

**Міністерство освіти і науки України  
Інженерний навчально-науковий інститут  
Запорізького національного університету**

**О. С. Мороз**

## **УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ**

**Методичні рекомендації до виконання курсової роботи**

*для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра  
спеціальності 073 «Менеджмент і адміністрування»  
освітньо-професійної програми «Промисловий менеджмент»  
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»  
освітньо-професійної програми «Державне управління»*

Затверджено  
Вченою радою ЗНУ  
Протокол №5 від  
22.12.2020

**Запоріжжя  
2020**

УДК 005.95/.96 (079.2)  
М800

Мороз О. С. Управління людськими ресурсами : методичні рекомендації до виконання курсової роботи для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності 073 «Менеджмент і адміністрування» освітньої програми «Промисловий менеджмент» та спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньої програми «Державне управління». Запоріжжя: ЗНУ. 2020. 67с. URL : <http://ebooks.znu.edu.ua/files/ZП/metodychky/2020/>

У методичних рекомендаціях до виконання курсової роботи з дисципліни «Управління людськими ресурсами» наведені основні вимоги, висвітлені окремі аспекти необхідні під час її підготовки, оцінювання результатів та захисту. Для опрацювання при виконанні курсової роботи надані літературні джерела та інформаційні ресурси. Методичні рекомендації у стислому вигляді висвітлюють коло питань, необхідних здобувачам ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності 073 «Менеджмент і адміністрування» освітньо-професійної програми «Промисловий менеджмент» та спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньо-професійної програми «Державне управління» для засвоєння передбачених компетентностей та програмних результатів навчання.

#### Рецензент

*Ажажа М. А. — доктор наук державного управління, професор кафедри менеджменту організацій та управління проектами Інженерного навчально-наукового інституту ЗНУ*

#### Відповідальний за випуск

*Воронкова В. Г. — доктор філософських наук, професор, завідувач кафедри менеджменту організацій та управління проектами Інженерного навчально-наукового інституту ЗНУ*

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| ВСТУП.....  | 4  |
| РОЗДІЛ 1 ВИМОГИ ДО ВИКОНАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ.....   | 6  |
| 1.1 Загальні положення.....   | 6  |
| 1.2 Вимоги до написання курсової роботи.....  | 7  |
| 1.3 Тематика курсових робіт .....   | 8  |
| 1.4 Вибір теми курсової роботи .....  | 13 |
| 1.5 Структура курсової роботи.....  | 14 |
| 1.6 Порядок підготовки, виконання і захисту курсової роботи.....  | 16 |
| 1.7 Вимоги до змістовності курсової роботи.....   | 19 |
| 1.8 Вимоги до оформлення курсової роботи.....   | 22 |
| РОЗДІЛ 2 РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПІДГОТОВКИ КУРСОВОЇ РОБОТИ .....   | 24 |
| 2.1 Рекомендації до підготовки вступу курсової роботи.....  | 24 |
| 2.2 Рекомендації до підготовки теоретичної частини курсової роботи.....   | 26 |
| 2.3 Рекомендації до підготовки аналітичної частини курсової роботи .....  | 27 |
| 2.4 Рекомендації до підготовки проектно-рекомендаційної частини курсової роботи .....   | 32 |
| 2.5 Рекомендації до підготовки висновків курсової роботи.....   | 35 |
| РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИСВІТЛЕННЯ ОКРЕМИХ АСПЕКТІВ КУРСОВОЇ РОБОТИ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЇЇ РЕЗУЛЬТАТІВ .....                            | 36 |
| 3.1 Рекомендації щодо висвітлення в курсовій роботі потреби в людських ресурсах організації .....                                     | 36 |
| 3.2 Рекомендації щодо висвітлення в курсовій роботі формування людських ресурсів організації .....                                    | 38 |
| 3.3 Рекомендації щодо висвітлення в курсовій роботі ефективності використання людських ресурсів організації .....                     | 39 |
| 3.4. Рекомендації щодо висвітлення в курсовій роботі витрат на людські ресурси організації .....                                      | 45 |
| 3.5. Рекомендації щодо висвітлення в курсовій роботі інтегральних методів оцінки впливу середовища організації на її діяльність ..... | 52 |
| 3.6 Рекомендації щодо оцінювання результатів виконання та захисту курсової роботи .....   | 55 |
| РОЗДІЛ 4 ЛІТЕРАТУРА .....   | 57 |
| 4.1 Використана література .....  | 57 |
| 4.2 Рекомендована література .....  | 58 |
| 4.3 Інформаційні ресурси .....  | 59 |
| ДОДАТОК А Зразок оформлення титульного листа курсової роботи.....   | 60 |
| ДОДАТОК Б Зразок оформлення завдання на курсову роботу .....  | 61 |
| ДОДАТОК В Зразок оформлення реферату курсової роботи .....  | 62 |
| ДОДАТОК Д Приклади оформлення інформаційних джерел, які знайшли використання у курсовій роботі.....                                   | 63 |

## ВСТУП

Курсова робота з дисципліни «Управління людськими ресурсами» для здобувачів вищої освіти бакалавра спеціальності 073 «Менеджмент і адміністрування» освітньої програми «Промисловий менеджмент» та спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньої програми «Державне управління» дає можливість виявити рівень засвоєння теоретичних знань та практичної підготовки з дисципліни, здатність до майбутньої самостійної роботи за обраною спеціальністю на первинних посадах відповідно до узагальненого об'єкта управлінської діяльності.

Курсова робота є одним із видів самостійної роботи здобувача вищої освіти бакалаврського рівня в якості індивідуального завдання з проведення простого, але оригінального та завершеного наукового дослідження, що містить певну сукупність результатів та положень, пов'язаних з управлінням людськими ресурсами організацій (підприємств, установ, закладів) в цілому та їх розвитком, зокрема, які пропонуються для публічного захисту.

**Метою** підготовки та захисту курсової роботи, яка мусить виконуватися відповідно до напрямів визначених теоретико-методологічних і прикладних досліджень, є засвідчення певного ступеня загальнотеоретичної та професійно-практичної підготовки здобувача вищої освіти бакалаврського рівня, який **дозволяє:**

- застосовувати здобуті у закладі вищої освіти знання та навички для розв'язання певних як теоретико-методологічних, так і практичних завдань;
- підтвердити свідоме засвоєння теоретичних знань і практичних вмінь щодо пошуку, систематизації, аналізу та використання інформації задля вирішення наявних або можливих проблем, пов'язаних з людськими ресурсами;
- висвітлити наявність у здобувача навичок виконання як науково-дослідницької, так практичної роботи певного рівня складності;
- показати здатність здобувача до критичного та креативного мислення та вміння формулювати, аргументувати та відстоювати власну точку зору з певних питань.

Курсова робота виконується на основі поглибленого вивчення спеціальної вітчизняної та зарубіжної літератури, передового досвіду з вирішення обраної проблеми, а також використання результатів як власних досліджень реального об'єкта, так і існуючого досвіду щодо шляхів розв'язання аналогічних проблем з метою набуття навичок та певного досвіду можливого вирішення зазначених наукових та прикладних завдань у сфері майбутньої професійної діяльності.

Курсова робота має містити результати власних теоретичних і прикладних досліджень або власну оригінальну інтерпретацію існуючих підходів розв'язання проблем, пов'язаних з метою роботи.

**Основним завданням** підготовки та захисту курсової роботи дисципліни «Управління людськими ресурсами» для здобувачів вищої освіти бакалаврського рівня спеціальності 073 «Менеджмент і адміністрування»

освітньої програми «Промисловий менеджмент» та спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньої програми «Державне управління» є визначення рівня їх підготовленості до розв'язання комплексу наукових і прикладних завдань відповідно до узагальненого об'єкта діяльності на основі застосування системи теоретичних знань і практичних навичок, отриманих у процесі всього періоду навчання.

Виконання курсової роботи з дисципліни «Управління людськими ресурсами» бакалаврського рівня вищої освіти зі спеціальностей «Менеджмент і адміністрування» та «Публічне управління та адміністрування» **забезпечує:**

- систематизацію, закріплення, розширення та застосування теоретичних знань і практичних навичок здобувача вищої освіти під час виконання конкретних науково-дослідних і прикладних завдань;
- розвиток навичок самостійної роботи, надбання досвіду роботи з літературними та інформаційними джерелами, фондовими матеріалами;
- вміння шукати, систематизувати, узагальнювати та аналізувати як науково-технічну, так і суспільно-економічну та статистичну інформацію, пов'язану з досліджуваними проблемами;
- оволодіння методикою дослідження при вирішенні наукових та прикладних проблем;
- вироблення власної точки зору (ставлення) до шляхів та методів вирішення тих чи інших проблеми з управління людськими ресурсами та їх розвитком.

Курсова робота має бути написана державною мовою, науковим стилем, логічно й аргументовано.

Підготовка, виконання та захист курсової роботи має відбуватися у відповідності до календарного плану її виконання, який має передбачати такі **основні етапи**, як :

- вибір та затвердження теми;
- складання та затвердження завдання на курсову роботу;
- пошук, аналіз та систематизація інформації, пов'язаної з досягненням визначеної мети курсової роботи;
- проведення власних досліджень та опрацювання існуючих шляхів та методів вирішення визначених завдань курсової роботи;
- систематизація, опрацювання та викладення результатів проведених вишукувань та досліджень з теми роботи;
- оформлення курсової роботи;
- попередній захист курсової роботи на випусковій кафедрі.

Виконання курсової роботи передбачено в якості обов'язкової складовою навчального процесу, виходячи з концепції формування висококваліфікованих фахівців у галузях знань 07 «Управління та адміністрування» і 28 «Публічне управління та адміністрування», які набувають не тільки знань, але й навички та практичні вміння з питань управління людськими ресурсами, якими повинні володіти фахівці бакалаврського рівня вищої освіти зі спеціальностей 073

«Менеджмент і адміністрування» та 281 «Публічне управління та адміністрування».

Виконання індивідуального завдання в формі курсової роботи в межах самостійної підготовки здобувачів вищої освіти, дозволяє поглибити ступінь закріплення й узагальненні знань, одержаних ними за час навчання, та їх застосування до комплексного вирішення конкретних фахових завдань, пов'язаних, зокрема, з людськими ресурсами та їх розвитком.

## **РОЗДІЛ 1. ВИМОГИ ВИКОНАННЯ ДО КУРСОВОЇ РОБОТИ**

### **1.1 Загальні положення**

Методичні рекомендації є навчально-методичним документом, який визначає призначення, цілі й тематику курсової роботи для здобувачів вищої освіти бакалаврського рівня спеціальностей «Менеджмент і адміністрування» та «Публічне управління та адміністрування», що завершують навчання. Рекомендації складені у відповідності до робочої програми навчальної дисципліни «*Управління людськими ресурсами*», програм нормативних навчальних дисциплін для підготовки спеціалістів у галузях знань 07 «Управління та адміністрування» і 28 «Публічне управління та адміністрування», а також навчальних планів з підготовки фахівців за відповідними спеціальностями.

Курсова робота є самостійною науково-дослідною роботою студента, що виконується під керівництвом викладача, яка має виробити у студента певні вміння та практичний досвід з вирішення окремих проблем в сфері управління людськими ресурсами організації (підприємства, установи, закладу) та їх розвитком.

Курсова робота є підсумковою навчально-дослідницькою роботою, яка виконується здобувачем вищої освіти та дає змогу виявити рівень засвоєння ним теоретичних знань та практичної підготовки у сфері управління людськими ресурсами, його здатність до самостійного виконання індивідуального завдання за окремою спеціалізацією, готовність здобувачів до самостійного вирішення наявних та можливих управлінських проблем, пов'язаних з персоналом. Курсова робота має бути завершеною навчально-дослідницькою працею комплексного характеру на заключному етапі навчального змістового модуля вивчення дисципліни.

Курсова робота виконується як самостійна розробка актуального питання (теми) фахової сфери на основі даних отриманих здобувачами вищої освіти під час практики, на основі інформації з вітчизняних та зарубіжних літературних джерел, а також на підставі даних з аналітичних матеріалів узагальнення передового практичного досвіду як вітчизняних підприємств, установ та закладів, так і досвіду роботи зарубіжних та компаній.

Відповідно до Законів України «Про освіту» та «Про вищу освіту» (ст. 42), під час підготовки курсової роботи здобувачам освіти необхідно *дотримуватися вимог академічної доброчесності*, зокрема :

- посилення на джерела інформації у разі використання ідей, розробок, тверджень, відомостей;
- дотримання норм законодавства про авторське право і суміжні права;
- надання достовірної інформації про результати власної навчальної (наукової, творчої) діяльності, використанні методики досліджень і джерела інформації.

За порушення академічної доброчесності під час підготовки курсової роботи здобувачі освіти, рішенням кафедри МОУП ІННІ ЗНУ, можуть бути притягнені академічної відповідальності у вигляді повторного проходження публічного захисту курсової роботи та колегіального її оцінювання.

## 1.2 Вимоги до написання курсової роботи

Курсова робота повинна відповідати певним вимогам, дотримання яких має висвітлити наявність у здобувача вищої освіти поглибленого осмислення професійної проблематики, комплексного опанування матеріалу і методів самостійного проведення певних досліджень, можливості практичного застосування набутих теоретичних знань для вирішення конкретних завдань щодо вдосконалення процесів управління людськими ресурсами та їх розвитком як в умовах комерційних підприємств, так і в умовах функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування. Серед таких вимог можна зазначити, зокрема, наступні:

- бути цілеспрямованою, присвяченою дослідженню проблем, пов'язаних з темою роботи;
- відповідати сучасному рівню управлінської науки в цілому та HRM, зокрема;
- бути логічно та послідовно структурованою за своїм змістом;
- вирізнятися певним рівнем глибини дослідження проблеми та повнотою висвітлення визначених питань;
- переконливістю аргументації викладених думок з обов'язковим посиленням на джерела інформації матеріалу, що наводиться в роботі;
- точністю і стислістю формулювань, конкретністю викладу матеріалу;
- обґрунтованістю зроблених висновків і наведених рекомендацій;
- грамотністю оформлення пошукового апарату роботи.

У процесі викладення виконання курсової роботи здобувач вищої освіти у відповідності до кваліфікаційних вимог **повинен проявити** певні компетенції, зокрема, свою здатність :

- ідентифікувати комплексні проблеми в сфері управління людськими ресурсами галузі публічного управління та адміністрування;
- аналітичного переосмислювання наявних умов управління людськими ресурсами та їх розвитком, створювати нову професійну практику розв'язання певних проблем з цим пов'язаних;
- презентувати висновки по результатах досліджень та пропозиції щодо розв'язання визначених завдань.

Написання курсової роботи з дотриманням зазначених вимог покликано сприяти закріпленню і прояву знань, отриманих у процесі вивчення загальнотеоретичних і спеціальних дисциплін, умінь і навичок, придбаних під час практики як на промислових підприємствах, так і в установах державної влади та органах місцевого самоврядування, використанню їх у дослідницькій і практичній роботі з фаху.

Курсова робота, яка не відповідає вимогам щодо змісту та оформлення, наведених в даних методичних рекомендаціях, написана без дотримання затвердженого плану, яка не містить конкретних матеріалів, пов'язаних з темою роботи, обґрунтованих висновків та пропозицій до захисту не допускається.

### 1.3 Тематика курсових робіт

Під час виконання та захисту курсової роботи здобувачі вищої освіти мають підтвердити набуті ними спеціальні (фахові, предметні) компетентності в сфері управління людськими ресурсами та їх розвитком. А саме - продемонструвати здатність виконувати певні виробничі функції, розв'язувати окремі типові задачі діяльності та уміння, якими повинен володіти випускник професійного спрямування «Менеджмент і адміністрування» та «Публічне управління та адміністрування» з дисципліни «Управління людськими ресурсами».

Таблиця 1

**Виробничі функції, типові задачі діяльності та уміння,  
якими повинен володіти випускник професійного спрямування  
«Менеджмент і адміністрування» та «Публічне управління та  
адміністрування» з дисципліни «Управління людськими ресурсами»**

| Назва типової задачі діяльності  | Зміст уміння та навичок   |
|--|---|
| <b>1. Виробнича функція планування</b>   |   |
| 1.1. Планування пошуку, відбору, комплектування, адаптації та розвитку людських ресурсів | 1.1.1. На основі даних статистичної звітності з основних господарських операцій оцінювати кадровий потенціал підприємства (підрозділу), розраховувати обсяги діяльності та динаміку розвитку, здійснювати довгостроковий прогноз<br>1.1.2. Формувати програми соціального розвитку організації<br>1.1.3. З використанням сучасних методик і економіко-математичних моделей планувати потреби у трудових ресурсах<br>1.1.4. Формувати плану комплектування людських ресурсів організації шляхами найму, переміщень, вивільнення та залучення персоналу третіх сторін<br>1.1.5. Аналіз трудового потенціалу організації та її людських ресурсів, формування моделі компетенцій<br>1.1.6. Формування плану професійної орієнтації та адаптації людських ресурсів організації<br>1.1.7. Планування процесу навчання персоналу трудовим навичкам і розвитку людських ресурсів організації<br>1.1.8. Формування резерву персоналу організації та плану трудової кар'єри |



|  |   |
|--|---|
|  | 1.1.9. Формування стратегії управління людськими ресурсами та їх розвитком та кадрових політик щодо її реалізації, тощо   |
| 1.2. Планування особистої роботи                                   | 1.3.1. На основі аналізу використання робочого часу складати плани особистої роботи, планувати час як ресурс, тощо  |
| <b>2. Виробнича функція організації</b>                            |   |
| 2.1. Організація та раціоналізація робочих місць                   | 2.1.1. За результатами оцінки й атестації робочих місць розробляти раціональні схеми їх планування та організації<br>2.1.2. Впроваджувати передовий досвід оснащення робочих місць та їх обслуговування<br>2.1.3. Створювати ділянки, служби та підрозділи з урахуванням масштабів діяльності та ротації працівників, тощо  |
| 2.2. Організація використання людських                             | 2.2.1. На основі сучасних методик визначати ефективність використання людських ресурсів, обґрунтовувати шляхи їх заощадження<br>2.2.2. Організації трудових процесів, спеціалізація та кооперація трудових функцій, впровадження наукової організації праці<br>2.2.3. Організація нормування трудових процесів та оптимізації трудових витрат<br>2.2.4. Впровадження передового досвіду, передових методів та прийомів виконання трудових операцій та процесів<br>2.2.5. Регламентація трудової діяльності, встановлення та вдосконалення режимів праці та відпочинку, тощо   |
| 2.3. Організація процесу управління та управлінської праці         | 2.3.1. Формування системи управління людськими ресурсами та апарату управління організацією, організація робочих місць апарату управління<br>2.3.2. Організація й нормування управлінської праці<br>2.3.4. Організація реалізації запланованих заходів щодо формування трудового колективу, його використання та розвитку<br>2.2.2. Регламентація та раціоналізація управлінської діяльності в організації, тощо  |
| <b>3. Виробнича функція розвитку людських ресурсів</b>             |   |
| 3.1. Навчання, підвищення кваліфікації, перекваліфікація підлеглих | 3.1.1. Створення підлеглим сприятливих умов для навчання та розвитку, виявлення та оцінювання індивідуальних потреб працівників у навчанні, розробка планів підготовки та підвищення кваліфікації кадрів<br>3.1.2. Забезпечення зацікавленості працівників у навчанні та підвищенні кваліфікації<br>3.1.3. Безпосередня участь в організації різноманітних форм навчання на виробництві, добираючи потрібних викладачів та інструкторів<br>3.1.4. Вибір оптимальних видів та форм навчання на підприємстві: консультування, навчання на досвіді, участь в управлінні, делегування повноважень, тощо.<br>3.1.5. Використовування передових прийомів, дидактичних методів та інтенсивних технологій навчання<br>3.1.6. Контроль систематичності і якості проведення занять, виконання навчальних планів і програм, наслідки навчально-пізнавальної діяльності; аналіз якісних показників результатів навчання та його ефективності<br>3.1.7. Складання кошторисів витрат на розвиток людських ресурсів, контроль правильності використання коштів, тощо |
| 3.2. Трудова кар'єра та виробничі                                  | 3.2.1. Створення сприятливих умов для розвитку та реалізації трудового потенціалу працівника, прагнення його до розбудови трудової кар'єри<br>3.1.2. Забезпечення відкритості та об'єктивності при формуванні кадрового   |

