

**ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету»**

Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

Степанюк Артем Вікторович

КУРСОВА РОБОТА

**РОЗВИТОК СИСТЕМИ НАЙМУ, ОЦІНЮВАННЯ ТА ВИВІЛЬНЕННЯ
ПЕРСОНАЛУ ЗГІДНО КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

Навчальна дисципліна	<u>Управління персоналом</u> назва навчальної дисципліни
Ступінь освіти	<u>бакалавр</u> фаховий молодший бакалавр, молодший бакалавр, бакалавр
Галузь знань	<u>07 Управління та адміністрування</u> шифр і назва галузі знань
Спеціальність	<u>073 Менеджмент</u> код і найменування спеціальності
Освітньо-професійна програма	<u>Торговельний менеджмент</u> назва освітньо-професійної програми
Академічна група	<u>МБ-22</u> назва академічної групи

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ

Керівник: Курилова Наталія Михайлівна, викладач циклової комісії економіки, управління та адміністрування, спеціаліст вищої категорії

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач



підпис здобувача

Степанюк А. В.

ПІБ здобувача

Підсумкова оцінка: 85 (балів)

Члени комісії з захисту:



(підпис)

К. Д. Гурова



(підпис)

Н. М. Курилова

ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету»

Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

Степанюк Артем Вікторович

ЗАВДАННЯ НА КУРСОВУ РОБОТУ


Навчальна дисципліна	<u>Управління персоналом</u>
Тема роботи	<u>Розвиток системи найму, оцінювання та вивільнення персоналу згідно кадрової стратегії підприємства</u>
Термін подання завершеної роботи	<u>06.06.2025 р.</u>

Графік виконання роботи

Назва етапів виконання або структурних елементів роботи	Дата закінчення
Вибір та затвердження теми	03.03 – 10.03.2025
Добір та аналіз літератури за обраною темою	11.03 – 17.03.2025
Складання плану курсової роботи	18.03 – 24.03.2025
Написання вступу та I розділу	25.03 – 25.03.2025
Написання розрахункової частини (II розділ) курсової роботи	29.04 – 16.05.2025
Написання висновків та пропозицій, оформлення курсової роботи	19.05 – 23.05.2025
Подання курсової роботи керівнику для рецензування (для рекомендації до захисту)	26.05 – 06.06.2025
Захист курсової роботи	09.06 – 13.06.2025

Завдання видав


Керівник, викладач


Н. М. Курилова
(підпис)

«09» березня 2025 р.

Завдання отримав

Здобувач


А. В. Степанюк
(підпис)

«09» березня 2025 р.

ЗМІСТ

Вступ.....	5
Розділ 1 Теоретичні основи дослідження технології управління персоналом..	7
1.1 Порівняльний огляд теорій управління персоналом	7
1.2 Методи управління наймом, відбором, прийомом та діловою оцінкою персоналу в рамках кадрової стратегії підприємства	11
Розділ 2. Практична частина.....	14
Висновки.....	21
Список використаних джерел.....	22

ВСТУП

Сучасні підходи до управління персоналом охоплюють широкий спектр процесів, серед яких найм, відбір та прийом працівників, оцінка їхньої професійної діяльності, профорієнтація та адаптація, навчання, розвиток кар'єри, мотивація, організація трудової діяльності, управління конфліктами та стресами, а також забезпечення соціального розвитку підприємства.

Як стратегічна функція, управління персоналом набуло самостійного значення упродовж ХХ століття, розвиваючись паралельно з еволюцією методів організаційного керування. Визначальним фактором розвитку компаній стала людина – її потреби, мотивація та інтереси, що впливають на робочі процеси. Це зумовило зміни у взаємовідносинах як між керівниками та підлеглими, так і між працівниками всередині організації.

Щоб забезпечити ефективне функціонування підприємства, необхідно раціонально організувати робочий процес, впроваджуючи відповідні методи управління персоналом та здійснюючи постійний контроль його діяльності. У зв'язку з цим особливо актуальним є дослідження сучасних технологій кадрового менеджменту, їхніх ключових характеристик та основних концепцій.

Мета курсової роботи полягає в дослідженні механізмів удосконалення процесів найму, оцінювання та вивільнення персоналу відповідно до кадрової стратегії підприємства.

Мета роботи передбачає виконання таких завдань:

- провести порівняльний огляд теорій управління персоналом;
- надати характеристику процесу формування ефективної управлінської команди;
- дослідити методи управління наймом, відбором, прийомом та діловою оцінкою персоналу в рамках кадрової стратегії підприємства.

Об'єктом дослідження курсової роботи є система управління персоналом підприємства, зокрема процеси найму, оцінювання та вивільнення співробітників.

Предмет дослідження – принципи, методи та інструменти оптимізації процесів найму, оцінки та звільнення персоналу відповідно до стратегічних кадрових цілей підприємства.

При написанні курсової роботи використовувалися такі наукові методи дослідження: аналіз літературних джерел; порівняльний; метод узагальнення.

Курсова робота складається з двох основних розділів, кожен із яких має своє значення та функцію у дослідженні теми.

