та праці пенсіонерів.
5. Гендерна нерівність у нарахуванні та виплаті заробітної плати.

Завдання 1 (діагностичне)

Розрахуйте фонд заробітної плати бюджетних організацій за квартал. Тарифна ставка першого розряду визначається законодавчо встановленим мінімальним розміром заробітної плати. Вихідні дані наведено в табл. 7 і 8. У табл. 9 наведено тарифні коефіцієнти для працівників бюджетної сфери.

Таблиця 7

Бюджетна організація 1

Назва посади	Кількість працівників	Присвоений розряд ЄТС (єдиної тарифної сітки)	Встановлені надбавки до окладу, %
Директор	1	17	30
Головний бухгалтер	1	16	25
Бухгалтер	4	9 – 2 осіб 8 – 2 осіб	20
Економіст	5	10 – 2 осіб 11 – 3 осіб	15
Юрист	1	11	20

Бюджетна організація 2

Назва посади	Кількість працівників	Присвоєний розряд ЄТС (єдиної тарифної сітки)	Встановлені надбавки до окладу, %
Директор	1	16	30
Бухгалтер	1	11	20
Вчитель молодших класів	4	8 – 2 осіб 10 – 1 осіб 11 – 1 осіб	25
Предметний вчитель	10	12 – 3 осіб 13 – 4 осіб 14 – 3 осіб	15
Технічний працівник	2	6	15

Таблиця посадових окладів (тарифних ставок) працівників, оплата праці яких здійснюється за Єдиною тарифною сіткою, 2020 р.

Шкала	Тарифний коефіцієнт	Шкала	Тарифний коефіцієнт	Шкала	Тарифний коефіцієнт
1	1,00	11	1,97	21	3,85
2	1,09	12	2,12	22	4,06
3	1,18	13	2,27	23	4,27
4	1,27	14	2,42	24	4,36
5	1,36	15	2,58	25	4,51
6	1,45	16	2,79		
7	1,54	17	3,00		
8	1,64	18	3,21		
9	1,73	19	3,42		
10	1,82	20	3,64		

Методичні рекомендації до завдання 1

Фонд заробітної плати для організації (для кожної з наведених у табл. 7 та 8 розраховується окремо) можна розрахувати у такий спосіб:

1. Розраховуємо розмір тарифної ставки (ТС):

$$ТС = ЗП_{\min} \times ТК, \quad (22)$$

де $ЗП_{\min}$ – мінімальна заробітна плата, грн. Так, згідно з Законом України "Про державний бюджет України" та плановий розрахунок мінімальної

заробітної плати, встановлено мінімальну зарплату 6 000 грн з 1 січня 2021 року та 6 500 грн – з 1 грудня 2021 року;

ТК – тарифний коефіцієнт, який є відношенням розміру тарифної ставки кожного наступного розряду тарифної сітки до розміру тарифної ставки першого розряду.

2. Розраховуємо оклад працівника за місяць ($O_{\text{міс.}}$):

$$O_{\text{міс.}} = TC \times (100 \% + \text{Надбавка}). \quad (23)$$

3. Розраховуємо оклад працівника за квартал ($O_{\text{кв.}}$):

$$O_{\text{кв.}} = O_{\text{міс.}} \times 3. \quad (24)$$

4. Розраховуємо фонд заробітної плати за квартал ($\Phi ЗП_{\text{кв.}}$):

$$\Phi ЗП_{\text{кв.}} = O_{\text{кв.}} \times Ч, \quad (25)$$

де Ч – кількість працівників організації, осіб.

5. Фонд заробітної плати для організації розраховується шляхом сумування фонду заробітної плати за квартал за кожною спеціальністю організації.

Тема 12. Стимулювання працівників

Мета заняття: розширення знань про специфіку стимулювання праці та вирішення питань стосовно вибору виду матеріального або морального заохочення для працівників.

Компетентності, які отримує студент: можливість визначати види стимулювання та застосовувати їх.

Ключові слова: стимулювання; мотивація; заробітна плата; результати праці; менеджмент.

Завдання 1 (евристичне)

Перед Світланою Хазіною, щойно призначеної менеджером з продажів, постало завдання – підвищити базову зарплату торговельних

агентів. Бюджет, який вона склала для розподілу збільшення до зарплати між сьома агентами, становить 10 000 грн. Минулий розподіл збільшень до оплати викликав велике невдоволення в інших збутових командах, тому Світлані порадили взяти за основу об'єктивні критерії, які можна класифікувати, зважити й виразити в цифрах. Коли Світлана вирішить, вона має їх обґрунтувати. Усі оцінні критерії, які є у Світлани, зведені в табл. 10.