|   |   |
|---|---|
| переміщення   | резерву та плануванні трудової кар'єри, поінформованості трудящих у вимогах та результатах кар'єрного зростання<br>3.2.1. Створення сприятливих умов для, прагнення працівників до постійного розвитку й вдосконалення, їх бажання до горизонтального та вертикального кар'єрного зростання, тощо   |
| <b>4. Виробнича функція організації компенсації та трудової мотивації</b>   |   |
| 4.1. Організація компенсації трудових витрат  | 4.1.1. Організація процесу оцінки якісних характеристик людських ресурсів і результатів трудової діяльності персоналу<br>4.1.2. Визначення форм і систем оплати праці, розмірів компенсації трудових витрат та їх співвідношенню між працюючими та вимогами ринку праці<br>4.1.3. Визначення систем доплат, надбавок та інших компенсаційних і стимулюючих виплат, тощо   |
| 4.2. Розроблення ефективних систем трудової мотивації   | 4.2.1. Забезпечувати узгодження інтересів працівників з інтересами організації<br>4.2.2. Визначати потреби працівників, використовуючи індивідуальний підхід, розробляти і впроваджувати комплексні сучасні багатоаспектні мотиваційні заходи<br>4.2.3. Створювати умови для трудової самореалізації співробітників<br>4.2.4. Використовуючи індивідуальний підхід, добирати та застосовувати різні стимули у їх взаємозв'язку<br>4.2.5. Визначати ефективність використання діючих форм і систем заробітної плати, матеріального стимулювання, готувати пропозиції щодо їх удосконалення, тощо   |
| <b>5. Виробнича функція керування поведінкою найманих працівників та управління відносинами між ними й працедавцями</b> |   |
| 5.1. Формування колективу та керівництво ним  | 5.1.1. Здійснити психолого-педагогічну оцінку характеристики особистості<br>5.1.2. З урахуванням індивідуальних поведінкових особливостей виконавців, групової поведінки, сумісності добір та коригування персонального складу трудових колективів<br>5.1.3. Підтримка на оптимальному рівні кількісного співвідношення між працівниками з урахуванням їх психологічної сумісності для регулювання групових стосунків всередині трудового колективу<br>5.1.4. Створення та підтримка соціально-економічних відносин між членами трудового колективу на правовій основі та демократичних принципах, формування відчуття єдиної команди, рахування з думкою підлеглих, тощо               |
| 5.2. Формування та розвиток організаційної (корпоративної) культури   | 5.2.1. Дотримування етики управлінської діяльності, вдосконалювання стилю і методів керівництва людськими ресурсами<br>5.2.2. Створення умов для підвищення культури працівників, підтримування внутрішнього потенціалу оновлення, сприяння безперервному навчанню працівників, створювання умов для їх самовдосконалення, тощо   |
| 5.3. Створення сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі                                      | 5.3.1. Використовуючи психологічних методи управління людськими ресурсами здійснення регулювання між особових стосунки між членами трудового колективу<br>5.3.2. Впорядкування та гармонізація соціальних стосунків всередині колективу та на між груповому рівні шляхом використання певних нормам та правил, формування та підтримки певних традицій, обрядів, ритуалів, тощо<br>5.3.3. Сприяння розвитку творчого потенціалу працівників, заохочення до новаторської інноваційної діяльності, залученості до справ організації<br>5.3.4. Використання певних методів пропаганди й агітації для поширення економічних, правових, естетичних та інших знань та засобів їх впровадження |

|   |   |
|---|---|
|   | 5.3.5. Запобігання виникненню стресових ситуацій, використання найбільш соціально-припустимих способів його зняття в разі виникнення, тощо  |
| 5.4. Регулювання поведінки людських ресурсів в процесі діяльності організації | 5.4.1. Координація діяльності персоналу з метою забезпечення виконання технологічної, виробничої та трудової дисципліни в процесі виробничо-трудової діяльності<br>5.4.2. Використання організаційно-соціальних норм та правил, точних настанов для забезпечення поведінки окремих працівників та їх груп, дільниць та трудових колективів, необхідної для досягнення визначеної мети та вирішення встановлених завдань<br>5.4.3. Формалізація та реалізація методів примусу, переконання і зацікавленості під час підтримання належної трудової поведінки<br>5.4.4. Формування внутрішньої та зовнішньої соціальної політики організації, тощо |
| <b>6 Виробнича функція контролю</b>   |   |
| 6.1. Контроль забезпеченості людськими ресурсами                              | 6.1.1. Проведення моніторинг стану забезпечення людськими ресурсами організації та ринку праці галузі та регіону<br>6.1.2. Контроль відповідності наявних людських ресурсів потребам організації в їх кількісних та якісних характеристиках<br>6.1.2. Контроль виконання трудових договорів та угод , виконання обов'язків та користування правами й повноваженнями, тощо   |

Виходячи з наведеного переліку виробничих функцій, типових задач діяльності та уміння, з метою підтвердження набутих здобувачем вищої освіти бакалаврського рівня спеціальних (фахових, предметних) компетентності в сфері управління людськими ресурсами та їх розвитком, пропонується наступна тематика курсових робіт, що запропонована до виконання.

Таблиця 2

### **Орієнтовна тематика курсових робіт з дисципліни "Управління людськими ресурсами"**

| <b>ТЕМАТИКА КУРСОВИХ РОБІТ</b>   |
|--|
| <b>1.</b> Формування (удосконалення) служб управління людськими ресурсами.   |
| <b>2.</b> Проектування (або удосконалення) взаємин служби управління людськими ресурсами із зовнішніми організаціями.                                  |
| <b>3.</b> Проектування (або удосконалення) взаємин служби управління людськими ресурсами в загальній організаційній структурі управління організацією. |
| <b>4.</b> Розробка (або удосконалення) внутрішньої організаційної структури підприємства (підрозділу управління людськими ресурсами).                  |
| <b>5.</b> Розробка (або удосконалення) стратегії управління людськими ресурсами.   |
| <b>6.</b> Формування (або удосконалення) кадрової політики організації.  |
| <b>7.</b> Організація (або удосконалення) маркетингової діяльності в сфері управління персоналом.  |
| <b>8.</b> Аналіз (або оцінка, або удосконалення) кадрового потенціалу організації.   |
| <b>9.</b> Організація (або удосконалення) процесу кадрового планування в організації.  |
| <b>10.</b> Організація (або удосконалення) системи добору кадрів.  |
| <b>11.</b> Аналіз (або удосконалення) методів відбору претендентів на вакантну посаду.   |

## ТЕМАТИКА КУРСОВИХ РОБІТ

|   |
|---|
| 12. Аналіз (або удосконалення) системи комплектування персоналом.   |
| 13. Використання зовнішніх та внутрішніх джерел залучення персоналу   |
| 14. Аналіз (або удосконалення) процесів вивільнення персоналу.  |
| 15. Формування (або удосконалення) методів формування трудового колективу як єдиної соціальної системи.                       |
| 16. Аналіз (або удосконалення) системи професійної орієнтації.  |
| 17. Аналіз (або удосконалення) процесів адаптації персоналу.  |
| 18. Організація (або удосконалення) системи професійної підготовки та цільового навчання персоналу.                           |
| 19. Розробка (або удосконалення) системи підвищення кваліфікації кадрів.  |
| 20. Управління професійним розвитком людських ресурсів організації.   |
| 21. Проектування (або удосконалення) системи планування трудової кар'єри робітника.   |
| 22. Організація (або удосконалення) роботи з кадровим резервом.   |
| 23. Організація (або удосконалення) ділової оцінки кадрів.  |
| 24. Аналіз (або удосконалення) методів й процедури оцінки людських ресурсів.  |
| 25. Аналіз (або удосконалення) оцінки результатів трудової діяльності працівників у процесі здійснення ними трудових функцій. |
| 26. Аналіз (або удосконалення) проведення атестації співробітників, як форми їх оцінки в процесі трудової діяльності          |
| 27. Аналіз (або удосконалення) організації робочих місць і забезпечення умов для високопродуктивної праці.                    |
| 28. Аналіз (або удосконалення) організації виконання трудових процесів.   |
| 29. Аналіз (або удосконалення) нормування трудових процесів (встановлення й впровадження трудових норм та нормативів)         |
| 30. Аналіз (або удосконалення) процесів регламентації трудової діяльності.  |
| 31. Формування (або удосконалення) апарату управління організацією (її структурними підрозділами).                            |
| 32. Виявлення й реалізація резервів зниження витрат праці й підвищення її продуктивності.                                     |
| 33. Організація (або удосконалення) системи оплати праці в організації.   |
| 34. Формування (або удосконалення) компенсаційного пакету.  |
| 35. Проектування (або удосконалення) мотиваційної системи.  |
| 36. Діагностики (або удосконалення) корпоративної культури (стилю управління).  |
| 37. Проектування (або удосконалення) системи управління поведінкою працюючих.   |
| 38. Регулювання відносин між працівником і адміністрацією (уповноваженим роботодавцем органом управління).                    |
| 39. Аналіз (або удосконалення) змісту колективного договору (характеру проведення соціального діалогу)                        |

## ТЕМАТИКА КУРСОВИХ РОБІТ

**40.** Формування (або удосконалення) заходів забезпечення корпоративної соціальної відповідальності.

Виходячи з вимог до написання курсової роботи (*п 1.2 даних рекомендацій*) до кожної з наведених тем обов'язково має бути додано : **на прикладі .....** (де вказується конкретна організація (підприємство, установа, заклад)).

### 1.4 Вибір теми курсової роботи

Вибір теми курсової роботи здійснюється здобувачем вищої освіти самостійно (за власним вибором) протягом 4-х тижнів з початку вивчення курсу дисципліни. Перелік тем курсових робіт для виконання та захисту затверджується завідувачем кафедри за поданням наукового керівника.

Зорієнтуватися у виборі теми курсової роботи студенту допоможе самооцінка відповіді на певні питання, які висвітлюють його рівень підготовки та наявність теоретичного та практичного матеріалу по тому чи іншому напрямку управління людськими ресурсами та їх розвитком. Серед таких питань можуть бути, зокрема, наступні :

- У чому полягає головне економічне завдання управління людськими ресурсами, будь-якої організації (установи, закладу) органів державного управління та місцевого самоврядування ?
- Що означає принцип економічної доцільності в управлінні людськими ресурсами ?
- Що собою являє ефективність управління людськими ресурсами, які чинники її визначають ?
- Що таке витрати на управління людськими ресурсами?
- Якими є основні складники витрат на управління людськими ресурсами ?
- З яких елементів складається пряма оплата праці ?
- З яких елементів складається оплата за невідпрацьований час ?
- Які витрати належать до категорії «премії та нерегулярні виплати» ?
- З яких елементів складаються витрати на соціальне забезпечення працівників ?
- З яких елементів складаються витрати на професійне навчання ?
- З яких елементів складаються витрати на утримання громадських служб ?
- Які джерела інформації використовуються для розрахунку витрат на управління людськими ресурсами ?
- Яка частка належить заробітній платі в загальній сумі витрат на управління людськими ресурсами ?
- Що собою являє економічна ефективність управління людськими ресурсами ?
- У чому полягає сутність методу порівняння в аналізі економічної ефективності управління людськими ресурсами ?
- Якими є основні показники економічної ефективності управління людськими ресурсами ?

- Що собою являє організаційна ефективність управління людськими ресурсами ?
- Якими є основні показники організаційної ефективності управління людськими ресурсами ?
- Що собою являє соціальна ефективність управління людськими ресурсами ?
- Якими є основні показники соціальної ефективності управління людськими ресурсами ?

Якщо здобувач вищої освіти самостійно не визначився з темою роботи на протязі визначеного часу (не залежно від причини), то на 5-ому тижні з початку вивчення курсу дисципліни вибір теми курсової роботи для підготовки ним визначає з наведеного переліку наукового керівника роботи і затверджує її завідувачем кафедри.

Призначення наукового керівника та консультантів (у разі потреби) затверджується завідувачем кафедри.

### 1.5 Структура курсової роботи

Курсова робота повинна мати чітку та логічну побудову та *складатися* із:

- *титольної сторінки*, яка є першою сторінкою курсової роботи і оформлюється відповідно до вимог стандарту та вимог закладу вищої освіти (зразок оформлення наведено у додатку А);

- *завдання на курсову роботу* – затверджується науковим керівником курсової роботи містить об'єкт і предмет дослідження, перелік питань, які потрібно розробити, календарний план виконання курсової роботи (зразок оформлення наведено у додатку Б). В процесі формування завдання курсової необхідно визначитися:

- ✓ зі змістом роботи та підготовкою до його висвітлення;

- ✓ формуванням життєвого циклу виконання роботи та визначенням результатів по кожній його фазі;

- ✓ формуванням переліку факторів внутрішнього стану та зовнішнього оточення проблеми, що розглядається в курсовій роботі, а також визначенням ступеня їх впливу на досягнення мети роботи; розробленням структури роботи та плану її виконання;

- ✓ визначенням інформаційних ресурсів, необхідних для виконання та джерел і засобів їх отримання;

- ✓ формулюванням основних передбачуваних та ймовірних висновків і пропозиції, орієнтованих витрат;

- *реферату курсової роботи* у якому відображуються відомості про обсяг пояснювальної записки курсової роботи, кількість ілюстрацій, таблиць, додатків, кількість джерел згідно з переліком поміток, стислий виклад суті роботи, перелік ключових слів (зразок оформлення наведено у додатку В);

- *переліку умовних позначень та скорочень*, які застосовуються у роботі якщо в ній вжито специфічну термінологію, а також використано маловідомі скорочення, нові символи, позначення тощо;

– **змісту курсової роботи**, який відображає план її виконання із зазначенням номеру сторінки;

– **вступу до курсової роботи** (обсягом 1-3 сторінки), у якому стисло характеризується сучасний стан розробки проблеми та питань, що вимагають вирішення, актуальність теми, яка висвітлюється у роботі, чітко визначаються мета курсової роботи та завдання, вирішення яких необхідно для її досягнення, об'єкт і предмет дослідження, характеризується рівень опрацювання проблеми у вітчизняній і зарубіжній літературі, виокремлюються дискусійні питання та невирішені проблеми, вказується інформаційна база дослідження, методи його проведення, тощо;

– **основної частини курсової роботи** (загальним обсягом 35-45 сторінок), в якій наскільки це можливо, виходячи з рівня підготовки здобувача вищої освіти, глибоко та всебічно має бути розкрита та висвітлена сутність обраної теми роботи, її найважливіші питання та проблеми з позицій їх сучасного відображення в навчальній та науковій літературі, викладена сутність основних існуючих підходів до вирішення наявних та можливих проблем по темі роботи, на підставі проведеного аналізу, сформульована власна точка зору (позиція) щодо пропозицій по роботі. Цю частину курсової роботи рекомендується структурно і пропорційно за обсягом сторінок поділити на три частини, а саме:

✓ *теоретичну*, де висвітлюється вибрана тема з теоретичних позицій;

✓ *аналітичну*, де наводиться приклад застосування теоретичних аспектів управління людськими ресурсами в українських організаціях, підприємствах, установах;

✓ *рекомендаційну*, де висвітлюються практичні рекомендації щодо удосконалення процесів управління людськими ресурсами на конкретному підприємстві. Під час виконання *основної частини курсової роботи* здобувачі вищої освіти мають опанувати методи та засоби викладення змісту роботи, її структурування, здійснення прогнозування інформаційних джерел та ресурсів, необхідних для її планомірного виконання. Виклад теоретичних положень має супроводжуватися (за можливістю) аналізом статистичної інформації, прикладами з практики управлінської діяльності. У цій частині курсової роботи здобувач вищої освіти повинен продемонструвати свої знання з питань, що досліджувалися, вміння узагальнювати матеріали, послідовно їх викладати, робити висновки, обґрунтовувати свої пропозиції;

– **висновків по курсовій роботі** (обсягом 1-3 сторінки), які мають висвітлювати результати проведеного дослідження, аналізу та наданих пропозицій по кожному із завдань, визначених для досягнення мети роботи;

– **списку використаних джерел** в якому міститься перелік джерел, інформація з яких використовувалася в курсовій роботі. Джерела розміщуються в порядку посилань на них під час викладення курсової роботи. При оформленні бібліографічних посилань і цитат, укладанні списків використаної та рекомендованої літератури необхідно керуватись національним стандартом ДСТУ 8302:2015. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. [Чинний від 2016-07-01]. Вид. офіц. Київ: ДП “УкрНДНЦ”, 2016. 16

с. URL: <http://library.znu.edu.ua/2372.ukr.html> (приклад оформлення інформаційних джерел, які знайшли використання у курсовій роботі наведено у додатку Д);

– **додатків до курсової роботи** – в разі необхідності значного за обсягом інформаційного матеріалу, який не доречно розмішати по тексту курсової роботи, але потрібен для використання під час розв'язання поставлених завдань.