У вступі розкривається актуальність теми, її значення для сучасних підприємств, формулюється мета дослідження та окреслюються основні завдання, що потребують вирішення. В першому розділі проводиться аналіз основних концепцій та підходів до управління кадрами, розгляд класичних та сучасних теорій управління людськими ресурсами; досліджуються методи управління наймом, відбором, прийомом та діловою оцінкою персоналу в рамках кадрової стратегії підприємства. В другому розділі аналізується застосування теоретичних концепцій на практиці. У висновку узагальнено отримані результати, сформульовано висновки щодо ефективності розглянутих методів управління персоналом та їхнього впливу на розвиток підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Порівняльний огляд теорій управління персоналом

Один із ключових аспектів стратегічного управління підприємством – ефективне управління людськими ресурсами. Для того щоб структура та механізми управління були оптимально організовані, необхідно застосовувати різні управлінські методи, які значною мірою залежать від зовнішніх факторів, таких як розвиток ринкових відносин, ускладнення економічних процесів та науково-технічний прогрес.

Зміни в управлінні організацією призводять до перегляду підходів до управління персоналом. Важливо, щоб ці методи були адаптованими до динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища, а управлінські рішення, які приймає керівництво, ґрунтувалися на об'єктивних даних та стратегічних цілях.

З історичної точки зору, формування системи управління персоналом та загального управління компанією спирається на певні концепції, які відображені у відповідних моделях (таблиця 1.1) [1].

Таблиця 1.1 – Характеристика концепцій системи управління персоналом

Період	Концепції	Підходи
20-40 pp. XX ст.	Використання трудових ресурсів (labour resources use)	Економічний (працівник – носій трудової функції, «живий додаток до машини»)
50-70 pp. XX ст.	Управління персоналом (personnel management)	Органічний (працівник – суб'єкт трудових відносин, особистість)
80-90 pp. XX ст.	Управління людськими ресурсами (human resource management)	Органічний (працівник – ключовий стратегічний ресурс підприємства)
XXI ст.	Управління людиною (human being management)	Гуманістичний (не люди для організації, а організація – для людей)

Зародження концепції використання трудових ресурсів пов'язане з економічним підходом, у межах якого головний акцент робився на технічну підготовку працівників, а не на управлінські аспекти їхньої діяльності. Фундамент цієї моделі заклав Ф. Тейлор у своїй теорії наукового управління, де працівник розглядався лише як виконавець певної трудової функції, а його основна цінність визначалася продуктивністю та відповідністю виконаної роботи технічним стандартам і мінімальним часовим витратам. У такій системі керівник мав авторитарний стиль управління [1].

З часом з'явилися нові моделі управління персоналом. Вони ґрунтувалися на тому, що співробітник в організації визначався передусім через свою роль, а управлінські процеси реалізовувалися здебільшого адміністративними механізмами. Основою цієї концепції стали напрацювання А. Файоля у межах теорії бюрократичної організації [2].

Наступним, після концепції управління людськими ресурсами, сформувався новий підхід, що розглядає працівника не лише як виконавця трудової функції, а як елемент соціальної системи, який включає професійну діяльність, взаємодію в колективі та психофізіологічні аспекти. Ця концепція ґрунтується на теорії «людських відносин» Е. Мейо. Згідно з таким баченням, у сфері управління персоналом відкрилася нова перспектива, що відмежувала традиційні підходи до організації праці та сприяла розвитку сучасних управлінських практик, орієнтованих на комплексний підхід до взаємодії між працівниками та керівництвом [3].

З кінця ХХ століття соціальні та гуманітарні аспекти управління підприємствами стали розвиватися більш активно, що призвело до формування нової системи управління персоналом. Відповідно до цієї концепції головним ресурсом та ключовою соціальною цінністю організації є її працівники. Основою такого підходу став японський менеджмент, який не передбачає жорстких вимог до характеристик персоналу, а оцінює організацію через рівень мотивації, прагнень та здібностей її співробітників [4].

Сучасні підходи до управління персоналом поєднують принципи адміністративного керування та концепцію комплексного розвитку працівників, а також теорію міжособистісних відносин. Враховуючи різні методи аналізу ролі співробітників у виробничих процесах, можна виділити ключові елементи системи управління персоналом [5]:

1. Пошук і відбір кадрів.
2. Кадрове планування, що здійснюється з урахуванням як внутрішніх потреб компанії, так і зовнішніх факторів.
3. Нормування трудової діяльності на основі аналізу виконуваної роботи.
4. Адаптація нових працівників у колективі та їхня інтеграція в робочі процеси для швидкого досягнення необхідного рівня продуктивності.
5. Навчання та професійний розвиток, спрямовані на підвищення компетентності персоналу та його внеску у загальні результати організації.
6. Мотивація співробітників: застосування різноманітних стимулів – від матеріального заохочення до розширення функціональних можливостей працівників, що сприяє зростанню їхньої продуктивності та зацікавленості у досягненні високих показників.
7. Внутрішні кадрові переміщення: підвищення, пониження чи переведення на нову позицію, що відображає внесок працівника у розвиток компанії.
8. Формування корпоративної культури: підтримка організаційних норм, традицій, правил, цінностей та стандартів поведінки, які сприяють ефективному функціонуванню підприємства.