Таблиця 10

Критерії оцінювання професійного рівня торговельних агентів

Торговельний агент	Стаж роботи, роки	Показники продажів, %*	Абсентеїзм, %**	Попередня оцінка результатів діяльності й поведінки			Особисті характеристики
				навички продажів	ініціативність	ставлення до роботи	
Чудов	7	112	3,5	Гарні	Відмінна	Відмінне	Глухий
Калінін	12	115	2,0	Відмінні	Гарна	Відмінне	Збирається вступати до ЗВО на заочне відділення
Донченко	11	98	8	Відмінні	Середня	Середнє	Одружений на заможній жінці; особисті проблеми
Манченко	1	88	1	Недостатні	Недостатня	Погане	Мати-одиначка із двома дітьми
Витків	3	94	2,5	Недостатні	Середня	Гарне	Має чотирьох утриманців
Давидов	15	90	0,5	Гарні	Недостатня	Погане	Майже досяг пенсійного віку; щойно померла дружина; важко пристосовується до нових ситуацій Активний діяч політичного руху; прагне створити жіночу громадську організацію
Видчук	8	100	7,0	Гарні	Недостатня	Погане	

* Відсотки від норми. Наприклад, 110 % означають, що за останні 12 місяців результати збуту перевищили норму на 10 %.

** Абсентеїзм – поняття з американського менеджменту й статистики. Означає тимчасову відсутність на роботі із таких причин: хвороба, нещасний випадок, прогул,

догляд за дитиною, з дозволу адміністрації, запізнення, відпустки через родинні обставини.

Проаналізуйте інформацію про результати праці, наведену в табл. 10. Розробіть методику щодо розподілу бюджету преміювання торгових агентів.

Завдання 2 (евристичне)

Співробітниця однієї з українських компаній так описує причини зниження мотивації на роботі: "Коли я почала працювати в компанії, я дуже старалася. Виконувала великий обсяг роботи, забуваючи навіть пообідати, часто приходила до керівника з пропозиціями, що можна ще зробити, щоб у компанії з'явилося більше крупних клієнтів. Але з часом я зрозуміла: моя активність нікому не потрібна. Керівник завжди був мною незадоволений, часто сварив, жодних спеціальних заохочень я за свою активність не отримувала. Унаслідок чого я стала працювати як усі – абияк, щоб досидіти до кінця робочого дня. Мені що більше всіх потрібно?".

Яку основну помилку допускав керівник, враховуючи положення теорії очікування?

Що би ви порекомендували зробити цьому керівнику, щоб сприяти підвищенню мотивації своєї співробітниці?

Завдання 3 (евристичне)

Старанна та активна молода жінка протягом багатьох років добивалася підвищення власного посадового статусу. Коли її призначили начальницею крупного відділу, вона не довго була задоволена своїм результатом. Так, її очікування виправдалися, але вони суперечили родинним цінностям. Тепер її робочий день став ненормованим: щоб виконати свої посадові обов'язки, їй приходилося приходити на роботу на годину раніше, а уходити пізніше. Виникли конфлікти з чоловіком та дітьми. Тепер результати її успішної діяльності не співпадають із життєвими цінностями, тому їй необхідно вирішувати цю проблему.

Що би ви могли порадити цій співробітниці?

Як поєднати успіхи на роботі та сімейні цінності?

Тема 13. Стратегічний HR-менеджмент

Мета заняття: розширення знань про методи стратегічного планування та стратегічного HR-менеджменту.

Компетентності, які отримує студент: здатність будувати стратегічний план розвитку персоналу.

Ключові слова: бренд; бізнес; стратегія; маркетинг; HR-бренд; планування.

Семінарське заняття

1. Місії та цілі відомих світових брендів.
2. Як побудувати власний HR-бренд?
3. Стратегічне планування бізнесу – переваги та недоліки.
4. Умови ефективного бренду продукту – маркетингові лайфхаки.
5. Бренд України в світі.

Рекомендована література

Основна

1. Аширов Д. А. Управление персоналом / Д. А. Аширов. – Москва : Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2003. – 135 с.

2. Базаров Т. Ю. Управление персоналом : [учебник для вузов] / Т. Ю. Базаров ; под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – Москва : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.

3. Балабанова Л. В. Управління персоналом : [підручник] / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.

4. Блюм М. А. HR-менеджмент в системе управления коммерческим предприятием : [монография] / М. А. Блюм, О. В. Коробова, Т. М. Уляхин. – Тамбов : ООО "Консалтинговая компания Юком", 2016. – 95 с.

5. Никифорова В. Г. Управління персоналом : навч. посіб. / В. Г. Никифорова. – [2-ге вид., виправ. та допов.]. – Одеса : Атлант, 2013. – 275 с.

6. Руденко О. М. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління : навч.-метод. матеріали / О. М. Руденко, М. М. Газізов. – Київ : НАДУ, 2013. – 100 с.

7. Танаев В. М. Практическая психология управления / В. М. Танаев, И. И. Карнаух. – Москва : АСТ-ПРЕСС КНИГА, 2004. – 304 с.