## 1.6 Порядок підготовки, виконання і захисту курсової роботи

Виконання курсової роботи складається з таких **основних етапів**:

– **вибір і затвердження теми курсової роботи** – один із найсуттєвіших моментів якісного виконання курсової роботи. Обираючи тему курсової роботи, здобувачам вищої освіти необхідно враховувати відповідність її спрямованості своїм науковим і практичним (особливо для студентів заочної форм навчання) інтересам, розробкам, що вже мають, можливостям збирання первинної інформації (особливо відносно практичних аспектів проблематики), тощо;

– **складання і затвердження календарного плану виконання курсової роботи** – календарний план виконання курсової роботи складається здобувачам вищої освіти на основі ознайомлення з літературними джерелами щодо обраної теми та консультацією з науковим керівником роботи. Планом мусить бути передбачені строки підготовки вступу, 3-х основних взаємопов'язаних між собою та розміщених у логічній послідовності розділів та їх окремих частин (підрозділів) в яких має бути розкрита сутність обраної теми, а також висновків, списку використаних джерел. Складений студентом календарний план виконання курсової роботи обговорюється з науковим керівником, який його коригує (якщо у цьому є необхідність) та затверджує;

– **добір та вивчення літературних джерел і фактичного матеріалу** – на стадії добору літератури здобувач вищої освіти складає бібліографію, у чому йому своїми рекомендаціями надає допомогу науковий керівник, а також корисні поради у процесі добору літератури можна також отримати від працівників бібліотеки. Стосовно інформаційного матеріалу, який відображає фактичний стан речей та характеристику базової організації дослідження, доцільно звертатись безпосередньо на місця проходження практики або джерел що їх відображають. Значно прискорить процес добору літератури використання алфавітних та систематичних каталогів літератури, реферативних журналів, бібліографічних довідників та інших джерел інформації, що є у бібліотеці. Поглиблене вивчення підібраної літератури доцільно починати з розгляду найновіших публікацій, оскільки в них висвітлюються останні досягнення в галузі теорії та практики маркетингового менеджменту. Решту літератури вивчають у порядку, зворотному до хронологічного. Безпосереднє ознайомлення з конкретним літературним джерелом розпочинають з перегляду змісту. Глави та параграфи, що викликали особливу зацікавленість, слід ретельно опрацювати. Ця робота має бути спрямованою на пошук ідей та пропозицій щодо вирішення проблемних питань обраної теми. Особливу увагу



при цьому слід зосередити на виявленні дискусійних питань, аналізу протилежних або суперечливих позицій. У процес вивчення літератури на окремих аркушах або картках роблять конспективні записи, виписки окремих даних, цитат тощо. Слід обов'язково записувати прізвище та ініціали автора книги (брошури, статті тощо), а також назву публікації, видавництво, місто та рік видання, номер сторінки. Все це стане до нагоди при використанні виписаних матеріалів у курсовій роботі, щоб зробити посилання на першоджерела ;

– **написання остаточного варіанта тексту, оформлення курсової роботи** – зібраний на попередньому етапі матеріал класифікується, систематизується та опрацьовується відповідно до послідовності пунктів плану курсової роботи; у разі необхідності підбирається додаткова інформація. До курсової роботи слід включати лише ретельно підібрані та цілеспрямовано опрацьовані матеріали з обов'язковим посиланням на джерела їх отримання.

На цьому ж етапі проводяться розрахунки, обґрунтовуються пропозиції, формулюються висновки, підбираються ілюстрації (схеми, графіки, таблиці) та здійснюється редагування тексту роботи. У процесі редагування поліпшується стиль викладання матеріалу, переробляються окремі частини тексту, вдосконалюється формулювання фраз, перевіряються орфографія та пунктуація, усуваються архаїзми та мовні штампи. У тексті курсової роботи слід уникати частого повторення однакових слів, замінюючи їх синонімами. Завершенням цього етапу підготовки курсової роботи є її оформленням згідно із вимогами, що наведені в п. 1.8 цих методичних рекомендацій ;

– **підготовка тексту доповіді, научних матеріалів для захисту і захист курсової роботи** – виконана курсова робота у встановлений термін здається здобувачем вищої освіти на кафедру для її реєстрації, після якої курсова робота передається науковому керівникові для перевірки і попереднього оцінювання. Науковим керівником курсової роботи відмічаються та оцінюються як позитивні сторони роботи, так і її недоліки, здійснюється попереднє оцінювання як ступеню досягнення визначеної мети і розкриття визначених завдань, так і якості підготовки та виконання курсової роботи в цілому, а також робиться висновок про доцільність, можливість і доречність допуску курсової роботи до публічного захисту. Узагальнені критерії оцінювання якості виконання курсової роботи та деталізовані бальні шкали наведено в третьому розділі цих методичних рекомендацій (п.3.6 методичних рекомендацій).

Якщо оцінка остаточного варіанта тексту та оформлення курсової роботи науковим керівником складає менш ніж 35 балів, вона повертається студентові для доопрацювання. Перероблена курсова робота, здана на повторну перевірку, розглядається комісією, затвердженою зав. кафедрою, з обов'язковим розглядом зауважень наукового керівника роботи до попереднього варіанту.

Якщо оцінка остаточного варіанта тексту та оформлення курсової роботи науковим керівником складає більш ніж 35 балів, а з урахуванням балів за виконання інших етапів курсової роботи накопичує позитивну оцінку (60 балів

та більше), курсова робота допускається до публічного її захисту, який є обов'язковим в разі суперечливості характеристик роботи та неузгодженості поглядів на якість роботи в цілому, або окремих її аспектів зокрема.

Терміни та графік публічного захисту курсових робіт встановлюються викладачем кафедри менеджменту організацій згідно графіка навчального процесу. Напередодні захисту студент отримує свою курсову роботу, щоб ознайомитися з відзивом та своєчасно підготуватися до відповідей на зауваження, які у ньому містяться. У процесі захисту курсової роботи оцінюється визначається науковим керівником роботи і узгоджується з завідувачем кафедри, який призначає склад комісії оцінювання захисту роботи. В процесі публічного захисту курсової роботи здобувач вищої освіти має показати рівень знань в галузі управління людськими ресурсами та їх розвитку, вміння вести дискусію, обґрунтовувати та відстоювати власну точку зору, відповідати на запитання. Узагальнені критерії оцінювання захисту курсової роботи та деталізовані бальні шкали наведено в цих методичних рекомендаціях.

Орієнтований *регламент* підготовки, виконання і захисту курсової роботи може наведено в Таблиці 3.

Таблиця 3

### Орієнтований регламент підготовки, виконання і захисту курсової роботи

| Етап  | Зміст виконуваних робіт  | Рекомендовані терміни виконання робіт  |
|---|--|--|
| <b>Вибір і затвердження теми курсової роботи</b>                    | Студент ознайомлюється з рекомендованою тематикою робіт і вибирає конкретну тему   | Для студентів денної форми навчання – впродовж 1-го тижня 2-го напівсеместру<br>Для студентів заочної форми навчання – впродовж 1-го тижня з початку лекційного періоду                |
| <b>Складання і затвердження календарного плану курсової роботи</b>  | Студент ознайомлюється з літературними джерелами щодо обраної проблеми, складає перший варіант плану роботи та подає його науковому керівникові для затвердження   | Для студентів денної форми навчання – впродовж 2-го- 6-го тижня 2-го напівсеместру<br>Для студентів заочної форми навчання – впродовж 2-го - 6-го тижня з початку лекційного періоду   |
| <b>Добір та вивчення літературних джерел і фактичного матеріалу</b> | Складання бібліографії, поглиблене вивчення підбраної літератури. Класифікація, систематизація та опрацювання відповідно до послідовності пунктів плану курсової роботи зібраного матеріалу; у разі необхідності підбирається додаткова інформація.<br>Формулювання власних висновків по суті обраної проблеми дослідження. Вирішення на консультаціях з науковим керівником питань, які виникають | Для студентів денної форми навчання – впродовж 3-го - 7-го тижнів 2-го напівсеместру<br>Для студентів заочної форми навчання – впродовж 3-го - 7-го тижня з початку лекційного періоду |

|  |   |   |
|--|---|---|
|  | під час виконання дослідження, з подальшим коригуванням отриманих результатів   |   |
| <b>Написання остаточного варіанта тексту, оформлення курсової роботи</b>                   | Підготовка письмового варіанта тексту, оформлення курсової роботи згідно із вимогами, подання остаточно відкоригованого варіанта курсової роботи на кафедру | Для студентів усіх форм навчання – робота має бути завершена не пізніше як за 2 тижні до закінчення навчального напівсеместру |
| <b>Підготовка тексту доповіді, наочних матеріалів для захисту і захист курсової роботи</b> | Ознайомлення із відзивом наукового керівника на курсову роботу. Підготовка до захисту та захист результатів дослідження                                     | Не пізніше як за 1 тиждень до закінчення впродовж 2-го - 5-го тижня з початку лекційного періоду                              |

### 1.7 Вимоги до змістовності курсової роботи

Зміст курсової роботи визначається її темою і завданнями, визначеними для її розкриття, затверджується науковим керівником роботи, розміщується безпосередньо після переліку умовних скорочень (якщо вони притаманні роботі), починаючи з нової сторінки.

Зміст курсової роботи передбачає розкриття сутності таких складових роботи як вступ до неї, висвітлення завдань, розв'язання яких має забезпечити досягнення мети роботи (висвітлення її теми), що згруповані в розділи і підрозділи, викладення висновків та зазначення список використаних літературних джерел і додатків, в разі їх наявності.

У вступі курсової роботи зазначаються: проблема, що потребує вирішення, ступінь її дослідження; обґрунтовується актуальність обраної теми, мета і завдання; формулюється об'єкт і предмет дослідження, елементи наукової новизни, практична значущість, методи наукових досліджень, апробація наукових і практичних результатів в організаціях (у разі наявності).

Актуальність теми подається у вигляді критичного аналізу та напрямів розв'язання проблем адміністративного менеджменту, обґрунтування необхідності досліджень для підприємств, установ, організацій.

Мета та завдання курсової роботи повинні бути чітко сформульованими та відображати тематику дослідження.

Об'єкт дослідження курсової роботи – це процес або явище, що створює проблемну ситуацію і обрані для вивчення.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є соціально-економічні закономірності функціонування та розвитку об'єкта, різноманітні його якості, властивості, тощо. Предмет дослідження міститься у межах об'єкта.

Об'єкт і предмет як категорії наукового процесу співвідносяться між собою як загальне і часткове.

Методи досліджень – спосіб набуття достовірних наукових знань, умінь та практичних навичок у різних сферах діяльності.

Елементи наукової новизни теми курсової роботи повинні мати узагальнюючий характер і містити власні висновки та рекомендації з предмету дослідження.

Практична значущість виконання курсової роботи повинно містити зазначення результатів досліджень та висновків курсової роботи, що можуть бути впроваджені в діяльність організацій (підприємств, установ, закладів).

Наявність апробації результатів та висновків курсової роботи має містити назви статей, тез доповідей, підготовлених за матеріалами роботи, виступів на науково-практичних конференціях, тощо.

Змістовна частина курсової роботи (її основна частина) складається з:

– *теоретичної частини* де розкриваються основні поняття: генезис, сутність, взаємозв'язок, здійснюється постановка проблеми, висвітлюються її теоретико-методологічні засади, понятійно-категоріальні інструменти та практичні аспекти її можливого розв'язання. В цьому розділі основна увага приділяється аналітичному огляду літературних джерел з предмета дослідження, критичному аналізу різних поглядів на проблему і її вирішення, їх класифікації, висвітленню основних чинників впливу на стан і розвиток досліджуваного об'єкта, тощо. Для констатації та обґрунтування загальнотеоретичних висновків та тенденцій доцільно використовувати дані, опубліковані у відповідних енциклопедіях, підручниках, навчальних та навчально-методичних посібниках, монографіях, довідниках, інформаційних ресурсах, зарубіжних виданнях, тощо;

– *аналітичної частини* де, відповідно до обраної предметної галузі, необхідно провести збір, систематизацію та аналіз інформації про досліджуваний процес (об'єкт) – управління людськими ресурсами як конкурентоспроможного персоналу, здатного працювати в умовах конкурентоспроможності. Проаналізувати загальні закономірності та особливості формування, функціонування та розвитку людських ресурсів організації в умовах ринку, кризи, глобалізації, євроінтеграції; підготувати SWOT-аналіз управління людських ресурсів в організації. Використовуючи фактичний матеріал і зібрану інформацію, здобувач вищої освіти в цій частині роботи аналізує та розкриває зміст питань на прикладі конкретних організацій (підприємств, установ, закладів) та висвітлює проблеми, пов'язані з темою курсової роботи, які, з його точки зору, потребують вирішення;

– *проектно-рекомендаційної частини* яка присвячується сприянню більш ефективній і продуктивній діяльності людських ресурсів для досягнення визначеної мети та вирішенню поставлених завдань, аналізу та проведенню розрахунку запровадження ефективних систем формування трудових колективів, підготовки людських ресурсів та їх розвитку, використання людських ресурсів та управління їх поведінкою та взаємовідносинами в процесі трудовою діяльності, їх мотивації та оплати праці, тощо.

Розділи основної (змістовної) частини курсової роботи (теоретико-методологічний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний) мають бути взаємопов'язаними, а матеріал – викладеним послідовно і логічно із

критичним аналізом інформації яка надається. У кінці кожного розділу доцільно формулювати висновки зі стислим викладенням наведених у ньому результатів наукових і прикладних досліджень.

Текст курсової роботи обов'язково слід підкріпити посиланням на джерела використаної і наведеної інформації, реальні документи організацій, що можуть бути наведені у додатках.

У висновках курсової роботи підбиваються підсумки проведеного дослідження, наводяться одержані наукові та практичні результати, рекомендації щодо їх науково-практичного використання.

Формулювання висновків виконання курсової роботи повинно базуватися на матеріалах основної частини роботи відповідно до поставлених завдань. Для формулювання висновків та ґрунтовних пропозицій рекомендується апробація основних положень дослідження на наукових заходах.

Обсяг висновків, як правило, не повинен перевищувати 2-3 сторінки.

До списку використаних джерел слід включати джерела, на які у тексті є посилання, а також ті, які використано при викладі конкретних наукових положень.

Список складається із законодавчих актів, нормативних матеріалів, вітчизняної та зарубіжної наукової, спеціальної літератури, фахових видань, інформаційних ресурсів Інтернету.

У додатках наводяться допоміжні матеріали: копії документів, витяги із законодавчо-нормативних документів, звіти, інструкції (положення, правила), результати соціологічних та ін. досліджень, громіздкі таблиці, рисунки тощо.

Рекомендований обсяг курсової роботи – 40-60 сторінок (допускається відхилення в межах  $\pm 10\%$ ).

Здобувачі вищої освіти пишуть також реферат кваліфікаційної роботи, який містить загальну характеристику кваліфікаційної роботи (інформацію щодо структури, кількості додатків, ілюстрацій, таблиць, використаних джерел; обсяг кваліфікаційної роботи у сторінках) та стислий виклад основного змісту (за розділами), висновки та анотації.

Обсяг реферату – до 1-2 сторінок з одиничним інтервалом та нумерацією сторінок окремо від нумерації сторінок кваліфікаційної роботи. Першою сторінкою реферату є його титульний аркуш, який не нумерується..

В анотації, обсяг якої складає до 800 знаків, зазначається прізвище та ініціали здобувача вищої освіти, назва кваліфікаційної роботи, основний зміст та результати дослідження.

Ключові слова (слова специфічної термінології за темою, які найчастіше зустрічаються у курсовій роботі) наводяться у називному відмінку. Кількість ключових слів – 5-7.

Анотація подається українською, мовою і розміщується разом з ключовими словами.

## 1.8 Вимоги до оформлення курсової роботи

Оформлення основного тексту та використаних джерел курсової роботи має відповідати певним вимогам, зокрема :

- Оформлення курсової роботи має відповідати загальним вимогам до наукових робіт згідно з державним стандартом ДСТУ 3008:2015 «Інформація та документація. Звіти у сфері науки та техніки. Структура і правила оформлення».

Кожну структурну частину роботи починають з нової сторінки.

Заголовки структурних частин курсової роботи «ЗМІСТ», «ВСТУП», «РОЗДІЛ», «ВИСНОВКИ», «СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ», «ДОДАТКИ» друкують великими літерами симетрично до тексту по центру сторінки (без крапки).

Зміст курсової роботи має відповідати плану роботи. На сторінці зі змістом навпроти кожної складової курсової роботи проставляються номери сторінок, які вказують на початок викладення матеріалу.

- Якщо у курсовій роботі наводяться маловідомі скорочення, нові символи, позначення, то їх перелік надається перед вступом і вноситься до змісту як «Перелік умовних позначень».

Перелік умовних позначень надається у вигляді окремого списку, який розміщують перед змістом, після завдання. Перелік слід друкувати у дві колонки, у лівій за абеткою наводять скорочення, у правій – детальне розшифрування.

- Нумерацію сторінок, розділів, підрозділів, додатків, рисунків, таблиць подають арабськими цифрами без знака №.

Нумерація сторінок курсової роботи має бути наскрізною (включаючи ілюстрації) і проставлятися у правому верхньому куті аркуша без крапки. Нумерація сторінок проставляється, починаючи зі «Вступу»

- Першою сторінкою є титульний аркуш, який входить до загальної нумерації сторінок. На титульному аркуші, аркушах завдання та аркуші змісту номер сторінки не ставиться.

На титульному аркуші зазначають повну назву міністерства/ відомства, вищого навчального закладу, випускової кафедри; тему роботи; дані про здобувача вищої освіти, наукового керівника та консультанта/рецензента, місто та рік подання курсової роботи до захисту.

Скорочення у назвах міністерства/відомства, вищого навчального закладу та теми курсової роботи не допускаються.

- Текст основної частини курсової роботи поділяють на розділи та підрозділи. Кожний розділ починають з нової сторінки.

Складові курсової роботи «ЗМІСТ», «ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ», «ВСТУП», «ВИСНОВКИ», «СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ» не нумерують.

Номер розділу ставлять після слова «РОЗДІЛ», без крапки, а потім з нового рядка друкують заголовок розділу великими літерами.

- Підрозділи нумеруються у межах кожного розділу. Номер підрозділу складається з номера розділу і порядкового номера підрозділу, між якими ставлять крапку.

Наприкінці номера підрозділу ставиться крапка. Наприклад: «2.3.» (третій підрозділ другого розділу), за якою у тому ж рядку зазначають заголовок підрозділу. Заголовки підрозділів друкують маленькими літерами (крім першої великої) з абзацного відступу. Наприкінці заголовка крапки не ставлять.

- Під час роботи з різними джерелами науковий етикет вимагає точно відтворювати цитований текст курсової роботи, оскільки найменше скорочення може спотворити зміст, викладений автором. Оформлення посилань на інформаційні джерела здійснюється з дотриманням наступних вимог — посилання у тексті на джерела наводять у квадратних дужках із зазначенням джерела та сторінки. Перша цифра у квадратних дужках відповідає номеру джерела у списку використаних джерел, а друга — номеру сторінки. Наприклад, [32, с. 85]).

- Наприкінці курсової наводиться список використаних джерел. До цього списку включаються публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, на які є посилання у роботі. Всі джерела вказуються мовою видання.

Під час складання списку використаних джерел необхідно дотримуватися національного стандарту ДСТУ 8302:2015 Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання.

- Оформлення допоміжних матеріалів курсової роботи (ілюстрацій, формул, таблиць, додатків) вимагає дотримання наступних вимог :

- ✓ Ілюстрації (схеми, діаграми, графіки, креслення тощо) позначають словом «Рис.» і нумерують послідовно у межах розділу, за винятком ілюстрацій, поданих у додатках.

Номер ілюстрації складається з номера розділу та порядкового номера ілюстрації через крапку. Наприклад, Рис. 1.2. – другий рисунок першого розділу. Номер, назва ілюстрації та пояснювальні підписи розміщують послідовно під ілюстрацією, відокремлених крапкою.