Ці процеси забезпечують стабільність та розвиток організації, впливаючи на її конкурентоспроможність та внутрішню ефективність.

На сучасному етапі розвитку управлінських процесів зростає потреба у впровадженні креативних методів керування, які ґрунтуються на залученні працівників до управлінських рішень та врахуванні їхніх здібностей і талантів. Основою такого підходу є безперервне самонавчання, що дає змогу компетентним співробітникам самостійно обирати напрями розвитку відповідно

до поставлених цілей. Реалізація навчального процесу може здійснюватися в межах концепції управління людськими ресурсами [6].

В умовах сучасного підприємства ефективно управління персоналом спирається на чітку кадрову політику та стратегічне планування [7]. У науковій літературі, присвяченій управлінню людськими ресурсами, існують різні трактування понять «кадрова політика» та «кадрова стратегія». Основні визначення цих термінів представлені в таблиці 1.2 [3-8].

Таблиця 1.2 – Основні трактування кадрової стратегії підприємства

Автор	Визначення кадрової стратегії
Довбня С.	Кадрова стратегія – це система довгострокових рішень щодо управління персоналом, спрямована на забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його адаптацію до змін зовнішнього середовища.
Марченко В.	Під кадровою стратегією розуміється комплекс заходів з формування, розвитку та утримання персоналу, що відповідає стратегічним цілям організації.
Письменна О.	Кадрова стратегія – це сукупність принципів та методів управління трудовими ресурсами, спрямованих на підвищення ефективності діяльності компанії.
Спивак В.	Стратегія управління персоналом – це система управлінських рішень, що визначає напрям розвитку кадрового потенціалу відповідно до загальної бізнес-стратегії підприємства.
Удовенко Т.	Кадрова стратегія включає планування, організацію та регулювання кадрових процесів, що забезпечують максимальну продуктивність та мотивацію працівників.
Хаустова К.	Це управлінський підхід, який інтегрує заходи з найму, навчання та мотивації персоналу, спрямовані на досягнення стратегічних цілей організації.

Будь-яке підприємство, що прагне стабільного розвитку та довгострокового успіху, вибудовує свої управлінські процеси не лише на короткострокову перспективу, а й стратегічно планує майбутні етапи діяльності. Важливу роль у цьому відіграє кадрова стратегія, що визначає підходи до формування та управління персоналом [9].

Способи взаємодії між компанією та її співробітниками можуть варіюватися залежно від обраної кадрової моделі. При цьому рівень ділової активності працівників та їхня організаційна поведінка відображають ступінь лояльності до

підприємства, тоді як принципи кадрової політики компанії демонструють ставлення керівництва до персоналу.

Беручи до уваги ці аспекти, можна виділити кілька типів кадрових стратегій, представлених на рисунку 1.1 [10].

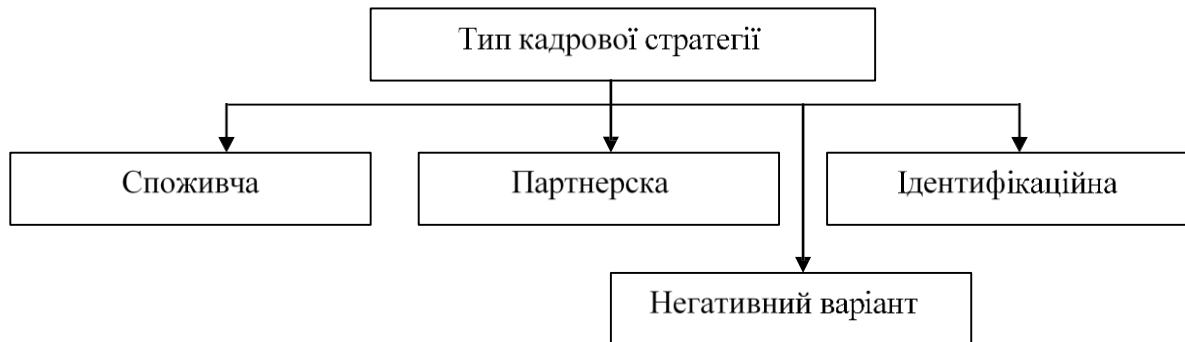


Рисунок 1.1 – Типи кадрових стратегій

Отже, управління персоналом відіграє ключову роль у сучасному розвитку організацій, забезпечуючи їхню стабільність, конкурентоспроможність та ефективність. Воно інтегрує стратегічні, адміністративні та соціальні аспекти, що дозволяють компаніям не лише формувати сильні команди, а й адаптуватися до змінного бізнес-середовища.

Впровадження інноваційних підходів, зокрема креативного управління, орієнтованого на залучення та розвиток людського капіталу, сприяє підвищенню продуктивності та мотивації працівників. Також важливим фактором залишається кадрова стратегія, яка визначає довгострокові напрями роботи з персоналом і впливає на корпоративну культуру.