8. Швець І. Б. HR-менеджмент: проблеми, стратегії та перспективи : [колективна монографія] / І. Б. Швець ; за заг. ред. І. Б. Швець. – Донецьк : ДВНЗ "ДонНТУ", 2013. – 176 с.

9. Шкробот М. В. HR-менеджмент : конспект лекцій : навч. посіб. для студ. спеціальності 073 "Менеджмент" / КПІ ім. І. Сікорського ; уклад. : М. В. Шкробот, Л. Л. Ведута. – Київ : КПІ ім. І. Сікорського, 2020. – 270 с.

10. Щёкин В. Г. Теория и практика управления персоналом : учебно-методич. пособ. / В. Г. Щёкин. – 2-е изд., стереотип. – Киев : МАУП, 2003. – 280 с.

11. HR-менеджмент : [методичні рекомендації для самостійного вивчення дисципліни] / уклад. О. В. Грідін ; ХНТУСГ. – Харків : Вид-во ТОВ "Стильна типографія", 2019. – 84 с.

Додаткова

12. Грабс-Уэст Л. Сотрудники на всю жизнь : Уроки лояльности от Southwest Airlines / Л. Грабс-Уэст ; пер. с англ. П. В. Миронова и А. В. Камеко. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2008. – 128 с.

13. Концепция Business Performance Management: начало пути / Е. Ю. Духонин, Д. В. Исаев, Е. Л. Мостовой и др. ; под ред. Г. В. Генса. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 269 с.

14. Куликов В. Г. Эффективная команда менеджера / В. Г. Куликов, С. Д. Резник. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2005. – 281 с.

15. Лидер и команда: Практ. рук. лидера эффектив. команды / пер. с англ. – Киев : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 293 с.

16. Румянцева З. П. Общее управление организацией. Теория и практика : учебник / З. П. Румянцева. – Москва : ИНФРА-М, 2007. – 304 с.

17. Иванова С. 50 советов по рекрутингу / С. Иванова. – Москва : Альпина Паблишер, 2018. – 256 с.

18. Senyucel Z. Managing the Human Recourse in the 21st century / Z. Senyucel. – S. I. : Ventus Publishing ApS, 2009. – 77 p.

19. Timms P. HR2025 – Human Recourse Management in the Future / P. Timms. 1st book. – 1st ed. – S. l. : The eBook company, 2013. – 49 p.

20. Wittenkamp C. Building Bridges across Cultural Differences: Why don't I follow your norms / C. Wittenkamp. – 1st ed. – S. l. : The eBook company, 2014. – 101 p.

Інформаційні ресурси

21. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг [пер. с англ.]. – Москва : ИНФРА-М, 2002. – 328 с.

22. Закон України "Про зайнятість населення" (зі змінами та доповненнями 5067-VI від 14.08.2021 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>.

23. Кодекс законів про працю України (зі змінами та доповненнями № 322-08 від 14.08.2021 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.

24. Лідерські компетенції для майбутнього [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/notes/top-leadership-skills-for-the-future.html>.

25. Монотонність праці та шляхи підвищення змістовності праці. Самоосвіта [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://referatss.com.ua/work/monotonnist-praci-tashljahi-pidvishhennja-zmistovnosti-praci>.

Зміст

Вступ.....	3
Змістовий модуль 1. Управління внутрішнім та зовнішнім середовищем.....	5
Тема 1. HR-менеджмент: основні поняття та головні функції	5
Тема 2. Аналіз та проектування роботи з персоналом	8
Тема 3. Планування потреби та набір персоналу.....	15
Тема 4. Відбір та розстановка кадрів.....	20
Тема 5. Навчання та розвиток персоналу	20
Тема 6. Управління результативністю персоналу.....	24
Змістовий модуль 2. Залучення, розвиток і компенсації персоналу	27
Тема 7. Сприятливі умови праці.....	27
Тема 8. Вивільнення та утримання працівників	27
Тема 9. Лідерство.....	32
Тема 10. Управління кар'єрою.....	32
Тема 11. Структура оплати праці та індивідуальні компенсації	33
Тема 12. Стимулювання працівників	35
Тема 13. Стратегічний HR-менеджмент	38
Рекомендована література.....	38
Основна	38
Додаткова.....	39
Інформаційні ресурси	40

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

HR-МЕНЕДЖМЕНТ

**Методичні рекомендації
до практичних завдань
для студентів спеціальності 051 "Економіка"
другого (магістерського) рівня**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладачі: **Степанова** Ека Рамінівна
Назаров Нікіта Костянтинович

Відповідальний за видання *Г. В. Назарова*

Редактор *А. С. Ширініна*

Коректор *Н. В. Завгородня*

План 2022 р. Поз. № 140 ЕВ. Обсяг 42 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*