Ілюстрації слід наводити безпосередньо після тексту, де вони згадані вперше, або на наступній сторінці. Ілюстрації, розміщені на окремих сторінках роботи, включають до загальної нумерації сторінок. Ілюстрацію, розміри якої більше формату А4, рекомендується розміщувати у додатках.

- ✓ Цифровий матеріал, як правило, оформлюють у вигляді таблиць. Таблицю слід розташовувати безпосередньо після тексту, у якому вона згадується вперше, або на наступній сторінці. На всі таблиці мають бути посилання в тексті. При цьому по тексту слово «таблиця» пишуть скорочено, наприклад «... у табл. 2.1». У повторних посиланнях на таблиці та ілюстрації скорочено пишуть слово «дивись», наприклад «див. табл. 3.2».

Таблиці нумерують арабськими цифрами наскрізною нумерацією в межах розділу, за винятком таблиць, що наводяться у додатках. Номер таблиці

складається з номера розділу і порядкового номера таблиці, відокремлених крапкою, наприклад, «Таблиця 1.1» – перша таблиця другого розділу.

Назву таблиці друкують жирним шрифтом малими літерами (крім першої великої) і розміщують над таблицею. Назва має бути стислою і відбивати зміст таблиці.

✓ Формули нумерують у межах розділу. Номер формули складається з номера розділу та порядкового номера формули в розділі, відокремлених крапкою.

Номер формули зазначають на рівні формули у круглих дужках у крайньому правовому положенні, наприклад: (2.1) (перша формула другого розділу). Посилання на формули надають порядковим номером формули в дужках, наприклад: «... у формулі (2.1)».

Пояснення значень символів і числових коефіцієнтів формули наводять під нею в тій послідовності, в якій вони подані у формулі. Значення кожного символу і числового коефіцієнта записують з нового рядка. Перший рядок пояснення починають зі слова «де» без двокрапки. Кожна формула відокремлюється від тексту одним вільним рядком.

✓ Додатки оформлюються як продовження кваліфікаційної роботи на наступних її сторінках, з розміщенням їх у порядку появи посилань у тексті.

Кожний додаток друкується з нової сторінки.

З правого боку рядка малими літерами з першої великої друкується слово «Додаток» (але без знака №) і велика літера, що позначає додаток. Наприклад: «Додаток Б».

Додатки позначаються великими літерами української абетки, за винятком Г, Є, І, Ї, И, О, Ч. Наприклад, Додаток А.

Додаток повинен мати заголовок, надрукований угорі малими літерами з першої великої симетрично відносно тексту сторінки.

Текст кожного додатка, може бути поділений на розділи й підрозділи, які нумерують у межах кожного додатка. Якщо зміст додатка не вміщується на одну сторінку, то на наступній сторінці у верхньому правому куті зазначається «Продовження додатку...».

## **РОЗДІЛ 2 РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПІДГОТОВКИ КУРСОВОЇ РОБОТИ**

### **2.1 Рекомендації до підготовки вступу курсової роботи**

Вступ курсової роботи, не зважаючи на те, що за своїм обсягом він займає не значну частину роботи (1-3 сторінки), грає суттєву роль у висвітленні її загальної характеристики. Викладення інформації у вступі курсової роботи має бути лаконічним та строго структурованим в наступній послідовності :

- *Актуальність теми.* На основі оцінки сучасного стану проблеми в даній галузі й на підприємстві, критичного аналізу відомих напрямків вирішення проблеми чітко обґрунтовують актуальність роботи для розвитку діяльності з менеджменту організацій: по-перше; по-друге; по-третє.



- *Ступінь дослідження теми та наявність не вирішених проблем.* Наводяться найбільш відомі в сфері проблем пов'язаних з курсовою роботою дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, а також дискусійні та не вирішені питання за проблематикою курсової роботи.

- *Мета курсової роботи й завдання дослідження, що підлягають розв'язанню та висвітленню.* Тема курсової роботи формулює її мету, а календарний план виконання роботи - завдання, які необхідно вирішити для досягнення цієї мети (розкриття теми роботи).

Мета роботи тісно переплітається з назвою курсової роботи й повинна чітко вказувати, що саме вирішується в курсовій роботі. Мета — це уявний, ідеальний образ, що перевищує результати діяльності, кінцевий підсумок роботи. Мета роботи повинна полягати у вирішенні проблемної ситуації шляхом її аналізу і знаходженні нових закономірностей між економічними явищами. Мета роботи має знаходити відображення в назві курсової роботи (проекту).

Виходячи з мети роботи, визначаються завдання, які, зазвичай, формулюються у формі перерахування того, що саме необхідно : проаналізувати..., розробити..., узагальнити..., виявити..., довести..., впровадити..., показати..., розробити..., знайти..., визначити..., описати..., встановити..., з'ясувати..., дати рекомендації..., встановити взаємозв'язок..., зробити прогноз... тощо – для досягнення визначеної мети. Завдання повинні відповідати розділам роботи та їх підрозділам.

- *Обґрунтування вибору об'єкту і предмету дослідження* проводиться шляхом доказів значення предмету дослідження у вирішенні питань удосконалювання виробничо-управлінської діяльності, місцем і роллю у системі державного управління та місцевого самоврядування. Обґрунтування вибору конкретного об'єкту (як правило, об'єкту практики) супроводжується посиленнями на основні та найважливіші критерії та фактичні дані, що характеризують реальні ситуації у практиці функціонування об'єкту дослідження.

- *Об'єкт дослідження* — це процес або явище, що породжує проблемну ситуацію і обране для вивчення. В об'єкті виділяється та його частина, що є предметом дослідження. Саме на нього повинна бути спрямована основна увага здобувача, оскільки предмет дослідження визначає тему роботи, винесену на титульну сторінку, її назву. У підсумку чітко формулюються конкретна проблема, мета і завдання дослідження.

- *Предмет дослідження* — вузька частина об'єкта дослідження, проблемне коло питань, що досліджуються в роботі на прикладі бази обраного підприємства. Об'єкт і предмет дослідження співвідносяться між собою як загальне і часткове.

- *Методи дослідження.* Подають перелік застосованих методів дослідження. Перерахувати їх треба у відповідності до змісту роботи, коротко відзначаючи, що саме досліджувалось тим чи іншим методом.

- *Практичне значення отриманих результатів.* Висвітлюють результати практичного застосування отриманих результатів або рекомендацій щодо їх використання. Необхідно коротко повідомити про впровадження результатів досліджень, назвати організації, в яких здійснена реалізація, форми реалізації та реквізити відповідних документів.

## **2.2 Рекомендації до підготовки теоретичної частини курсової роботи**

Теоретична частина курсової роботи становить перший розділ основної (змістової) частини, в якому обов'язково слід представити теоретико-методологічні засади і понятійно-категоріальний апарат дослідження, а саме, висвітлити існуючі різноманітні погляди дослідників на сутність основних понять, які стосуються обраної проблеми (із обов'язковим посиланням на джерело інформації), зробити їх критичний аналіз, здійснити їх критичне співставлення, узагальнення та викласти власний погляд.

В цьому розділі доцільно наводити еволюцію розробок щодо предмету дослідження, здійснити їх критичний аналіз, охарактеризувати існуючі підходи до класифікації та висвітлити фактори, що впливають на предмет дослідження, визначити їх роль та місце в загальній системі управління діяльністю підприємства.

В першому розділі основної частини, *зокрема*, рекомендується:

- висвітлити існуючі погляди дослідників на сутність поняття «управління людськими ресурсами» (із обов'язковим посиланням на джерело інформації), зробити їх критичний аналіз та викласти власний погляд;
- визначити роль та місце управління людськими ресурсами в загальній системі управління діяльністю підприємства;
- висвітлити як співвідносяться між собою поняття «управління людськими ресурсами», «управління персоналом», «спонукання», «стимули» тощо;
- охарактеризувати модель побудови відділу управління людськими ресурсами підприємства та розкрити сутність основних складових вказаної моделі;
- провести порівняльний аналіз теорій змісту стратегії управління людськими ресурсами та теорій стратегії розподілення трудових ресурсів (що є спільним, у чому розходяться погляди авторів в межах кожної з груп теорій, переваги та недоліки досліджуваних теорій) та з'ясувати, в чому полягає різниця поміж теоріями змісту та процесу стратегії управління людськими ресурсами (для наочності узагальнюючий порівняльний аналіз теорій можна подати у таблиці).

### **Приблизний план першого розділу:**

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1 Методологія аналізу категорії «людські ресурси» та її складових

1.2 Концептуальні засади аналізу управління людськими ресурсами

1.3 Передові методи визначення ефективності управління людськими ресурсами

### 2.3 Рекомендації до підготовки аналітичної частини курсової роботи

Аналітична частина курсової роботи становить другий розділ основної (змістової) частини, в якому обов'язково повинен бути притаманний аналітичний характер. Залежно від характеру обраної проблеми висвітлюються існуючі методики аналізу її дослідження, їх переваги та недоліки. Зокрема, у цьому розділі здійснюється аналіз системи показників, які дозволяють оцінити різні сторони предмету дослідження (рівень, сутність, властивості, особливості, характер змін, співвідношення складових). При написанні цього розділу курсової роботи бажано використовувати не лише знання, набуті здобувачами вищої освіти у процесі вивчення дисципліни «Управління розвитком людських ресурсів», а й знання з інших дисциплін, зокрема таких як: «Менеджмент», «Маркетинг», «Економіка підприємництва», тощо.

У другому розділі основної частини, *зокрема*, пропонується:

- надати організаційно-управлінську структуру підприємства;
- розглянути систему показників, за допомогою яких можна оцінити рівень управління людськими ресурсами на підприємстві;
- дослідити тенденції зміни внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на процес управління людськими ресурсами;
- розглянути систему показників, за допомогою яких можна визначити ефективність управління людськими ресурсами в організації;
- охарактеризувати складові винагородження праці працівників в організації;
- провести SWOT-аналіз системи управління людськими ресурсами на підприємстві.

#### **Приблизний план другого розділу:**

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ (на прикладі «ОРГАНІЗАЦІЇ» )

2.1 Характеристика діяльності «ОРГАНІЗАЦІЇ» та її організаційно-управлінської структури

2.2 Діагностика проблем ефективності управління людськими ресурсами «ОРГАНІЗАЦІЇ»

2.3 SWOT-аналіз ефективності управління людськими ресурсами «ОРГАНІЗАЦІЇ»

Стосовно висвітлення окремих аспектів аналітико-дослідницького розділу курсової роботи можна, зокрема, навести наступні рекомендації :

- *Аналіз чисельності та структури людських ресурсів організації* — виступає важливим інструментом діагностики стану та динаміки трудового потенціалу. Визначаючи в кожний конкретний період часу, в якому стані знаходяться людські ресурси, організація отримує цінну інформацію, необхідну

для прийняття рішень по поліпшенню становища в справі використанні кадрів, прогнозовані їх майбутнього розвитку.

- *Методи визначення потреб організації у персоналі* — визначення потреб організації в людських ресурсах вважається одним з важливих напрямків маркетингу персоналу організації. В арсеналі кадрової служби має місце достатня кількість різноманітних методів, за допомогою яких розраховується величина потрібної чисельності персоналу. При цьому виділяють два види потреби: якісний і кількісний. Їх розрахунок проводиться в єдності та тісному взаємозв'язку і вимагає застосування методів, адекватних встановлені видам потреб. Оскільки в кінцевому рахунку якісні аспекти потрібної величини персоналу знаходять своє кількісне відображення, тому дуже важливо виділити їх окремі елементи або показники. Так, якісна потреба в кадрах проявляє себе через потребу у певних категоріях персоналу, професіях, спеціальностях а також у встановлені рівня кваліфікаційних вимог до персоналу.

Визначення потреби у чисельності персоналу *складається з:*

- ✓ вибору методу розрахунку чисельності співробітників;
- ✓ визначення вихідних даних для проведення розрахунку;
- ✓ виконання самого розрахунку кількісної потреби в працівниках.

- *Інформація, на основі якої проводять необхідні дослідження у своїй більшості має аналітично-описовий характер. До неї, зокрема, можна віднести :*

- ✓ встановлений в організації професійно-кваліфікаційний поділ робіт, що міститься в організаційно-технологічній документації;
- ✓ вимоги до професій і посад та описи характеристик робочих місць;
- ✓ штатні розписи організації і її підрозділів, де затверджено склад професій та посад, їх розподіл по робочих місцях та рівнях кваліфікації;
- ✓ документація, яка регламентує різні організаційно-управлінські процеси з виділенням вимог до професійно-кваліфікаційного складу виконавців.

Вивчення та дослідження інформації може здійснюватись лише на основі певних аналітичних методів таких як: графічний; структурно-композиційний; непрямих залежностей та інших.

- Характерною ознакою проведення *розрахунків якісних параметрів потреби* у професіях, спеціальностях є те, що вони завжди супроводжуються та доповнюються одночасними розрахунками чисельності персоналу по кожному з них.

Визначення потреби у працівниках певної якості *в сфері управлінської праці* потребує опрацювання матеріалів, пов'язаних з організацією виробництва, праці та управління, а саме:

- ✓ оргструктури управління, загальної оргструктури та оргструктури підрозділів;
- ✓ штатного розпису;
- ✓ посадових інструкцій (описів робочих місць) фахівців, професіоналів, керівників, тощо.

Ці матеріали складають також і основу розрахунків трудомісткості виконання посадових та функціональних обов'язків.

- При виборі *методів розрахунку чисельності робітників* до уваги приймають характер професії та особливості виконуваної роботи.

Так, на основі відомостей про тривалість технологічного процесу можна розрахувати чисельність робітників таких категорій як відрядники і почасовики. Їх чисельність розраховується *на основі даних про трудомісткість робіт* за наступною формулою:

$$Ч_p = \frac{T_n}{T_k} K_n$$

де, Ч<sub>p</sub> – чисельність робітників;

T<sub>n</sub> – трудомісткість виробничої програми (нормативна) нормо-годин;

T<sub>k</sub> – корисний фонд робочого часу одного робітника, годин;

K<sub>n</sub> – коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в облікову.

Разом з тим *розрахунок нормативної трудомісткості* здійснюється в нормо-часах по такій формулі:

$$T_n = \sum_{i=1}^n \frac{N_i T_i + T_{нвi}}{K_в}$$

де, n – кількість номенклатурних позицій виробів у виробничій програмі;

N<sub>i</sub> – кількість виробів і-ої номенклатурної позиції;

T<sub>i</sub> – час, що витрачається на процес (частину процесу) виготовлення даного виробу і-ої номенклатурної позиції;

T<sub>нвi</sub> – час, потрібний для зміни величини незавершеного виробництва у відповідності з виробничим циклом і-ої позиції;

K<sub>в</sub> – коефіцієнт виконання норм часу

Показник коефіцієнту *виконання норм часу* (K<sub>в</sub>) розраховується по формулі:

$$K_в = \frac{T_{i\text{тех}}}{T_{i\text{факт}}}$$

де, T<sub>i тех.</sub> – час виготовлення одиниці виробу по технології;

T<sub>i факт.</sub> – час фактичний виготовлення одиниці виробу.

Чисельність *адміністративно-управлінського персоналу* організації, наприклад, може бути розрахована за допомогою формули:

$$Ч_{ay} = \frac{\sum_{i=1}^n m_i t_i}{T} K_{нрч} + \frac{t_p}{T} \frac{K_{нрч}}{K_{фрч}}$$

де, Ч<sub>ay</sub> – чисельність адміністративно-управлінського персоналу (певної професії, спеціальності підрозділу і т. д.);

$n$  – кількість видів організаційно-управлінських робіт, що визначають завантаженість даної категорії спеціалістів;

$m_i$  – середня кількість дій (розрахунків, обробки замовлень, переговорів та т.і.) в  $i$ -го організаційно-управлінського виду робіт за встановлений проміжок часу;

$t_i$  – час потрібний для виконання одиниці  $m$  в рамках  $i$ -го організаційно-управлінського виду робіт;

$T$  – робочий час спеціаліста по трудовому договору за період часу, прийнятого в розрахунках;

$K_{нрч}$  – коефіцієнт необхідного розподілу часу;

$K_{фрч}$  – коефіцієнт фактичного розподілу часу;

$t_p$  – час на роботі, що неможливо врахувати в попередніх (планових) розрахунках.

Коефіцієнт *необхідного розподілу часу* ( $K_{нрч}$ ) розраховується за формулою:

$$K_{нрч} = K_{др} K_{в} K_{п}$$

де,  $K_{др}$  – коефіцієнт, що враховує затрати на додаткові роботи, попередньо не враховані в часі, потрібному для виконання певного процесу ( $\sum m_i t_i$ ). Як правило знаходиться в межах  $1,2 \leq K_{др} \leq 4$ ;

$K_{в}$  – коефіцієнт, що враховує затрати часу на відпочинок працівника, протягом робочої доби. Як правило встановлюється на рівні 1,12;

$K_{п}$  – коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в спискову.

Коефіцієнт *фактичного розподілу часу* ( $K_{фрч}$ ) визначається відношенням загального фонду робочого часу певного підрозділу до сумарного часу виконання організаційно-управлінських видів робіт, який розраховується як

$$\sum_{i=1}^n m_i t_i$$

• Серед методів розрахунку чисельності персоналу загальне визнання отримав *метод за нормами обслуговування*.

Цей метод використовується для розрахунку як чисельності працівників робочих професій так і управлінців. Розрахунок чисельності працівників тут поставлений в залежність від числа об'єктів, що обслуговуються (верстатів, механізмів, одиниць обладнання) або числа працівників, яких обслуговують.

Так, *кількість робітників з погодинною оплатою праці або службовців* на основі норм обслуговування розраховується за формулою:

$$Ч = \frac{NK_3}{H_{об}} K_n$$

де,  $N$  – число об'єктів, що обслуговуються;

$K_3$  – коефіцієнт завантаження;

$H_{об}$  – норма обслуговування;

$K_n$  – коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в спискову.

- При розрахунку чисельності персоналу організації використовується також *метод розрахунку за робочими місцями та нормативами чисельності*.

Цей метод розглядається як окремий випадок використання методу норм обслуговування, оскільки потрібна чисельність працівників встановлюється за числом робочих місць, а нормативи чисельності за нормами обслуговування.

Чисельність робітників *за робочими місцями* визначається також через залежність відповідних показників. Формулу визначення такої залежності, можна представити у вигляді:

$$Ч = Ч_{роб.(м)} З * Кп$$

де, Ч<sub>роб.(м)</sub> – потрібне число робітників або робочих місць;

З – завантаження;

Кп – коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в спискову.

*Норматив чисельності службовців* визначається за формулою:

$$Н_{чс} = \frac{V}{Н_о}$$

де, V – обсяг роботи;

Н<sub>о</sub> – норма обслуговування.

- Метод розрахунку чисельності працівників *за нормами керованості* по суті є також специфічним випадком застосування методу норм обслуговування. На його основі емпіричним шляхом розробляються рекомендації щодо визначення граничної чисельності підлеглих, що припадають на одного керівника в різних організаційно-технічних умовах діяльності організації.