Грамотне використання сучасних методів управління, таких як системне планування, професійний розвиток, мотиваційні механізми та ефективна взаємодія між працівниками та керівництвом, дозволяє досягати високих показників та забезпечувати стійке зростання компанії. Таким чином, управління персоналом є не лише операційною необхідністю, а й стратегічним інструментом, що формує майбутнє організації.

1.2 Методи управління наймом, відбором, прийомом та діловою оцінкою персоналу в рамках кадрової стратегії підприємства

Питання удосконалення процесів найму, оцінки, відбору та прийому персоналу широко висвітлене як у зарубіжних, так і у вітчизняних дослідженнях. У сфері управління персоналом сформувалася велика кількість концепцій та підходів, а також розроблено безліч методик, спрямованих на ефективний підбір кадрів. Існує широкий спектр поглядів на ці процеси, часом навіть кардинально протилежних.

До основних теоретичних аспектів найму, відбору та оцінки персоналу належить початковий етап управління персоналом – пошук та підбір кандидатів. Процес найму охоплює комплекс заходів, спрямованих на залучення фахівців із необхідними професійними компетенціями для досягнення стратегічних цілей організації. Саме з підбору персоналу розпочинається управління трудовими ресурсами компанії.

У процесі найму персоналу можна використовувати два ключові джерела: внутрішні та зовнішні.

Внутрішні механізми передбачають застосування кадрових резервів організації для заповнення відкритих вакансій [2]:

1. Внутрішній конкурс. Деякі компанії проводять внутрішній відбір кандидатів у випадках оптимізації штату, перерозподілу обов'язків чи необхідності кадрових переміщень.

2. Поєднання професій. Даний метод доречний у ситуаціях з невеликим обсягом роботи або тимчасовою потребою у додатковому виконавці, наприклад, під час відпустки основного співробітника. Альтернативою може бути залучення працівника до понаднормової роботи.

3. Ротація кадрів. Вона полягає у переміщенні спеціалістів чи управлінського персоналу між посадами в межах однієї організації.

Такий підхід дає можливість ефективно використовувати внутрішні ресурси компанії, зберігаючи стабільність роботи колективу.

У процесі пошуку нових співробітників організації можуть звертатися до зовнішніх джерел, які передбачають залучення кандидатів з-поза меж компанії. До них належать усі потенційні працівники, що наразі не працюють у цій структурі, але володіють необхідними професійними навичками. Зовнішні методи рекрутингу можна розділити на дві категорії: економні та ресурсномісткі. Серед них виділяють [3]:

1. Рекомендації. Пошук кандидатів через знайомих, друзів чи родичів співробітників компанії. Основний ризик такого підходу — можливість прийняти на роботу особу без необхідної компетенції.

2. Пряме залучення. Робота з претендентами, які самостійно шукають роботу, без звернення до посередників чи спеціалізованих установ.

3. Реклама у ЗМІ. Один із наймасштабніших способів привернення уваги шукачів роботи через інтернет-ресурси та друковані видання. Важливо правильно формулювати вимоги до потенційних кандидатів, аби зацікавити найбільш відповідних спеціалістів.

4. Співпраця з навчальними закладами. Великі компанії часто взаємодіють з університетами, залучаючи перспективних випускників через тематичні заходи чи участь у ярмарках вакансій.

5. Державні служби зайнятості. Центри зайнятості володіють базами даних і співпрацюють з підприємствами, проте не всі претенденти користуються їхніми послугами.

6. Кадрові агенції. Професійні рекрутингові компанії мають доступ до широкої бази кандидатів та здійснюють відбір спеціалістів за запитом, проте їхні послуги можуть бути доволі затратними.

Такий підхід дозволяє розширити кадровий потенціал компанії та знайти найкращих фахівців відповідно до вимог.

Процес відбору співробітників суттєво відрізняється від підбору персоналу. Відбір передбачає систематичний пошук кандидатів на конкретні посади з урахуванням встановлених вимог до професійної діяльності компанії. У

той час як підбір акцентується на оцінці особистісних якостей кандидата, його професійного досвіду, стажу роботи та загальної працездатності.

Відбір персоналу включає комплекс заходів, спрямованих на аналіз та вибір найкращих кандидатів із переліку претендентів, що максимально відповідають вимогам відкритих вакансій [1].

Під час відбору претендентів на відкриту вакансію використовують низку спеціальних методів [3]:

1. «Headhunting» – дослівно означає «полювання за головами». Цей спосіб передбачає активний пошук або переманювання висококваліфікованих фахівців.

2. Професійні випробування – кандидати проходять тестові завдання у реальних або змодельованих робочих ситуаціях, демонструючи рівень компетентності та здатність вирішувати поставлені задачі.

3. Рекрутинг – стандартний процес найму працівників на масові або популярні спеціальності, переважно для посад початкового рівня.