- Розрахунок чисельності персоналу може здійснюватись також на основі *статистичних методів*, які умовно можна поділити на дві групи :

- ✓ *стохастичні методи* — методи, що базуються на аналізі взаємозв'язку між потребою в персоналі та найбільш впливовими на неї факторами, такими як вартість основних фондів, загальна кількість працюючих, обсяг виробництва та ін. В розрахунках до уваги приймають лише дані попереднього періоду. Вважають, що потреба в персоналі на майбутнє буде розвиватися по аналогічній на теперішній момент залежності;

- ✓ *експертні методи* — методи експертних оцінок, які представляють собою засоби залучення досвіду спеціалістів та керівників до встановлення величини потреби у персоналі. Сутність експертного методу проявляється в тому, що експертну оцінку потреби в персоналі складає група компетентних працівників (експертів). Кожний з учасників групи пропонує власну величину чисельності персоналу, а після колегіального обговорення встановлюється загальна, узгоджена величина. Перевагою цього методу є те, що його використання не потребує значних витрат. Суттєвим недоліком методу вважають наявність великого ступеню приблизності оцінки.

## 2.4 Рекомендації до підготовки проектно-рекомендаційної частини курсової роботи

Третій розділ змістової частини курсової роботи, який містить її проектно-рекомендаційну частину повинен бути максимально насиченим фактологічною інформацією, представленою у вигляді таблиць, діаграм, графіків, схем тощо. Залежно від специфіки обраної проблеми особливу увагу слід надати висвітленню особливостей прояву та розв'язання досліджуваної проблеми у практиці вітчизняних підприємств (зокрема, залежно від їхньої галузевої належності або організаційно-правової форми), широко використовуючи аналіз статистичної інформації щодо предмету дослідження.

В цьому розділі має бути відображення обґрунтування доцільності застосування у діяльності організації запропонованих теорій (або їх елементів), моделей, схем, положень, регламентів, тощо з теми дослідження, пропозицій щодо можливих шляхів вирішення проблем та удосконалення управління людськими ресурсами та їх розвитку, а також управлінської діяльності організації в цілому.

У третьому розділі основної частини курсової роботи щонайменше необхідно, *зокрема* :

- дослідити особливості управління людськими ресурсами вітчизняних підприємств та економіки України в цілому;
- здійснити аналіз традиційних систем управління людськими ресурсами, які використовуються в практиці діяльності вітчизняних підприємств, виявити їх переваги та недоліки;
- сформулювати проблеми, пов'язані з практикою праці персоналу відділів управління людськими ресурсами;
- провести економічне обґрунтування заходів удосконалення системи управління людськими ресурсами;
- обґрунтувати пропозиції щодо доцільності впровадження окремих теорій управління людськими ресурсами (або їх елементів), які дозволять підвищити ефективність управління людськими ресурсами на вітчизняних підприємствах.

### **Приблизний план третього розділу:**

## РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ТА НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У ВИКОНАВЧОМУ ОРГАНІ ЗАПОРІЗЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

3.1 Організація процесу підбору персоналу для виконавчого органу Запорізької міської ради

3.2 Обґрунтування ефективності управління людськими ресурсами виконавчого органу Запорізької міської ради

3.3 Практичні рекомендації підвищення ефективності управління людськими ресурсами у виконавчому органі Запорізької міської ради

Відносно виконання проектно-рекомендаційного розділу курсової роботи можна, зокрема, навести наступні рекомендації :



• Оцінювання ефективності управління людськими ресурсами можна провадити з залученням різних методів, залежно від того, який саме аспект ефективності досліджується та спосіб вираження результату і витрат є більш бажаним та прийнятним.

Наприклад, якщо є потреба вивчити динаміку *продуктивності праці*, то результат діяльності буде виражений обсягом виробництва за відповідний період часу, а витрати характеризуватимуться сумарним робочим часом, використаним для виробництва даного обсягу продукції, або кількістю працівників, що брали участь у виробництві. Якщо витрати представити у вигляді використаного сумарного фонду заробітної плати, то матимемо показник ефективності чинної системи матеріального стимулювання персоналу.

✓ З поміж чисельних можливих показників ефективності управління людськими ресурсами найбільшу інформаційну цінність являють показники *загальної продуктивності організації* (П) і *продуктивності праці* (Ппр), які, відповідно, визначаються за наступними формулами:

$$П = \frac{Д}{В},$$

де, Д – сукупний дохід, одержаний від реалізації товарів та послуг;  
В – сукупні витрати на виробництво.

$$Ппр = \frac{О}{Чсо},$$

де, О – обсяг виробленої продукції;

Чсо – середньооблікова чисельність персоналу.

✓ Заслуговує на увагу також оцінка *ефективності використання окремих видів виробничих ресурсів* через показники матеріалоемності, енергоемності продукції тощо. Враховуючи, що найважливішим ресурсом для кожної організації є людський чинник, тобто ресурси праці, то одним з основних показників ефективності управління людськими ресурсами слід вважати показник *продуктивності трудових ресурсів* (Птр):

$$Птр = \frac{Д}{Вп},$$

де, Вп – сумарні витрати на персонал за звітний період.

• Щоб краще зрозуміти сутність і зміст поняття «*ефективність управління людськими ресурсами*», треба спочатку з'ясувати сутність понять «ефект» і «ефективність». Сучасні словники ці поняття тлумачать таким чином:

- *ефект* – результат, наслідок будь-яких причин, сил, дій, заходів;
- *ефективність* – здатність забезпечувати ефект.

Відтак, ефективність кадрового менеджменту (управління людськими ресурсами (HR-менеджменту) слід розуміти як:

✓ характеристику якості, корисності управління людськими ресурсами в організації;

- ✓ здатність забезпечувати ефект у вигляді економічної вигоди для організації за рахунок вдосконалення процесів організації виробництва і праці
- ✓ здатність забезпечувати соціальної вигоди для працівників та можливість їх відтворення.

- Усі три складові ефективності управління людськими ресурсами (економічна, організаційна і соціальна) тісно пов'язані та взаємодіють між собою, хоча деяка перевага належить організаційній ефективності. Це пояснюється тим, що управлінські рішення насамперед трансформуються в конкретні організаційні заходи. Завдяки чіткій організації виробництва і праці, а отже кращому використанню всіх виробничих ресурсів поліпшуються економічні показники діяльності підприємства, тим самим створюються кращі фінансові можливості для підвищення якості трудового життя персоналу (зростання трудових доходів, поліпшення умов праці тощо), що є проявом соціальної ефективності управління людськими ресурсами.

Таким чином, якщо матеріальні, організаційні, соціально-психологічні, морально-етичні та інші умови роботи людських ресурсів організації поліпшуються, то це обов'язково відбивається на подальшому зростанні і організаційної, і економічної ефективності управління людськими ресурсами. Цей взаємозв'язок складових ефективності управління людськими ресурсами, який має знайти відображення у проектно-рекомендаційному розділі курсової роботи, схематично наведено на рис. 1.

- Звичайно, на ефективність діяльності організації справляють свій вплив різні чинники: внутрішні та зовнішні, об'єктивні та суб'єктивні. Однак усе залежить від людського чинника, від рівня конкурентоспроможності персоналу в цілому, від професіоналізму вищого менеджменту, його вміння долати вплив негативних зовнішніх чинників та розумно використовувати наявні ресурси, у першу чергу – людські. Взаємодія основних складових, що визначають ефективність управління людськими ресурсами наведена на рисунку 1.

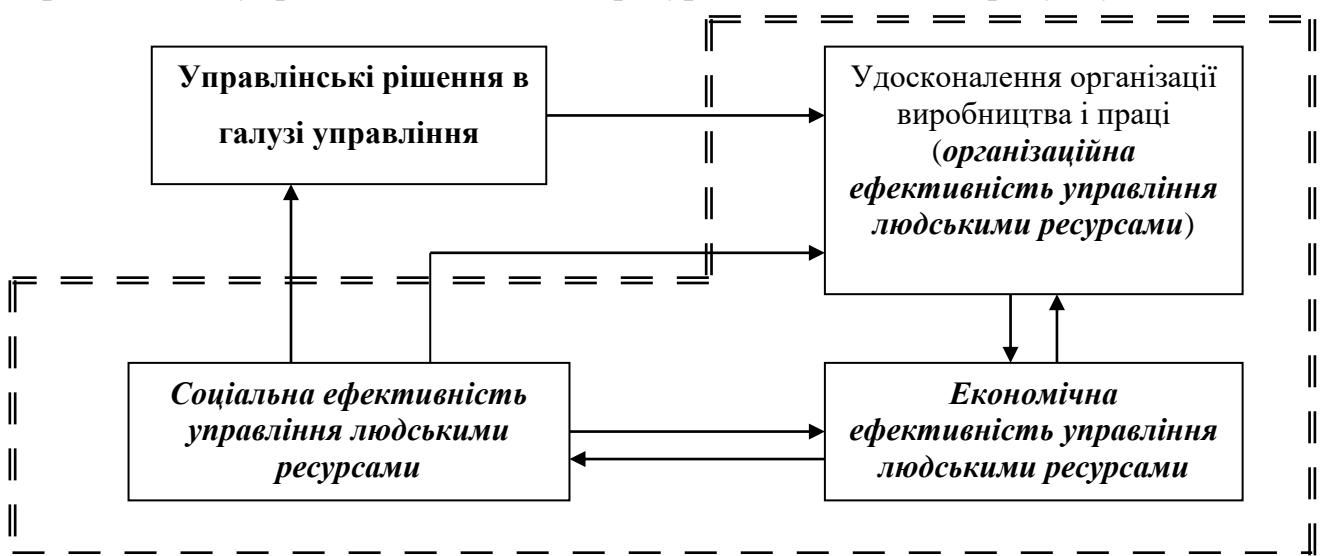


Рисунок 1. Схема взаємодії складових ефективності управління людськими ресурсами

## 2.5 Рекомендації до підготовки висновків курсової роботи

У висновках курсової роботи в лаконічній формі (2-3 сторінки) та систематизованому вигляді мусять бути сформульовані основні найбільш суттєві результати дослідження, що повинні відповідати розв'язанню поставлених завдань та їх характеризувати.

Висновки курсової роботи повинні бути послідовними, логічними, мати відповідне викладення результатів дослідження, що відповідають завданням, що були поставлені у вступі, а також повинна бути дана узагальнююча оцінка отриманих результатів.

- Теоретична частина роботи повинна базуватися на науковому менеджменті і когнітивному управлінні, постільки кожного разу слід відслідковувати, як впливає ноосфера на природні та господарські процеси та управлінські парадигми. Зокрема, наприклад, доцільно було б визначити якому спрямуванню управлінської думки віддані переваги щодо розкриття теоретико-методологічного підґрунтя досягнення визначеної в роботі мети. Наприклад, рефлексивне управління; управління знаннями; управління через спільноти (мережеві товариства, Інтернет спільноти); управління через громадянське суспільство (партії і суспільні рухи); інфраструктурне управління (соціальні структури освіти, науки, молоді і спорту); нормативне управління (через законодавство); управління змінами; управління організаційним розвитком; управління інформаційними системами, тощо.

- Висновки стосовно аналітично-дослідницького розділу курсової роботи мають не тільки дати уявлення про об'єкт дослідження та характеристику організації, а також містити висвітлення певних проблем, пов'язаних з темою курсової роботи, які притаманні організації на базі якої відбувається дослідження (або можуть бути їй властиві). При цьому доцільно було б дати висновок щодо характеристики сутності методів, які застосовувалися під час дослідження, їх переваги та недоліки, результати їх вживання та можливі наслідки використання тих чи інших підходів до діагностики виявлення проблем, розв'язання яких дозволяє забезпечити (наблизити) досягнення визначеної мети роботи (реалізації певного проекту, прийняття управлінського рішення, тощо).

- Відносно висновків проектно-рекомендаційного розділу курсової роботи необхідно звернути увагу на тільки на чітке та зрозуміле формулювання пропозицій та рекомендацій щодо розкриття теми курсової роботи (досягнення визначеної мети роботи)), а також обов'язково необхідно зазначити обґрунтування наведених висновків, підкріплюючи їх проведенням певних розрахунків, посиланням на практичний досвід використання, наведенням експертних оцінок, тощо. Пропозиції, що мають загальнотеоретичний характер, також мають бути підкріплені зазначенням проблем, які вони вирішують та посиланням на наявний досвід такого вирішення.

## РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИСВІТЛЕННЯ ОКРЕМИХ АСПЕКТІВ КУРСОВОЇ РОБОТИ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЇЇ РЕЗУЛЬТАТІВ

### 3.1 Рекомендації щодо висвітлення в курсовій роботі потреби в людських ресурсах організації

#### 3.1.1 Характер оцінок потреби в людських ресурсах

Оцінка потреби організації в людських ресурсах може носити як кількісний, так і якісний характер.

**Кількісна оцінка** потреби в персоналі, покликана відповісти на питання «скільки?». Ця потреба ґрунтується на аналізі:

- передбачуваної організаційної структури (рівні управління, кількість підрозділів, розподіл відповідальності);
- вимог та специфіки технології виробництва і здійснення діяльності (форма організації спільної діяльності виконавців);
- маркетингового плану існування та розвитку організації в існуючих ринкових умовах та перспективі їх розвитку (план того, що вводить до ладу підприємства, поетапність розвитку виробництва);
- рівень забезпеченості людськими ресурсами (кількість заповнених вакансій) та їх відповідність потребам організації;
- прогнозованих змін кількісних характеристик персоналу організації (з врахуванням, наприклад, зміни технології, ринкового середовища, тощо).

**Якісна оцінка** потреби в людських ресурсах – спроба відповісти на питання «кого?». Це більш складний вид прогнозу, ніж кількісна оцінка потреби, оскільки услід за аналізом, аналогічним для цілей кількісної оцінки, необхідно здійснювати врахування ціннісної орієнтації персоналу, рівня його культури і освіти, професійних навичок, знань і умінь того персоналу, який необхідний організації (як в поточному періоді, так і в майбутньому).

Особливу складність представляє оцінка потреби в управлінському персоналі. В цьому випадку необхідно врахувати, як мінімум, можливості персоналу визначати раціональні оперативні і стратегічні цілі функціонування підприємства і здійснювати формування оптимальних управлінських рішень, що забезпечують досягнення цих цілей.

При визначенні необхідної кількісної чисельності робітників і їх якісних характеристик (професійного і кваліфікаційного складу, тощо) використовуються, зокрема, такі показники, як :

- виробнича програма діяльності організації (поточної та перспективної);
- існуючі та використовувані трудові норми та нормативи;
- планована зміна використання виробничих потужностей організації, продуктивності праці, тощо;
- структура виконуваних функцій і робіт, тощо.

### 3.1.2 Планування потреби в людських ресурсах

Планування потреби в людських ресурсах - частина загального процесу планування в організації. З рештою успішне кадрове планування ґрунтується на знанні відповідей на наступні питання:

- скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де буде потрібно ?;
- яким чином можна залучити потрібний та скоротити або оптимізувати використання зайвого персоналу ?;
- як краще використовувати персонал відповідно до його здібностей, умінь і внутрішньої мотивації ?;
- яким чином забезпечити умови для розвитку людських ресурсах ?;
- яких витрат зажадають заплановані заходи ?.

### 3.1.3 Розрахунок потреби в людських ресурсах

Розрахунок *поточної потреби* в людських ресурсах організації передбачає як визначення *базової потреби* в кадрах (*Ч*), так і *загальної потреби* організації в людських ресурсах (*А*), які визначаються за *формулами*:

$$Ч = ОП / У$$

де, *ОП* - обсяг виробництва;

*У* - вироблення на одного працюючого.

$$А = Ч + ДП$$

де, *Ч* - базова потреба в кадрах, визначувана обсягом виробництва;

*ДП* - додаткова потреба в кадрах.

Конкретніші розрахунки, як правило, проводяться окремо за наступними категоріями:

- робітники-відрядники (з врахуванням трудомісткості продукції, фонду робочого часу, рівня виконання норм);
- робітники з погодинною оплатою праці (з врахуванням закріплених зон і трудомісткості роботи, норм чисельності персоналу, трудомісткості нормованих завдань, фонду робочого часу);
- учні (з врахуванням потреби в підготовці нових робітників і планових термінів навчання);
- обслуговуючий персонал (орієнтуючись на типові норми і штатний розклад);
- керівний персонал (визначається виходячи з норм керованості).

Відмінність між загальною потребою організації у людських ресурсах і наявністю існуючого в організації персоналу на початок розрахункового періоду являє собою *додаткову потребу* в кадрах (*ДП*). При розрахунку додаткової потреби в людських ресурсах враховуються потреби в них, які пов'язані з:

- розвитком організації (науково обґрунтоване визначення приросту посад у зв'язку із збільшенням виробництва), розраховується за *формулою*:

$$ДП = Апл - Абаз$$

де,  $A_{пл}$  і  $A_{баз}$  - загальна потреба у фахівцях в планований і базовий періоди;

– частковою заміною наявного персоналу (практиків, фахівців, які тимчасово обіймають посади), розраховується за *формулою*:

$$ДП = A_{пл} \cdot K_v$$

де,  $K_v$  - коефіцієнт вибуття фахівців (практика показує, що це 2-4 % від загальної чисельності на рік);

– відшкодуванням природного вибуття працівників, які обіймають посади фахівців і керівників (оцінка демографічних показників кадрового складу, облік смертності ...);

– вакантних посад, виходячи із затверджених штатів, очікуваного вибуття працівників, тощо.

Розрахунок *довготривалої потреби* в людських ресурсах організації здійснюється при плануванні на довгостроковий період (як правило, більше трьох років). При визначенні потреби у фахівцях на перспективу і відсутності детальних планів розвитку галузі і виробництва застосовують метод розрахунку виходячи з *коефіцієнта насиченості фахівцями*, який обчислюється як відношення числа фахівців до обсягу виробництва. З врахуванням цього показника потреба у фахівцях виглядатиме таким чином:

$$A = Ч_p \cdot K_n$$

де,  $Ч_p$  – середнє-спискова чисельність тих, що працюють;

$K_n$  - нормативний коефіцієнт насиченості фахівцями.

### **3.2 Рекомендації щодо висвітлення в курсовій роботі формування людських ресурсів організації**

#### **3.2.1 Розробка організаційного і фінансового планів комплектування персоналу**

Важливим моментом в процесі формування людських ресурсів організації є розробка організаційного і фінансового планів укомплектування організації людськими ресурсами визначеної кількості з певними якісними характеристиками. Такі плани, зокрема, мусять передбачати:

- розробку програми заходів щодо залучення персоналу;
- розробку методів та процедур оцінки кандидатів та їх адаптації до організації, робочих місць, визначених функцій та обов'язків;
- розрахунок фінансових витрат на залучення і оцінку персоналу;
- реалізацію оцінних заходів;
- розробку програм розвитку людських ресурсів та реалізацію їх трудового потенціалу;
- оцінку витрат на здійснення програм розвитку людських ресурсів та їх трудового потенціалу;
- розробку програм використання людських ресурсів та заходів щодо підвищення результативності та ефективності використання персоналу організації.

Окремим розділом планів та заходів щодо формування людських ресурсів організації мають стати програми забезпечення необхідної поведінки працівників (технологічної, виробничо-організаційної, виконавчої, трудової) та розбудови взаємовідносин між найманими працівниками, трудовими колективами та працедавцями.

### **3.2.2 Оцінка якості формування трудового колективу організації та роботи служби управління персоналом з цих питань**

Оцінка роботи служби управління персоналом з питань формування трудового колективу організації передбачає висвітлення таких аспектів як:

- професійна орієнтація, агітація та пропаганда з метою задоволення потреб організації в людських ресурсах;
- пошук, підбір, відбір та комплектування персоналу;
- переміщення персоналу, розбудова трудової кар'єри, підвищення кваліфікації та перекваліфікація наявних людських ресурсів;
- розширення зон обслуговування, суміщення професій, виконання обов'язків відсутнього, делегування повноважень;
- вивільнення працівників, використання залученої праці, тощо.

Окрім кількісних показників ефективності роботи служби управління людськими ресурсами з формування трудового колективу можна використовувати і якісні показники, зокрема, *коефіцієнт якості набраних працівників* (Кн) який розраховується за наступною формулою:

$$Кн = (Рк + Пр + Ор) : Ч ,$$

де, Кн – якість набраних працівників %;

Рк - усереднений сумарний рейтинг якості виконаної роботи набраними працівниками;

Пр - відсоток нових працівників, що просунулися по службі протягом одного року;

Ор - відсоток нових працівників, що залишилися працювати після одного року;

Ч - загальне кількість показників, врахованих при розрахунку.

## **3.3 Рекомендації щодо висвітлення в курсовій роботі ефективності використання людських ресурсів організації**

### **3.3.1 Чинники підвищення продуктивності праці**

Основною метою управління людськими ресурсами та їх розвитком ( від видів діяльності та форм власності) є ефективно та результативно їх використання. У зв'язку з цим головними цілями діяльності *служб управління людськими ресурсами* (HR-служб) є забезпечення людськими ресурсами в певній кількості та певної якості, використання яких змогло би сприяти:

- скороченню виробничих витрат і збільшенню прибутковості організації;
- підвищенню гнучкості та конкурентоспроможності організації;
- підвищенню споживчих та якісних характеристик результатів діяльності організації;

– вдосконаленню процесів технічного і технологічного контролю, тощо.

• Основним критерієм ефективності використання людських ресурсів організації становить *рівень продуктивності* їх праці, на який основний вплив здійснюють два типи чинників:

✓ об'єктивні – чинники які не визначаються якісними характеристиками та поведінкою персоналу, здійснюючи вплив на його діяльність як у короткостроковому (наприклад, зміна номенклатури сировини і видів енергії у зв'язку з аваріями, циклічні коливання якості сировини), так і довгостроковому періодах (наприклад, ціни на матеріали, енергію, якість устаткування);

✓ суб'єктивні – чинники які безпосередньо обумовлені якісними характеристиками працівника та його поведінкою і відношенням до роботи, трудового колективу, організації в цілому.

• *Продуктивність праці* пов'язана з кількістю трудових витрат (кількістю годин, трудовитратами) і якістю виконання трудових функцій (особливостями технології, об'ємом капітальних вкладень, якістю персоналу). Найбільш використовуваним є наступні *підходи до оцінки* продуктивності праці.

– Визначення прямих трудовитрат (шляхом оцінки співвідношення прямих трудовитрат до нормо-годин визначається фактична інтенсивність).

– Оцінка відношення об'єму продажів до витрат на вартість контролю якості і гарантованого ремонту, яка включає:

✓ чисельність виробничих робітників і всього персоналу;

✓ додаткові показники: час наладки/сплачені години, кількість прийнятих виробів/кількість перевірених виробів, заплановані виробни/ вироблені виробни, весь виробничий час/фактично відпрацьований час, допоміжні витрати/прямі витрати, чисельність виробничих робітників/чисельність працівників управління, кількість годин за не прийняті наряди/кількість відпрацьованих годин, фактична доля накладних витрат/заплановані накладні витрати.

• Управління продуктивністю праці включає наступні *елементи*:

✓ управління якістю виконання трудових операцій;

✓ планування процедур підвищення ефективності праці;

✓ вимір трудовитрат і нормування праці;

✓ бухгалтерський облік трудових витрат і фінансовий контроль за ними.

Необхідно брати до уваги і чинники, які перешкоджають зростанню продуктивності, такі, як зниження ціни праці при постійному зростанні рівня життя і збільшення рівня витрат на відновлення працездатності.

• *Нормування праці* – комплекс заходів щодо оцінки кількості праці, яка має бути реалізована в рамках заданої технології та трудової функції.

Діяльність з нормування праці в управлінні людськими ресурсами є комплексною і дає можливість вирішувати суміжні завдання.

Основні *цілі нормування* трудових витрат:

✓ планування виробництва і визначення потреби в персоналі (якість і кількість);

✓ розрахунок витрат на заробітну плату;



- ✓ оцінка зміни продуктивності, ефективності виробництва.
- ✓ Для створення ефективної системи нормування праці в організації необхідно здійснити:
  - ✓ аналіз діяльності;
  - ✓ розрахунок і затвердження базових норм;
  - ✓ моніторинг технічного рівня виробництва, планування перегляду норм залежно від зміни стану матеріально-технічного забезпечення;
  - ✓ впровадження форм матеріального стимулювання за підвищення продуктивності;
  - ✓ моніторинг норм праці.

До основних *методів нормування праці* належать :

- ✓ *хронометраж* – традиційний метод, при якому шляхом багато чисельних вимірів проводять розрахунок часу на виробництво одиниці продукції;
- ✓ *оцінка «вартості праці»* – вартість праці за 1 годину роботи визначається множенням одного балу за годину (затверджується керівництвом) на суму балів за чинниками: рівень кваліфікації, умови праці на робочому місці, інтенсивність праці, відповідальність роботи;
- ✓ *визначення «плаваючого тарифу»* – метод, який передбачає, що тарифні ставки і розцінки тривалий час не змінюються (протягом одного року і більше), а збільшення заробітної плати здійснюється з доходів організації. Відповідно до цього методу заробіток працівника  $Z$  визначається шляхом множення тарифного заробітку  $Z_T$  на коефіцієнт збільшення заробітної плати  $K_y$ :

$$Z = Z_T \cdot K_y$$

У свою чергу, коефіцієнт збільшення заробітку визначається за *формулою*

$$K_y = \Phi O П / Z_T,$$

де,  $\Phi O П$  - фонд оплати праці, визначений як відсоток від доходів організації.

В умовах ринкової економіки відсоток від доходів може бути предметом переговорів між керівництвом і робітниками.

Тарифний заробіток збільшуватиметься при ослабленні напруженості норм (збільшенні часу на виконання операції), оскільки

$$Z_T = C \cdot T_{шт} \cdot K,$$

де,  $Z$  - годинна тарифна ставка;

$T_{шт}$  - штучна норма часу;

$Do$  - кількість виконаних робіт, виробів.

Таким чином, чим нижче норма часу, чим більше  $Z_T$ , тим менше  $K_y$ . Тому при збільшенні норми часу зменшиться коефіцієнт  $K_y$ , а  $\Phi O П$  залишиться незмінним.

Із-за нерегламентованої, мінливості діяльності інженерно-технічного і управлінського персоналу традиційні методи нормування їх праці можуть виявитися неефективними.

В даний час найбільш поширеним з *методів нормування управлінської праці* є використання наступних:

✓ *метод аналогії* – метод, заснований на обліку досвіду роботи підприємств, які діють ефективно;

✓ *метод укрупнених нормативів чисельності* – метод, заснований на непрямому вимірі трудомісткості робіт і розрахунку чисельності ІТР і управлінців для всього виробництва і за підрозділами;

✓ *метод прямого нормування* (для робіт, які постійно повторюються, або робіт, які можуть бути розділені на операції, які повторюються) – через розподіл на операції і аналіз часу, необхідного для проведення операцій.

### **3.3.2 Організаційна ефективність управління людськими ресурсами**

Важливою передумовою досягнення прийняттого рівня економічної ефективності управління людськими ресурсами є забезпечення адекватного організаційного рівня менеджменту персоналу. Інакше кажучи, економічна ефективність управління людськими ресурсами виростає з організаційної.

• Серед найважливіших *показників організаційної ефективності* управління людськими ресурсами варто виокремити:

✓ стан забезпечення потреб організації у персоналі за професіями, спеціальностями, посадами та освітньо-кваліфікаційними рівнями працівників;

✓ ефективність використання робочого часу, кваліфікації та творчого потенціалу всіх категорій персоналу;

✓ рівень ритмічності виробництва;

✓ якість виробленої продукції та наданих послуг.

• *Організаційна ефективність управління людськими ресурсами* досягається повсякденною наполегливою роботою у таких напрямках:

✓ високоякісне інформаційне забезпечення (нормативно-правові акти, стандарти, організаційно-розпорядчі документи, норми, ліміти, правила, положення, інструкції, плани, графіки, договори, угоди, методичні рекомендації, довідкова література);

✓ підбір, комплектування і розстановка кадрів, поділ і кооперування праці, делегування повноважень;

✓ організація та обслуговування робочих місць;

✓ створення сприятливих умов праці;

✓ ефективний моніторинг ритмічності виробництва;

✓ звітність, облік і контроль результатів виробництва в усіх структурних підрозділах.

### **3.3.3 Економічна ефективність управління людськими ресурсами**

Кожна організація у сфері економіки, як правило, орієнтована на досягнення певного комерційного успіху, тобто отримання в результаті своєї діяльності доходу, який перевищував би сукупні виробничі витрати, у протилежному разі виробничо-господарська діяльність не має сенсу.

• Для досягнення певного рівня ефективності діяльності організації необхідно ретельно вивчати *ринковий попит*, зваживши зовнішні умови і власні можливості визначити і спроектувати конкурентоспроможні види продукції (товарів, послуг), якомога точніше спланувати потребу у виробничих ресурсах

усіх видів, забезпечити їх постачання у належний час в необхідних обсягах, на високому професійному рівні організувати сукупний виробничий процес. Обов'язковою умовою забезпечення запланованого чи бажаного рівня ефективності виробництва є постійний моніторинг руху виробничих процесів, витрачання ресурсів, виконання замовлень споживачів, фінансового стану підприємства і підсумкових показників економічної ефективності діяльності.

- Визначальними підґрунтям ефективності використання людських ресурсів є перш за все *якісні характеристики персоналу і рівень менеджменту*. Тому аналіз ефективності діяльності будь-якої організації доцільно починати з аналізу та оцінювання ефективності управління людськими ресурсами.

Основним методом аналізу економічної ефективності управління людськими ресурсами є *метод порівняння* – метод, сутність якого полягає у тому, що обирається низка економічно важливих показників діяльності організації, далі – кожен з цих показників оцінюється або на конкретну дату, або за конкретний робочий період, наприклад, за рік, квартал року, місяць, за робочий день тощо. Відтак кожен окремий показник або групу взаємопов'язаних чи взаємодоповнюючих показників порівнюють залежно від мети аналізу:

- з запланованим рівнем;
- з досягнутим рівнем за декілька попередніх аналогічних періодів, тобто в динаміці;
- з аналогічними показниками інших організацій, зокрема, наскільки це можливо, з показниками конкурентів.

- Серед найважливіших *показників*, які можуть характеризувати економічну ефективність управління людськими ресурсами можна зазначити :

- загальну продуктивності праці організації ( $P$ );
- продуктивності праці окремого працівника ( $P_{np}$ );
- продуктивності певних трудових ресурсів ( $P_{mp}$ ).

- Для проведення оцінювання ефективності управління людськими ресурсами доцільно використовувати такі показники, як :

- Виконання плану з обсягу товарної продукції ( $O_{mn}$ ):

$$O_{mn} = \frac{O_{mn1}}{O_{mn2}} \cdot 100,$$

де,  $O_{mn1}$  – обсяг фактично виготовленої товарної продукції,

$O_{mn2}$  – запланований обсяг товарної продукції.

- Виконання плану з обсягу реалізованої продукції ( $O_{pn}$ ):

$$O_{pn} = \frac{O_{pn1}}{O_{pn2}} \cdot 100,$$

де,  $O_{pn1}$  - обсяг фактично реалізованої продукції,

$O_{pn2}$  – запланований обсяг реалізації продукції.

- Виконання плану щодо суми доходу від реалізації продукції ( $D_{pn}$ ):

$$D_{pn} = \frac{D_{pn1}}{D_{pn2}} \cdot 100,$$

де,  $D_{pn1}$  – сума фактично одержаного доходу;

$D_{pn1}$  – запланована сума доходу від реалізації продукції.

- Виконання плану з прибутку (ПР)

$$ПР = \frac{ПР_1}{ПР_2} \cdot 100,$$

де,  $ПР_1$  – фактично одержаний балансовий прибуток;

$ПР_1$  – запланована сума балансового прибутку.

- Велике значення для характеристики ефективності менеджменту персоналу має система якісних показників, до якої належать:

- Рентабельність товарної продукції

$$P_T = \frac{ПР_1}{C_T} \cdot 100,$$

де,  $ПР_1$  – фактично одержаний балансовий прибуток за звітний період;

$C_T$  - повна собівартість товарної продукції.

- Рентабельність реалізованої продукції

$$P_p = \frac{ПР_1^1}{C_p} \cdot 100,$$

де,  $ПР_1^1$  - прибуток, одержаний внаслідок реалізації продукції;

$C_p$  - повна собівартість реалізованої продукції.

- Рентабельність витрат на персонал

$$P_n = \frac{ПР_1}{B_n} \cdot 100,$$

де,  $B_n$  – сукупні витрати на персонал за звітний період.

- У процесі оцінювання ефективності управління людськими ресурсами обов'язково слід аналізувати динаміку співвідношення балансового прибутку і сукупних витрат на оплату праці, а також як змінюється частка витрат на оплату праці у загальній сукупності витрат виробництва. Якщо за декілька суміжних періодів спостерігається позитивна динаміка співвідношення прибутку і витрат на персонал, прибутку і витрат на оплату праці, якщо зростає частка витрат на оплату праці у загальній сукупності витрат виробництва, то це свідчить про ефективність політики трудових доходів, про хорошу організацію оплати праці.

Підвищення загальної продуктивності, продуктивності праці, рентабельності, зростання маси прибутку, виконання планів виробництва товарної продукції, збільшення реалізації – усі ці показники відображають загалом високий рівень управління підприємством в цілому і зокрема високий рівень управління людськими ресурсами.

### 3.3.4 Соціальна ефективність управління людськими ресурсами

Рівень соціальної ефективності управління людськими ресурсами характеризується такими показниками і критеріями, які відображають різні аспекти привабливості чи непривабливості роботи в даному трудовому колективі, задоволеності чи незадоволеності людей роботою в широкому аспекті.

Частковими показниками соціальної ефективності HR-менеджменту є :

- динаміка зростання реальної заробітної плати найманих працівників;
- гарантії зайнятості на тривалий період часу (відсутність загрози втратити роботу);
- стабільність кадрового складу;
- стан умов праці та культурно-побутового обслуговування на виробництві;
- можливості навчання і професійно-кваліфікаційного просування;
- рівень соціального страхування;
- соціально-психологічний клімат у структурних підрозділах і на підприємстві в цілому.

Загальний рівень соціальної ефективності менеджменту персоналу можна оцінити через показники задоволеності працівників роботою, який визначається на підставі цілеспрямованих соціологічних досліджень.

## 3.4. Рекомендації щодо висвітлення в курсовій роботі витрат на людські ресурси організації

### 3.4.1 Характеристика витрат на людські ресурси

Для потреб оцінювання ефективності управління людськими ресурсами необхідно кожного разу знати точну суму сукупних або повних витрат на персонал роботодавцем та окремих складових цих витрат, серед *основних груп* яки можна зазначити наступні:

- ✓ Основна заробітна плата — оплата за відпрацьований час або вироблений обсяг продукції (надані послуги, виконані роботи).
- ✓ Оплата за невідпрацьований час.
- ✓ Додаткова заробітна плата — премії та нерегулярні виплати за досягнення встановлених виробничо-господарських показників роботи та/або їх покращення.
- ✓ Заробітна плата в натуральній формі, пільги, послуги, допомоги в натуральній і грошовій формах.
- ✓ Інші заохочувальні та компенсаційні виплати, до яких окрім разових виплат не пов'язаних з результатами виробничо-господарської діяльності, зокрема, належать такі виплати (якщо це передбачено угодами та колективними договорами) як:
  - ✓ Витрати на оплату житла працівників.
  - ✓ Витрати на соціальне забезпечення працівників.
  - ✓ Витрати на професійне навчання та розвиток людських ресурсів.
  - ✓ Витрати на утримання громадських служб.

- ✓ Витрати на робочу силу, які не віднесені до інших груп, тощо.
- ✓ Податки та нарахування, що відносяться до витрат на робочу силу.

Конкретизуємо зміст кожної з наведених груп фактичних витрат на утримання і використання людських ресурсів та управління ними.

**Основна заробітна плата** – оплата за відпрацьований час або вироблений обсяг продукції (надані послуги, виконані роботи) включає:

- заробітна плата, нарахована за виконану роботу або за відпрацьований час незалежно від застосовуваних форм і систем оплати праці;
- надбавки і доплати до тарифних ставок і посадових окладів;
- винагороди за вислугу років, стаж роботи;
- премії працівникам за виробничі результати, за економію матеріальних ресурсів;
- оплата праці за договорами підряду, за виконання разових робіт працівниками, які не перебувають у штаті підприємства;
- виплати різниці в окладах працівникам при тимчасовому заміщенні;
- оплата праці за виготовлену продукцію, що виявилась браком не з вини працівника;
- виплати працівникам, залученим без звільнення від основної роботи до підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів даного підприємства, керівництва практикою студентів, навчання учнів загальноосвітніх шкіл.

**Оплата за невідпрацьований час** передбачає :

- оплата основних і додаткових відпусток;
- оплата передбачених законодавством перерв у роботі та пільгового часу підліткам;
- оплата робочого часу, невідпрацьованого у зв'язку з виконанням державних або громадських обов'язків;
- доплати для досягнення середнього рівня фактичного заробітку, що передував тимчасовій втраті працездатності у відповідності з чинним законодавством;
- надбавки за пересувний, роз'їзний характер робіт;
- оплата простоїв не з вини працівника;
- оплата працівникам-донорам днів обстеження, здачі крові та відпочинку;
- оплата за час вимушеного прогулу у випадках, передбачених законодавством;
- виплати працівникам, які перебувають у відпустці з ініціативи адміністрації з частковим збереженням заробітної плати;
- виплати працівникам, які брали участь у страйках.

**Додаткова заробітна плата** містить :

- премії, що виплачуються у встановленому порядку за спеціальними системами преміювання;
- премії за сприяння винахідництву та раціоналізації, за створення, освоєння та впровадження нової техніки, за введення в дію в строк і достроково

виробничих потужностей і об'єктів будівництва, за своєчасну поставку продукції на експорт тощо;

- одноразові заохочення працівників за виконання особливо важливих виробничих завдань, до ювілейних та пам'ятних дат;
- винагороди за підсумками роботи за рік;
- грошові компенсації за невикористану відпустку;
- матеріальна допомога;
- суми прибутку, спрямовані на придбання акцій для працівників трудового колективу.