4. Executive Search – спеціалізований метод пошуку керівників, рідкісних або вузькопрофільних спеціалістів.

5. Інтерв'ю – персональна бесіда, під час якої роботодавець оцінює рівень професійної підготовки кандидата, його досвід роботи та ключові навички.

6. Скринінг – оперативний відбір претендентів за формальними критеріями, без врахування їхніх мотивацій чи особистісних характеристик. Такий метод дозволяє швидко знайти відповідних кандидатів за лічені дні.

7. Preliminary (прелімінаринг) – спосіб залучення молодих фахівців через виробничу практику у профільних навчальних закладах. Це стратегічний підхід до формування стабільної та ефективної команди на перспективу.

Процес відбору персоналу складається з кількох ключових етапів [8]:

1. Попередня бесіда. Цей етап може проходити у різних форматах: для деяких посад важливо, щоб кандидат відвідав робоче місце особисто, а в інших випадках достатньо телефонної розмови з представником відділу кадрів. Основна мета – первинна оцінка професійного рівня претендента, його комунікаційних здібностей та особистих якостей.

2. Інтерв'ю. Співбесіда може мати різні форми, зокрема біографічне інтерв'ю, яке допомагає визначити професійний досвід кандидата та його ключові навички.

3. Перевірка рекомендацій. Щоб отримати більш повну картину про претендента, варто обговорити його професійні якості з колишніми колегами та безпосереднім керівником. Це сприяє якісному підбору персоналу.

4. Прийняття рішення. Після аналізу кандидатів обирають того, хто найкраще відповідає посадовим вимогам і гармонійно інтегрується в команду.

5. Оформлення документів. Ті, хто успішно пройшли всі етапи, заповнюють відповідні заяви та підписують трудовий договір.

Аналізуючи професійну кваліфікацію спеціаліста у контексті ринку праці та його конкурентоспроможності, необхідно оцінювати відповідність встановленим вимогам професійного стандарту. Для цього застосовується процедура оцінки відповідностей, відома як ділова оцінка персоналу. Вона є ключовим компонентом системи управління кадрами, оскільки більшість кадрових рішень ґрунтуються на її результатах.

Оцінювання персоналу – це комплексний процес, що включає низку взаємопов'язаних елементів. Серед них: мета оцінки, суб'єкт і об'єкт аналізу, критерії та показники ефективності, нормативна база, методи та інструменти оцінювання, а також прийняття рішень за отриманими результатами. Важливим аспектом є надання працівникам зворотного зв'язку щодо проведеної процедури [2]. Оцінка продуктивності персоналу повинна відповідати рівню його професійної підготовки та пропорційно відображати досягнуті результати.

У процесі оцінювання персоналу можна виділити два основні підходи [8]:

1. Групова діагностика. Цей метод включає такі інструменти, як оцінка за системою 360 градусів, Ассесмент-центр, анкетування, аналіз кейсів та інші. Він дає змогу оцінити робочу атмосферу в колективі, наявність конфліктних ситуацій, авторитет керівництва та рівень його сприйняття співробітниками. Також дозволяє визначити лідерів, тих, хто потребує підтримки, та загальний мотиваційний фон.

2. Індивідуальне оцінювання. Включає низку методів аналізу окремого працівника або кандидата: тестові завдання, структуроване інтерв'ю, професійне та психологічне тестування, атестацію, співбесіду тощо.

Ці методи допомагають приймати обґрунтовані кадрові рішення, враховуючи як колективну взаємодію, так і персональні якості кожного працівника.

Оцінювання персоналу може супроводжуватися певними труднощами. Під час впровадження процедури ділової оцінки важливо правильно обрати методику її здійснення, оскільки часто використовувані підходи не узгоджуються зі стратегічними завданнями компанії.

Ця процедура є складним управлінським процесом, адже з методичної точки зору вона залишається недостатньо розробленою. У практичній діяльності підприємства застосовують широкий спектр методик, які можуть давати різні за ступенем об'єктивності результати.

Навіть у міжнародному досвіді немає універсальних алгоритмів оцінки персоналу, а фахівці нерідко мають розбіжні думки щодо доцільності того чи іншого методу. Однак відсутність ідеальної методики не зменшує важливість проведення оцінювання. Практика доводить, що краще застосовувати хоча б частково ефективні методи, ніж повністю відмовлятися від аналізу кадрового потенціалу [2].

Отже, процес найму, відбору та ділової оцінки персоналу відіграє ключову роль у системі управління кадрами. Для того щоб компанії могли ефективно залучати та обирати висококваліфікованих спеціалістів, які забезпечують успіх організації, застосовуються різні підходи до пошуку фахівців. На підприємствах розробляються системи оцінювання потенційних кандидатів, а також використовуються методики відбору, що допомагають знайти спеціаліста, який найбільше відповідає встановленим критеріям.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА

Завдання 1

Служба управління персоналом підприємства включає кілька функціональних підсистем. Середньооблікова чисельність працівників – 3200 чол. Корисний фонд робочого часу одного працівника – 1830 годин у рік. Коефіцієнт додаткових витрат часу, не врахованих у планової трудомісткості, – 1,15. Річна трудомісткість функцій для кожної підсистеми служби керування персоналом, складає:

1. Наймання, відбору й обліку персоналу – 10405 чол.-год.;
2. Розвитку персоналу – 7120 чол.-год.;
3. Планування й маркетингу персоналу – 12500 чол.-год.;
4. Розробки коштів стимулювання праці й мотивації – 9110 чол.-год.;
5. Трудових відносин – 4107 чол.-год.;
6. Умов праці – 5110 чол.-год.;
7. Соціальної інфраструктури – 10270 чол.-год.;
8. Юридичних послуг – 1060 чол.-год.