***Заробітна плата в натуральній формі, пільги, послуги, допомога в натуральній і грошовій формах***, якщо це передбачено угодами та колективними договорами, обіймають :

- вартість продукції, що видається в порядку натуральної оплати працівникам;
- вартість безкоштовно наданих працівникам комунальних послуг, продуктів харчування;
- вартість безкоштовно наданих предметів (включаючи формений одяг, обмундирування), що залишаються в особистому постійному користуванні працівників, або сума пільг у зв'язку з продажем їх за зниженими цінами;
- зменшення вартості харчування працівників як готівкою, так і за безготівковими розрахунками в їдальнях, буфетах, профілакторіях;
- виплати, що мають індивідуальний характер: оплата продовольчих та непродовольчих товарів, включаючи товари, одержані за бартером, продуктових замовлень, проїзних квитків, передплати на газети і журнали, виплати різниці в цінах на паливо або суми компенсації працівникам вартості виданого палива у випадках, не передбачених чинним законодавством тощо;
- вартість подарунків до свят і пам'ятних дат;
- вартість виданого молока і лікувально-профілактичного харчування;
- витрати на виплату різниці між закупівельними та роздрібними цінами на сільськогосподарську продукцію, що відпускається підсобними господарствами для громадського харчування.

До ***витрат на оплату житла працівників***, якщо це передбачено угодами та колективними договорами, входять:

- витрати на утримання житла, що є у власності підприємства (крім заробітної плати на утримання персоналу цих служб, а також капіталовкладень, що здійснені протягом року);
- витрати на утримання житла, що не є власністю підприємства (при умові проживання в ньому працівників підприємства);
- витрати на оплату квартир, найм житла у окремих громадян;
- витрати на оплату безкоштовно наданого працівникам підприємств житла або суми грошових компенсацій за ненадання безкоштовно житла;
- витрати на погашення позик, виданих працівникам підприємств для поліпшення житлових умов, на індивідуальне будівництво, придбання садових будинків і обзаведення домашнім господарством.

**Витрати на соціальне забезпечення працівників**, якщо це передбачено угодами та колективними договорами, передбачають :

- відрахування підприємств у фонди: соціального страхування; пенсійний, сприяння зайнятості населення, інші;
- вихідна допомога при припиненні трудового договору. суми, що виплачуються на період працевлаштування працівникам, звільненим у зв'язку зі змінами в організації виробництва і праці, ліквідацією підприємства, а також у зв'язку з призовом на дійсну військову службу;
- вартість путівок на лікування і відпочинок або суми компенсацій, видані замість путівок;
- оплата додатково наданих відпусток жінкам, які виховують дітей;
- одноразова допомога працівникам, які виходять на пенсію;
- доплати і надбавки до державних пенсій працюючим пенсіонерам;
- щорічна допомога на оздоровлення дітей;
- суми, на які зменшується батьківська плата за перебування дітей у дитячих санаторіях, яслах, оздоровчих таборах підприємств;
- витрати на оплату послуг за договорами, що укладені з медичними закладами на надання працівникам підприємств медичної допомоги, включаючи протезування;
- плата за утримання дітей в дошкільних і навчання в платних навчальних закладах за рахунок коштів підприємства;
- оплата абонементів у групі здоров'я;
- витрати підприємств у розмірі страхових внесків, пов'язаних з добровільним страхуванням працівників (від нещасних випадків, безробіття тощо), якщо договір страхування передбачає виплату обумовленої суми застрахованій фізичній особі (незалежно від виникнення страхового випадку) по закінченні терміну страхового договору. При цьому вказані суми включаються до вартості робочої сили в той період, в який провадяться перерахунки страховій компанії.

**Витрати на професійне навчання та розвиток людських ресурсів** містять в собі :

- витрати на оплату навчання працівників, направлених до вищих навчальних закладів, на підвищення кваліфікації, професійну підготовку, перепідготовку тощо;
- витрати на організацію навчального процесу: на утримання і оренду приміщень для проведення навчання, оплата викладачів, що не перебувають у обліковому складі працівників і таке інше;
- суми заробітної плати за основним місцем роботи, нараховані працівникам підприємства за час їхнього навчання з відривом від виробництва в системі підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів;
- оплата навчальних відпусток, наданих працівникам, які навчаються без відриву від виробництва;
- стипендії студентам, які направлені підприємствами на навчання у вищі навчальні заклади, виплачені за рахунок коштів підприємства.



**Витрати на утримання громадських служб**, якщо це передбачено угодами та колективними договорами, передбачає :

- витрати на утримання профілакторіїв, медпунктів, будинків відпочинку та інших установ, що перебувають на балансі підприємства або утримуються на умовах пайової участі;

- витрати на утримання дитячих садків, таборів відпочинку, бібліотек, дитячих кімнат, куточків відпочинку, музеїв тощо;

- витрати на придбання медикаментів для лікувально-профілактичних установ, що є на балансі або утримуються на умовах пайової участі;

- витрати на організацію гуртків, студій, клубів, народних університетів, факультетів, виставок-продажів виробів самодіяльної творчості, ярмарків, ігрових кімнат для дітей тощо;

- витрати на проведення культурно-масових, фізкультурних і спортивних заходів (у тому числі на оренду приміщень);

- вартість екскурсій і мандрівок;

- витрати на благоустрій садових товариств (будівництво доріг, енерго- і водопостачання, осушення та інші витрати загального характеру), будівництво гаражів тощо.

**Витрати на робочу силу, які не віднесені до інших груп** включають:

- авторський та лекційний гонорар;

- одноразові допомоги та добові, які виплачуються при переведенні, прийомі і направленні на роботу в іншу місцевість, витрати на оплату добових працівникам, які перебувають у відрядженні;

- виплати польового забезпечення;

- вартість виданого спецодягу, спецвзуття та інших засобів індивідуального захисту, мила та інших миючих засобів, знешкоджувальних засобів або відшкодування витрат працівникам за придбання ними спецодягу, спецвзуття та інших засобів індивідуального захисту у випадку невидачі їх адміністрацією;

- витрати на колективне харчування плавскладу річкового, морського та рибпромислового флотів, а також харчування льотного складу цивільної авіації при виконанні завдання польоту, які можуть бути прирівняні до добових витрат, що виплачуються в період відрядження;

- компенсації за використання для потреб виробництва власного інструменту та особистого транспорту працівників, згідно з чинним законодавством;

- витрати на оплату проїзду до місця роботи як власним, так і орендованим транспортом, міським та приміським пасажирським транспортом;

- суми матеріальної допомоги, що надається на поховання.

**Податки та нарахування, що відносяться до витрат на робочу силу** являють собою суми, які вносяться до бюджету у зв'язку з перевищенням фонду оплати праці.

Джерелами інформації для розрахунку витрат на персонал є первинна документація з обліку особового складу працівників, використання робочого

часу, обліку виробітку та заробітної плати, розрахунків з робітниками і службовцями по заробітній платі, обліку касових операцій тощо.

Додаткові та добровільні соціальні витрати з часом зростають швидше, ніж основна заробітна плата. Це змушує економічні підрозділи, служби персоналу підприємств дуже ретельно планувати і обґрунтовувати кожну статтю витрат на персонал, складати кошториси усіх виробничих витрат для кожного структурного підрозділу (місця утворення витрат) і суворо контролювати витрачання ресурсів у межах кошторису.

### 3.4.2 Економічне обґрунтування визначення витрат в людські ресурси

Під поняттям *вартості людських ресурсів* розумітимемо не лише ціну їх придбання (існують і такі трактування), але більш - їх цінність для організації або здатність приносити майбутню вигоду. Один з найпоширеніших підходів (в основному із-за його простоти) до виміру вартості людських ресурсів є *аналіз витрат* на цей вид ресурсу організації.

Існує безліч концепцій витрат в різних розділах економічної науки, але загалом витрати можна визначити як те, чим необхідно пожертвувати ради володіння будь-якими ресурсами або вигодою. Будь-які витрати можуть включати *витратну* складову (спожита частина витрат) і *активну* (те, що здатне принести майбутню користь - дохід).

При аналізі людських ресурсів зазвичай використовуються поняття первинних і відновних витрат :

- *Первинні витрати* на персонал включають :

✓ *витрати на пошук, придбання і попереднє навчання працівників* — це поняття аналогічно поняттю первинних витрат фізичного капіталу, наприклад, заводу або конвеєрної лінії. Необхідно відзначити, що їх склад залежить від конкретного випадку, цілей, для яких вони розраховуються, і, нарешті, доступності даних;

✓ *витрати набору і відбору* — це все витрати, віднесені на одного успішного кандидата. Так, якщо з десяти минулих співбесід кандидатів прийняті лише двоє, то витрати відбору дорівнюватимуть діленню витрат від всіх десяти бесід на число прийнятих на роботу. Витрати на надання робочого місця - витрати на підготовку і організацію робочого місця для нового співробітника;

✓ *витрати орієнтації і формальної підготовки* — це витрати на процедури, що проводяться до виходу на роботу, на відміну від навчання на робочому місці;

✓ *непрямі витрати навчання* — відносяться альтернативна вартість часу інструктора і керівника, низька в порівнянні з нормою продуктивності самого новачка на початку роботи і його колег, пов'язаних з ним технологічно.

• *Відновні витрати (витрати заміщення)* — це існуючі витрати, необхідні для заміни працівника, який працює зараз, за іншого, здатного виконувати ті ж функції. Вони, зокрема, включають як *витрати*, , пов'язані з «придбанням»

нового фахівця та його адаптацією і професійним навчанням (в разі необхідності), так і *витрати, пов'язані з вибуттям* того, хто працює — можуть включати прямі виплати працівникові, який звільняється, і непрямі витрати, пов'язані з простоем робочого місця під час пошуку заміни, зниженням продуктивності праці працівника з моменту ухвалення рішення про звільнення і його колег.

Економічна теорія *трудової вартості* ґрунтується на передумові, що щось може володіти якою-небудь вартістю, якщо воно володіє здатністю приносити будь-яку вигоду або дохід. Якщо щось не володіє такою здатністю, то воно не має і вартості. Концепція вартості людських ресурсів заснована на тій же передумові — *людські ресурси володіють вартістю, якщо вони здатні приносити в майбутньому дохід, надаючи свою робочу силу*. Або, можна сказати: вартість персоналу, як і будь-яких інших ресурсів, є сьогоднішня вартість очікуваних від них майбутніх послуг і доходів. Вартість людини для організації також залежить від терміну, протягом якого він зможе надавати організації свої послуги і приносити дохід, тобто термін роботи в даній організації.

Згідно *моделі індивідуальної вартості працівника* індивідуальна цінність кожного працівника визначається обсягом послуг, який очікується, що працівник надасть або реалізує, працюючи в даній організації. Це визначає очікувану *умовну вартість працівника (УВ)*, яка включає весь потенційний прибуток, який працівник може принести організації, якщо він все життя, що залишилося, працюватиме в ній. Цінність працівника з урахуванням ймовірності того, що він залишиться працювати в організації протягом якогось часу, визначає *очікувану реалізовану вартість (РВ)*, яка складається з двох елементів: очікуваної умовної вартості і ймовірності продовження членства в організації, яка виражає очікування керівництва з приводу того, яка частина цих доходів буде реалізована в організації до передбачуваного часу звільнення працівника. Математично це можна виразити наступними рівняннями:

$$РВ = УВ \times Р(О)$$

$$Р(Т) = 1 - Р(О)$$

$$АВТ = УВ - РВ = РВ \times Р(Т)$$

де, *УВ* і *РВ* - очікувані умовна і реалізована вартості;

*Р(О)* - ймовірність того, що працівник залишиться працювати в організації через деякий проміжок часу;

*Р(Т)* - ймовірність звільнення працівника з організації або показник плинності;

*АВТ* - альтернативні витрати плинності.

У даній моделі вартість людських ресурсів є імовірнісною величиною. Для організації це може означати, що не завжди працівник з найбільшим потенціалом буде найбільш корисний компанії. І менеджер з персоналу, який прагне оптимізувати вартість своїх людських ресурсів, повинен віддати

перевагу кандидату з найбільшою реалізованою вартістю, а не просто найбільш здатного. Модель також описує залежність вартості людських ресурсів від міри їх задоволеності. Тому задоволеність повинна вимірюватися і доводитися до керівництва організації.

Для вимірювання в грошовій формі індивідуальних умовної і реалізованої вартостей має використання *стохастична (імовірнісна) позиційна модель*, реалізація алгоритму якої передбачає здійснення наступних кроків :

- визначити взаємовиключний набір посад або позицій, які можуть бути зайняті працівником в організації (складаються кар'єрні сходи працівника в даній організації: послідовний ланцюг позицій або службових станів з додаванням такого стану, як звільнення з організації);

- визначити вартість кожної позиції для організації (визначається майбутній прибуток, який принесе в майбутньому працівник, знаходячись на даній посаді);

- визначити очікуваний термін роботи людини в організації (оцінюють загальний термін служби людини в організації. На нього впливає безліч чинників: індивідуальні очікування, емоційний і фізичний стан працівника, політика організації у сфері прийому персоналу і винагороди, мобільність на ринку праці, тощо);

- знайти ймовірність того, що працівник займатиме кожну з визначених на першому кроці позицій в певний момент в майбутньому (на основі імовірнісних оцінок описують очікуваний кар'єрний шлях працівника аж до звільнення: з якою вірогідністю кожен подальший рік аж до року очікуваного звільнення з організації працівник займатиме кожну з можливих позицій);

- дисконтувати очікуваний в майбутньому грошовий прибуток для визначення сьогоденної вартості (визначають величину дисконтування, яка, як правило, рівна внутрішній вартості грошових ресурсів в організації).

### **3.5. Рекомендації щодо висвітлення в курсовій роботі інтегральних методів оцінки впливу середовища організації на її діяльність**

Одним із ключових та найбільш поширених методів роботи інтегральних методів оцінки впливу середовища організації на її діяльність в цілому та на використання її ресурсів (в тому числі людських ресурсів), зокрема, є проведення SWOT-аналізу. Тому в аналітико-дослідницькій частині курсової роботи, яка присвячується висвітленню проблем, пов'язаних з темою (метою) роботи, практично завжди має місце спроба проведення зазначеного аналізу.

**SWOT-аналіз** — це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для організаціями чинниками впливу на її діяльність:

- *зовнішнього середовища* — середовища яке чинить вплив на діяльність організації в цілому та окремих її сфер, зокрема, створюючи для них як певні *загрози*, так і певні *можливості*. При цьому, на вплив чинників якого організація обмежена корегувати, а мусить враховувати;

- *внутрішнього середовища* — середовища яке чинить вплив на діяльність організації в цілому та окремих її сфер, зокрема, створюючи для них як певні

конкуренті переваги за рахунок використання наявних (можливих) власних *сильних сторін*, так і певні проблеми за рахунок використання наявних (можливих) власних *слабких сторін*.

SWOT-аналіз є широко визнаним підходом, що дає змогу здійснити інтегральне (спільне) дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища. Аббревіатура SWOT походить від англійських слів *strengths* (*сильні сторони*), *weaknesses* (*слабкі сторони*), *opportunities* (*можливості*), *threats* (*загрози*).

SWOT-аналіз має на меті виявлення, визначення і відбір основних пріоритетів, проблем та можливостей, наданих зовнішнім середовищем, в межах якого функціонує компанія, а також безпосередньо пов'язаних з розвитком компанії та її внутрішньою діяльністю.

На початковому етапі SWOT-аналізу складається перелік сильних та слабких сторін, а також загроз і можливостей організації, із врахуванням поточної ситуації. По суті матриця SWOT-аналізу є зручним інструментом структурного опису стратегічних характеристик середовища і підприємства. При побудові матриці застосовується так звана дихотомічна процедура, яка використовується в багатьох галузях знань (філософія, математика, соціоніка, інформатика та інші). Тоді елементами матриці є «дихотомічні пари» (пари взаємовиключних ознак), що дає змогу знизити невизначеність (ентропію) взаємодії середовища і системи за рахунок загального опису ситуації.

Основні завдання SWOT-аналізу:

- виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам фірми;
- визначення маркетингових загроз і розробка заходів щодо знешкодження їхнього впливу;
- виявлення сильних сторін фірми й зіставлення їх з ринковими можливостями;
- визначення слабостей фірми та розроблення стратегічних напрямів їх подолання;
- виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів.

Для встановлення зв'язків і парних комбінацій між сильними і слабкими сторонами та можливостями й загрозами складають *матрицю SWOT – аналізу*, яка являє собою поєднання факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які негативно й позитивно впливають на діяльність організації в цілому та окремих сфер її діяльності.

В верхню частину матриці вписуються виявлені *сильні та слабкі сторони* внутрішнього середовища, а у ліву її частину — *можливості та загрози*, які створює для організації чинники зовнішнього середовища з оцінкою їх значущості для організації.

Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози позиціонуються на матриці SWOT – аналізу, де на перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні сполучення, що їх треба врахувати при розробці стратегій певного типу:

– поле СіМ — передбачає розробку стратегій підтримки та розвитку сильних сторін організації щодо реалізації можливостей зовнішнього середовища;

– поле СіЗ — орієнтує стратегію на боротьбу із загрозами за допомогою використання внутрішніх резервів;

– поле СлМ — спрямовує дії організації на використання можливостей для подолання слабких сторін його внутрішнього потенціалу;

– поле СлЗ — передбачає розробку такої стратегії, яка б дала змогу організації не тільки зміцнити свій потенціал, а й відвернути можливі загрози у зовнішньому середовищі.

Застосування SWOT-матриці (див. таблицю 4) дає можливість встановити лінії зв'язку між силою та слабкістю, які притаманні організації, і зовнішніми загрозами та можливостями.

SWOT-аналіз підкреслює, що стратегія повинна якнайкраще поєднувати внутрішні можливості компанії (її сильні і слабкі сторони) і зовнішню ситуацію (частково відображену у можливостях і загрозах). Тому стратегічний баланс, тобто поєднання негативних і позитивних факторів, що впливають на діяльність компанії як ззовні, так і зсередини, допомагає правильно оцінити можливості, які відкриваються перед організацією в майбутньому.