Розрахувати планову чисельність працівників служби персоналу та чисельність персоналу кожної підсистеми служби управління персоналом.

Розрахунок:

1. Планова чисельність підприємства:

$$Ч_{пл} = \frac{\Sigma \text{річної трудомісткості функцій} \cdot \text{Коеф. додаткових витрат часу}}{\text{Корисний ФРЧ на 1 працівника}}$$

$$Ч_{пл} = \frac{\Sigma(10405+7120+12500+9110+4107+5110+10270+1060) \cdot 1,15}{1830} = 37,5 \approx 38 \text{ чол.}$$

2. Чисельність персоналу кожної підсистеми служби управління персоналом:

Для підсистеми 1- наймання, відбору й обліку персоналу:

$$\mathcal{U}_{\text{н.в.о.}} = \frac{\text{Річна трудомісткість функцій для підсистеми 1} \cdot \text{Коеф. додаткових витрат часу}}{\text{Корисний ФРЧ на 1 працівника}}$$

$$\mathcal{U}_{\text{н.в.о.}} = \frac{10405 \cdot 1,15}{1830} = 6,5 \approx 7 \text{ чол.}$$

Для підсистеми 2 – розвитку персоналу:

$$\mathcal{U}_{\text{р.п.}} = \frac{\text{Річна трудомісткість функцій для підсистеми 2} \cdot \text{Коеф. додаткових витрат часу}}{\text{Корисний ФРЧ на 1 працівника}}$$

$$\mathcal{U}_{\text{р.п.}} = \frac{7120 \cdot 1,15}{1830} = 4,5 \approx 5 \text{ чол.}$$

Для підсистеми 3 – планування й маркетингу персоналу:

$$\mathcal{U}_{\text{ч.м.п.}} = \frac{\text{Річна трудомісткість функцій для підсистеми 3} \cdot \text{Коеф. додаткових витрат часу}}{\text{Корисний ФРЧ на 1 працівника}}$$

$$\mathcal{U}_{\text{ч.м.п.}} = \frac{12500 \cdot 1,15}{1830} = 7,8 \approx 8 \text{ чол.}$$

Для підсистеми 4 – розробки коштів стимулювання праці й мотивації:

$$\mathcal{U}_{\text{р.к.с.п.м.}} = \frac{\text{Річна трудомісткість функцій для підсистеми 4} \cdot \text{Коеф. додаткових витрат часу}}{\text{Корисний ФРЧ на 1 працівника}}$$

$$\mathcal{U}_{\text{р.к.с.п.м.}} = \frac{9110 \cdot 1,15}{1830} = 5,7 \approx 6 \text{ чол.}$$

Для підсистеми 5 – трудових відносин:

$$\mathcal{U}_{\text{тр.в.}} = \frac{\text{Річна трудомісткість функцій для підсистеми 5} \cdot \text{Коеф. додаткових витрат часу}}{\text{Корисний ФРЧ на 1 працівника}}$$

$$\mathcal{C}_{\text{тр.в.}} = \frac{4107 \cdot 1,15}{1830} = 2,6 \approx 3 \text{ чол.}$$

Для підсистеми 6 – умов праці:

$$\mathcal{C}_{\text{ум.п.}} = \frac{\text{Річна трудомісткість функцій для підсистеми 6} \cdot \text{Коеф. додаткових витрат часу}}{\text{Корисний ФРЧ на 1 працівника}}$$

$$\mathcal{C}_{\text{ум.п.}} = \frac{5110 \cdot 1,15}{1830} = 3,2 \approx 3 \text{ чол.}$$

Для підсистеми 7 – соціальної інфраструктури:

$$\mathcal{C}_{\text{с.і.}} = \frac{\text{Річна трудомісткість функцій для підсистеми 7} \cdot \text{Коеф. додаткових витрат часу}}{\text{Корисний ФРЧ на 1 працівника}}$$

$$\mathcal{C}_{\text{с.і.}} = \frac{10270 \cdot 1,15}{1830} = 6,5 \approx 7 \text{ чол.}$$

Для підсистеми 8 – юридичних послуг:

$$\mathcal{C}_{\text{юр.п.}} = \frac{\text{Річна трудомісткість функцій для підсистеми 8} \cdot \text{Коеф. додаткових витрат часу}}{\text{Корисний ФРЧ на 1 працівника}}$$

$$\mathcal{C}_{\text{юр.п.}} = \frac{1060 \cdot 1,15}{1830} = 0,66 \approx 1 \text{ чол.}$$

Завдання 2

У звітному році обсяг випуску продукції становив 840000 грн., а середньоспискова чисельність персоналу – 140 чол. У плановому році обсяг продукції передбачається збільшити на 5%, продуктивність праці одного працівника теж збільшиться на 8%. Визначити, як зміниться облікова чисельність працюючих.

Розрахунок:

1. Визначаємо продуктивність праці на одного працівника у звітному році:

$$\text{ПП}_{\text{ЗВ}} = \frac{\text{обсяг випуску продукції}}{\text{середньоспискова чисельність персоналу}}$$

$$\text{ПП}_{\text{ЗВ}} = \frac{840000}{140} = 6000 \text{ грн/чол}$$

2. Визначаємо продуктивність праці на одного працівника у плановому році:

$$\text{ПП}_{\text{ПЛ}} = \text{продуктивність праці на одного працівника у звітному році} \cdot 1,08$$

$$\text{ПП}_{\text{ПЛ}} = 6000 \cdot 1,08 = 6480 \text{ грн/чол}$$

3. Визначаємо обсяг продукції у плановому році:

$$\text{ОП}_{\text{ПЛ}} = \text{обсяг випуску продукції} \cdot 1,05$$

$$\text{ОП}_{\text{ПЛ}} = 840000 \cdot 1,05 = 882000 \text{ грн}$$

4. Облікова чисельність у плановому році:

$$\text{Ч}_o = \frac{\text{обсяг продукції у плановому році}}{\text{продуктивність праці на одного працівника у плановому році}}$$

$$\text{Ч}_o = \frac{882000}{6480} = 136,1 \approx 136 \text{ чол.}$$

Завдання 3

У базовому році підприємство виробило продукції на 2400 тис. грн. Чисельність персоналу становило 240 чол. У планованому році план виробництва продукції збільшився на 5%. Чисельність персоналу скоротилася на 10 чол. Визначити ріст продуктивності праці в плановому році.

Розрахунок:

1. Визначаємо рівень продуктивності праці в базовому році:

$$\frac{\text{Обсяг продукції}}{\text{Чисельність персоналу}} = \frac{2400000}{240} = 10000 \text{ грн/чол.}$$

2. Визначаємо плановий об'єм виробництва:

$$\text{Обсяг продукції} \cdot 1,05 = 2400 \cdot 1,05 = 2520 \text{ тис.грн}$$

3. Визначаємо чисельність персоналу при збереженні базової продуктивності праці:

$$\frac{\text{Плановий об'єм виробництва}}{\text{Рівень продуктивності праці в базовому році}} = \frac{2520000}{10000} = 252 \text{ чол.}$$

4. Визначаємо приріст продуктивності праці:

Кількість персоналу, що скоротилася / (Чисельність персоналу при збереженні базової продуктивності праці – Кількість персоналу, що скоротилася) · 100 % = $10 / (252 - 10) \cdot 100 = 4,13 \%$

Завдання 4

Розрахувати суму заробітної плати начальнику цеху, якщо коефіцієнт співвідношення його посадового окладу до мінімальної заробітної плати – 1,5; розмір премії за виконання виробничої програми за всіма показниками – 10 %, надбавка за професійну майстерність 5 %. Місячний оклад – 15000 грн.

Розрахунок розміру заробітної плати начальника:

$\text{ЗП} = (\text{Місячний оклад} \cdot \text{коефіцієнт співвідношення посадового окладу}) \cdot (1 + \text{розмір премії} + \text{надбавка за професійну майстерність})$

$$\text{ЗП} = (15000 \cdot 1,5) \cdot (1 + 0,1 + 0,05) = 25875 \text{ грн}$$

Завдання 5

Населення міста налічує 495 тис осіб, з яких 71 % знаходяться у віці 15-70 років. Розрахуйте рівень економічної активності населення міста і рівень

безробіття, якщо зі 116,7 тис. незайнятих осіб цієї вікової категорії дослідженням домогосподарств виявлено 21,2 тис. безробітних.

Розрахунок:

1. Чисельність економічно активного населення:

$Ч_{\text{акт}} = \text{Населення міста} \cdot \% \text{ знаходяться у віці 15–70 років} - \text{незайняті особи}$
 + кількість безробітних

$$Ч_{\text{акт}} = 495 \cdot 0,71 - 116,7 + 21,2 = 255,95 \text{ тис.чол.}$$

2. Рівень економічної активності

$$P_{\text{ек.акт.}} = \frac{\text{Чисельність економічно активного населення}}{\text{Населення міста} \cdot \% \text{ знаходяться у віці 15–70 років}} \cdot 100 \%$$

$$P_{\text{ек.акт.}} = \frac{255,95}{495 \cdot 0,71} \cdot 100 \% = 72,83 \%$$

3. Рівень безробіття:

$$P_{\text{б}} = \frac{\text{Кількість безробітних}}{\text{Чисельність економічно активного населення}} \cdot 100\%$$

$$P_{\text{б}} = \frac{21,2}{255,95} \cdot 100 = 8,28 \%$$

Завдання 6

На кінець звітної періоду чисельність безробітних в районі за тривалістю безробіття розподілялась таким чином:

1. 2 місяці без роботи – 2110 осіб,
2. 3 місяці без роботи – 1760 осіб,
3. 6 місяців без роботи – 2420 осіб,
4. 8 місяців без роботи – 1470 осіб.

Розрахуйте середню тривалість безробіття в районі.

Розрахунок середньої тривалісті безробіття в районі:

$$B_{\text{сер}} = \frac{\sum \text{кількість місяців } n \cdot \text{кількість безробітних осіб } n}{\sum \text{кількість безробітних осіб}}$$

$$B_{\text{сер}} = \frac{(2 \cdot 2110 + 3 \cdot 1760 + 6 \cdot 2420 + 8 \cdot 1470)}{(2110 + 1760 + 2420 + 1470)} = 4,61 \text{ міс.}$$

Завдання 7

Протягом року номінальна заробітна плата підвищилась на 10 %. Ставка прибуткового податку на заробітну плату знизилась на 3 %, а зростання цін на споживчі товари становило 8,7 %. Визначити індекс зростання номінальної заробітної плати, зміну реальної заробітної плати за рахунок зниження прибуткового податку та за рахунок зростання цін на товари.

Розрахунок:

1. Визначаємо індекс зростання номінальної заробітної плати:

$$\frac{100 + \% \text{ підвищення ЗП}}{100} = \frac{100 + 10}{100} = 1,1 \%$$

2. Визначаємо зростання реальної заробітної плати за рахунок зниження прибуткового податку:

$$\frac{\text{Індекс зростання номінальної ЗП}}{(100 - \text{Ставка прибуткового податку})} = \frac{1,1}{(100 - 3)} = 0,00113$$

3. Визначаємо зниження реальної заробітної плати за рахунок зростання цін на товари:

$$\frac{\text{Зростання реальної ЗП}}{\% \text{ зростання цін на споживчі товари}} = \frac{10}{8,7} = 1,15$$

ВИСНОВКИ

Процес професійного відбору та працевлаштування є невід'ємною частиною управління персоналом. Найм співробітників передбачає низку заходів, спрямованих на залучення кандидатів для заповнення вакантних посад. Головним завданням у цьому процесі є формування кадрового складу з претендентів, чиї професійні, морально-психологічні та особисті якості сприятимуть досягненню стратегічних цілей компанії.

Ефективно організований процес найму персоналу з часом призводить до зниження рівня плинності кадрів, підвищення задоволеності співробітників роботою та, як наслідок, зростання продуктивності підприємства. Джерела пошуку кандидатів поділяються на два основні типи: зовнішні – залучення спеціалістів поза межами організації, та внутрішні – вибір серед працівників, що вже мають зв'язок із компанією.

Основна мета відбору персоналу – оцінка компетентності кандидата та його відповідності посадовим вимогам. З боку претендента важливо отримати чітке уявлення про майбутню роботу, необхідні навички та рівень кваліфікації.

Ділова оцінка персоналу – це методичний процес аналізу відповідності професійних якостей, мотивації та здібностей працівника вимогам його посади або робочого місця.

Отже процес найму, відбору та оцінювання персоналу є фундаментальним елементом управління кадрами. Ефективний підхід до залучення фахівців сприяє стабільності, професійному розвитку та успішному функціонуванню компанії. Використання різних методів відбору дозволяє обрати найбільш відповідного кандидата, а системи оцінки персоналу допомагають підтримувати якість роботи та адаптацію співробітників до корпоративних стандартів. Важливо правильно підбирати стратегії та методики оцінювання, оскільки вони безпосередньо впливають на ефективність кадрової політики та загальний успіх підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Малтиз В. В., Малтиз О. А. Кадрова стратегія підприємства: зміст та ключові показники ефективності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 1. С. 201–206.
2. Байрачна О. К. Кадрова політика організації в системі функціональної підготовки управлінського персоналу. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 1. С. 342–348.
3. Застрожнікова І. В. Структурні зрушення в кадровій політиці аграрних підприємств в умовах діджиталізації. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 4. С. 59–66.
4. Павликівська О., Галиняк Л. Стратегічне забезпечення кадрового потенціалу підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 74. № 1. С. 103–111.
5. Білорус Т. В., Бурмістрова О. О. Ризики при прийнятті кадрових управлінських рішень: теоретико-методичний підхід. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8499> (дата звернення: 06.05.2025).
6. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Глушк О. Т. В., Зелена М. І., Данілкова А. Ю. Теоретичні засади визначення процесів пошуку, добору та відбору персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 1. С. 239–251.
7. Глущенко, Л., Пілявоз, Т., Коваль, Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. (35). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (дата звернення: 17.05.2025).
8. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8). С. 88–92.
9. Морозова М. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 3. С. 47-53.

10. Палійчук Є. С., Тимко В. В. Сутність економічної категорії «управління персоналом» в умовах економічної трансформації. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7916> (дата звернення: 14.05.2025).