Таблиця 4

**Матриця SWOT – аналізу з удосконалення напрямів соціального захисту населення в сучасних умовах**

*(на прикладі районної адміністрації Запорізької міської ради по Дніпровському району )*

|  | <b>Сильні сторони</b>   | <b>Слабкі сторони</b>   |
|--|---|---|
|  | 1. підвищення якості надання соціальної допомоги та виконання соціальних програм на найвищому рівні<br>2. професіональний рівень соціальних працівників<br>3. відсутність корупційних процесів<br>4. повна готовність до збільшення робочої навантаження соціальних працівників | 1. слабкий рівень інформаційної та роз'яснювальної роботи серед населення<br>2. механізм надання пільг є недосконалим, оскільки реально пільгами користуються не всі, хто має на них право<br>3. низький рівень системи моніторингу доходів сімей<br>4. відсутність прес-служби, як самостійного відділу<br>5. слабкий іміджевий рівень серед населення, як соціальної служби |

| <b>Можливості</b>   | <b>СіМ</b>  | <b>СлМ</b>  |
|---|---|---|
| 1. ефективно впровадження інноваційних підходів та технологій<br>2. підвищення соціальних стандартів через прийняття відповідних нормативно - законодавчих актів<br>3. залучення до нових соціальних програм<br>4. підтримка соціальних ініціатив, проектів та кампаній | 1. розширення повноважень та ролі УПЗСН в сфері соціального захисту населення<br>2. проведення спеціалізованих системних заходів з перекваліфікації соціальних працівників<br>3. підвищення іміджу професії соціальний службовець | 1. необхідність розробки та реалізації якісної соціальної інформаційної кампанії за підтримки органів місцевого самоврядування.<br>2. створення прес – служби<br>3. підвищення іміджу УПЗСН, як соціальної служби серед населення<br>4. удосконалення системи соціального захисту на державному рівні |
| <b>Загрози</b>  | <b>СіЗ</b>  | <b>СлЗ</b>  |
| 1. не стабільний вектор розвитку нашої держави, а тому й не стабільне національне законодавство<br>2. не захищеність соціальних працівників від політичного впливу<br>3. ймовірність реструктуризації .   | 1. рівень соціального забезпечення населення чітко залежить від законодавства та стратегічного вибору розвитку нашої держави<br>2. не реалізація перспективного потенціалу соціальних працівників                                 | 1. значна частина населення позбавлена конституційного права на соціальне забезпечення, тому що не проінформована про його існування.<br>2. зменшення рівня якості надання соціальних послуг та матеріальної допомоги   |

### **3.6 Рекомендації щодо оцінювання результатів виконання та захисту курсової роботи**

Підготовлений та оформлений у відповідності до визначених вимог (перший розділ даних методичних рекомендацій) остаточний варіанта тексту курсової роботи, проходить перевірку і попереднє оцінювання науковим керівником роботи. Науковим керівником курсової роботи відмічаються та оцінюються як позитивні сторони роботи, так і її недоліки, здійснюється попереднє оцінювання як ступеню досягнення визначеної мети і розкриття визначених завдань, так і якості підготовки та виконання курсової роботи в цілому, а також робиться висновок про доцільність, можливість і доречність допуску курсової роботи до публічного захисту.

Якщо оцінка остаточного варіанта тексту та оформлення курсової роботи науковим керівником за рейтинговим оцінюванням виконання курсової роботи складає менш ніж 35 балів, вона повертається студентові для доопрацювання. Перероблена курсова роботи, здана на повторну перевірку, розглядається комісією, затвердженою зав. кафедрою, з обов'язковим розглядом зауважень наукового керівника роботи до попереднього варіанту.

Якщо оцінка остаточного варіанта тексту та оформлення курсової роботи науковим керівником складає більш ніж 35 балів, а з урахуванням балів за виконання інших етапів курсової роботи накопичує позитивну оцінку (60 балів та більше), курсова робота допускається до публічного її захисту, який є

обов'язковим в разі суперечливості характеристик роботи та неузгодженості поглядів на якість роботи в цілому, або окремих її аспектів зокрема.

Таблиця 5

### Рейтингове оцінювання виконання курсової роботи

| Назва етапу виконання контрольної роботи  | Ступінь виконання етапу  | Максимальна кількість балів оцінки |
|---|--|------------------------------------|
| Вибір і затвердження теми курсової роботи   | Своєчасний вибір теми роботи та її обґрунтування під час консультації студента з науковим керівником роботи  | 5                                  |
|   | Своєчасний вибір теми роботи студентом самостійно  | 3                                  |
| Складання і затвердження календарного плану виконання курсової роботи               | Своєчасне складання і затвердження календарного плану під час консультації студента з науковим керівником роботи   | 5                                  |
|   | Своєчасне складання і затвердження календарного плану за пропозицією наукового керівника роботи  | 3                                  |
| Добір та вивчення літературних джерел і фактичного матеріалу                        | Своєчасний добір літературних джерел і фактичного матеріалу, погоджений з науковим керівником роботи під час консультації студента                             | 10                                 |
|   | Своєчасний добір літературних джерел і фактичного матеріалу з повідомленням наукового керівника роботи   | 5                                  |
| Написання остаточного варіанта тексту, оформлення курсової роботи                   | Курсова робота підготовлена та оформлена повністю у відповідності до календарного плану її виконання без суттєвих зауважень з боку наукового керівника         | 70                                 |
|   | Курсова робота підготовлена та оформлена повністю без суттєвих зауважень з боку наукового керівника з порушеннями календарного плану її виконання              | 60                                 |
|   | Курсова робота підготовлена та оформлена повністю з певними зауваженнями з боку наукового керівника та з порушеннями календарного плану її виконання           | 50                                 |
| Підготовка тексту доповіді, наочних матеріалів для захисту і захист курсової роботи | Доповідь повністю розкриває зміст роботи, підкріплена наочними ілюстраціями, під час захисту надані правильні відповіді на всі питання                         | 25                                 |
|   | Доповідь в цілому розкриває зміст роботи, але не підкріплена наочними ілюстраціями та/або під час захисту має місце не точні відповіді на окремі питання       | 15                                 |
|   | Доповідь в не в повній мірі розкриває зміст роботи, та/або під час захисту має місце не точні відповіді на окремі питання, хоча в цілому зміст роботи розкрито | 5                                  |

Терміни та графік публічного захисту курсових робіт встановлюються викладачем кафедри менеджменту організацій згідно графіка навчального процесу. Напередодні захисту студент отримує свою курсову роботу, щоб ознайомитися з відзивом та своєчасно підготуватися до відповідей на зауваження, які у ньому містяться. У процесі захисту курсової роботи оцінюється визначається науковим керівником роботи і узгоджується з завідувачем кафедри, який призначає склад комісії оцінювання захисту роботи. В процесі публічного захисту курсової роботи здобувач вищої освіти має показати рівень знань в галузі управління людськими ресурсами та їх розвитку,



вміння вести дискусію, обґрунтовувати та відстоювати власну точку зору, відповідати на запитання.

Максимально можлива загальна бальна оцінка за підготовку, виконання та захист курсової роботи не може перевищувати **100** балів.

Таблиця 6

### Шкала оцінювання: національна та ECTS

| Підсумковий рейтинговий бал успішності виконання курсової роботи              | Шкала оцінювання курсової роботи |  |
|---|----------------------------------|--|
|   | Оцінка ECTS                      | Оцінка за національною шкалою оцінювання |
| <b>90 – 100</b><br>(відмінно)   | <i>A</i>                         | <i>відмінно</i><br>(5)                   |
| <b>85 - 89</b><br>(дуже добре)  | <i>B</i>                         | <i>добре</i><br>(4)                      |
| <b>75 - 84</b><br>(добре)   | <i>C</i>                         |  |
| <b>70 - 74</b><br>(задовільно)  | <i>D</i>                         | <i>задовільно</i><br>(3)                 |
| <b>60 - 69</b><br>(достатньо)   | <i>E</i>                         |  |
| <b>35 - 59</b><br>(незадовільно з можливістю повторного складання)            | <i>FX</i>                        | <i>незадовільно</i><br>(2)               |
| <b>0 - 34</b><br>(незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни) | <i>F</i>                         |  |

## РОЗДІЛ 4 ЛІТЕРАТУРА

### 4.1 Використана література

#### (джерела використаної інформації)

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підруч. для студ. вищ. навч. закл. затв. МОНУ . Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с. ;
2. Воронкова В. Г., Ажажа М. А. Управління людськими ресурсами: метод. вказівки для виконання курсової роботи. Запоріжжя : ЗДІА, 2010. 96 с.;
3. Методичні рекомендації щодо структури, змісту та обсягу навчально-методичних видань у Запорізькому національному університеті. Запоріжжя : ЗНУ, 2018. 14с.;
4. Мороз О.С. Управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Запоріжжя: ЗДІА, 2015. 324с.;
5. Харчишина О. В. Управління розвитком персоналу. Конспект лекцій. URL: <http://library.nuft.edu.ua/ebook/file/107.07.pdf> (дата звернення 05.10.2020)

## 4.2 Рекомендована література

1. Актуальні питання економіки праці та сучасні проблеми управління персоналом : монографія / за ред. А.В. Череп. Запоріжжя : ЗНУ, 2011. 230 с. ;
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підруч. для студ. вищ. навч. закл. затв. МОНУ . Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.;
3. Брюховецька Н. Ю. Управління розвитком людського капіталу підприємств: інституціональний аспект. Монографія. Київ Ін-т економіки пром-сті : НАН України, 2015. 268 с. ;
4. Василенко В.Н., Мороз О.С. Управленческий труд на металлургическом предприятии : организация, обособление, мотивация. Монография. Донецк: Юго-Восток, 2006. 174с.
5. Виноградський М. Д. Управління персоналом: навч. посібник для вnz. Київ : ЦУЛ, 2009. 500 с. ;
6. Вітчизняна практика та зарубіжний досвід управління персоналом : монографія / за ред. А.В. Череп. Запоріжжя : ЗНУ, 2014. 292 с. ;
7. Воронкова В. Г., Ажажа М. А. Управління людськими ресурсами: метод. вказівки для виконання курсової роботи. Запоріжжя : ЗДІА, 2010. 96 с. ;
8. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посібник для вnz. Київ : Професіонал, 2006. 567 с. ;
9. Воронкова В. Г. Управління персоналом : конспект лекцій. Запоріжжя : ЗДІА, 2007. 161 с. ;
10. Гадзевич О. І. Оплата праці в умовах ринку : теорія, практика. Навчальний посібник реком. МОНУ. Київ : Кондор, 2008. 400 с. ;
11. Головнева И. В. Психологические основы кадрового менеджмента: учеб. пос. для студ. высш. учеб. завед.. Харьков : Изд-во НУА, 2007. 146 с. ;
12. Грішнова О. А. Людський капітал : формування в системі освіти і професійної підготовки. Монографія . Київ : Знання, 2001. 256 с. ;
13. Залюбінська Л. М. Управління персоналом: підруч. для студ. вищ. навч. закл.. Одеса : ОНУ, 2016. 252 с. ;
14. Захарова О. В. Управління інвестуванням у людський капітал : методологія, оцінка, планування. Монографія. Донецьк : ДВНЗ "ДонНТУ", 2010. 378 с. ;
15. Збрицька Т. П. Управління розвитком персоналу : навч. посіб.. Одеса : Атлант, 2013. 427 с. ;
16. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. реком. МОНУ. Київ : Кондор, 2003. 296 с. ;
17. Ларіна Я. С. Розвиток людського капіталу в умовах глобалізації : монографія. Київ : ВЦ "Академія", 2012. 248 с. ;
18. Маркова С. В. Менеджмент персоналу : навч.-метод. пос.. Запоріжжя : ЗНУ, 2013. 80 с. ;
19. Методичні рекомендації щодо структури, змісту та обсягу навчально-методичних видань у Запорізькому національному університеті. Запоріжжя : ЗНУ, 2018. 14с. ;

20. Михайлова Л. І. Управління персоналом: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. реком. МОНУ. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 248 с.;
21. Мороз О.С. Управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Запоріжжя: ЗДІА, 2015. 324с.;
22. Мороз О.С. Управління людськими ресурсами: методичні вказівки до виконання контрольних робіт. Запоріжжя : ЗДІА, 2014. 16 с. ;
23. Нижник В. М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: монографія. Хмельницький : ХНУ, 2011. 210 с. ;
24. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. рек. МОНУ. Київ : Ліра-К, 2010. 338 с. ;
25. Стефанишин О. Теорія розвитку людського потенціалу національної економіки : навчальний посібник реком. МОНУ. Львів : ВЦ ЛНУ ім. І.Франка, 2009. 306 с. ;
26. Ткаченко А. М. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом : монографія. Запоріжжя : ЗДІА, 2008. 233 с. ;
27. Філософія управління персоналом : монографія / за ред. В. Г. Воронкова. Запоріжжя : ЗДІА, 2005. 471 с. ;
28. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник. Київ : Академвидав, 2006. 488 с. ;
29. Шиян А. А. Теоретико-ігровий аналіз раціональної поведінки людини та прийняття рішень в управлінні соціально-економічними системами: монографія. Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2009. 404 с.

### 4.3 Інформаційні ресурси

1. Бей Г. В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/management-of-personnel-development-as-method-of-ensuring-of-high-level-employees-engagement/> (дата звернення 05.10.2020);
2. Лазоренко Л.В. Особливості розвитку персоналу на підприємстві. URL: [http://www.dut.edu.ua/uploads/p\\_1010\\_33745099.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/p_1010_33745099.pdf) (дата звернення 05.10.2020);
3. Морозов О. Ф. Система управління розвитком персоналу підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5372> (дата звернення 05.10.2020);
4. Сазонова Т. О., Осташова В. О. Система управління розвитком персоналу як важливий елемент менеджменту персоналу сучасного підприємства. URL: [http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/211/1/Сазонова\\_Осташова\\_стаття.pdf](http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/211/1/Сазонова_Осташова_стаття.pdf) (дата звернення 05.10.2020);
5. Управління розвитком персоналу. URL: <https://library.if.ua/books/104.html> (дата звернення 05.10.2020);
6. Управління розвитком персоналу. URL: <http://referat-ok.com.ua/ekonomichna-teoriya/upravlinnya-rozvitkom-personalu> (дата звернення 05.10.2020);
7. Харчишина О. В. Управління розвитком персоналу. Конспект лекцій. URL: <http://library.nuft.edu.ua/ebook/file/107.07.pdf> (дата звернення 05.10.2020);

Зразок оформлення титульного листа курсової роботи

Міністерство освіти і науки України  
Інженерний навчально-науковий інститут  
Запорізького національного університету  
Кафедра менеджменту організацій та управління проектами

**КУРСОВА РОБОТА**

з дисципліни «Управління людськими ресурсами»

на тему

« \_\_\_\_\_ »  
\_\_\_\_\_»

Виконав: студент \_\_\_\_\_  
(підпис) (шифр групи) \_\_\_\_\_ (П.І.Б.)

«Зданий на перевірку» \_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_р.

«Допущений до захисту» \_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_р.  
(підпис) (П.І.Б.)

« \_\_\_\_\_ » «\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_р.  
(бали/оцінка за шкалою ECTS, оцінка за національною шкалою)

Прийняв: голова комісії \_\_\_\_\_  
(підпис) (наук.ступінь, вчене звання) (П.І.Б.)

член комісії \_\_\_\_\_  
(підпис) (наук.ступінь, вчене звання) (П.І.Б.)

член комісії \_\_\_\_\_  
(підпис) (наук.ступінь, вчене звання) (П.І.Б.)

Запоріжжя, 20\_\_р.

Зразок оформлення завдання на курсову роботу

Міністерство освіти і науки України  
Інженерний навчально-науковий інститут  
Запорізького національного університету  
Кафедра менеджменту організацій та управління проектами

**ЗАВДАННЯ НА КУРСОВУ РОБОТУ**

студенту групи \_\_\_\_\_  
(шифр групи) (П.І.Б.)

з дисципліни \_\_\_\_\_  
на тему \_\_\_\_\_

Термін здачі проекту (роботи) \_\_\_\_\_  
( тиждень або дата)

Вихідні дані до проекту (роботи) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
(можливі додаткові вихідні дані у вигляді схем, таблиць тощо, які додаються до бланку завдання)

Виконав: \_\_\_\_\_ студент  
(підпис) (шифр групи) (П.І.Б.)

Зміст пояснювальної записки \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Перелік графічного матеріалу \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

Керівник проекту (роботи) \_\_\_\_\_  
(підпис) (наук.ступінь, вчене звання) (П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_  
(підпис) (шифр групи) (П.І.Б.)

Зразок оформлення реферату курсової роботи

**РЕФЕРАТ  
КУРСОВОЇ РОБОТИ**

**з дисципліни «Управління людськими ресурсами»  
на тему**

«\_\_\_\_\_»  
\_\_\_\_\_»

**Пояснювальна записка** – \_\_ стор, \_\_ рис., \_\_ табл., \_\_ джерел

**Об'єкт дослідження** – процес управління людськими ресурсами

**Мета роботи** – у відповідності до затвердженої теми курсової роботи,

У ході дослідження передбачається **вирішення наступних завдань** – висвітлення змісту усіх пунктів плану курсової роботи. Наприклад :

– визначити теоретико-методологічні засади управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування;

– охарактеризувати понятійно-категоріальний апарат управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування та функціонування, зайнятих цим;

– дослідити передовий досвід функціонування служб управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування;

– надати характеристику виконавчого органу Запорізької міської ради та функціонування його служб управління людськими ресурсами;

– здійснити діагностику проблем функціонування служб управління людськими ресурсами виконавчого органу Запорізької міської ради;

– визначити напрямки вдосконалення функціонування служб управління людськими ресурсами виконавчого органу Запорізької міської ради.

**Методи досліджень** – наводяться методи, що застосовуються під час підготовки роботи. Наприклад, порівняльний, логічний, статистичний, кількісний (метод опитування), графічний, метод системного аналізу, тощо.

**Наукова новизна роботи** – визначається зверненням до актуальної теми, комплексному її вивченні; систематичним підходом у використанні методологічних основ управління підприємством, тощо.

**Сфера застосування** – у практичній діяльності служб управління людськими ресурсами в бізнес-структурах, органах державного управління, місцевого самоврядування.

**Ключові слова:** УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ, КОНЦЕПЦІЯ, ПЛАНУВАННЯ, ФОРМУВАННЯ, РОЗВИТОК, ОПЛАТА ПРАЦІ, МОТИВАЦІЯ, НАВЧАННЯ, ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

## Приклади оформлення інформаційних джерел, які знайшли використання у курсовій роботі

| Характеристика джерела      | Приклад оформлення  |
|-----------------------------|---|
| Книги:<br><br>Один автор    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Бичківський О. О. Міжнародне приватне право : конспект лекцій. Запоріжжя : ЗНУ, 2015. 82 с.</li> <li>2. Бондаренко В. Г. Немеркнуча слава новітніх запорожців: історія Українського Вільного козацтва на Запоріжжі (1917-1920 рр.). Запоріжжя, 2017. 113 с.</li> <li>3. Бондаренко В. Г. Український вільнокозацький рух в Україні та на еміграції (1919-1993 рр.) : монографія. Запоріжжя : ЗНУ, 2016. 600 с.</li> <li>4. Вагіна О. М. Політична етика : навч.-метод. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 102 с.</li> <li>5. Верлос Н. В. Конституційне право зарубіжних країн : курс лекцій. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 145 с.</li> <li>6. Горбунова А. В. Управління економічною захищеністю підприємства: теорія і методологія : монографія. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 240 с.</li> <li>7. Гурська Л. І. Релігієзнавство : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ : ЦУЛ, 2016. 172 с.</li> <li>8. Дробот О. В. Професійна свідомість керівника : навч. посіб. Київ : Талком, 2016. 340 с.</li> </ol> |
| Два автори                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Аванесова Н. Е., Марченко О. В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади : монографія. Харків : Щедра садиба плюс, 2015. 196 с.</li> <li>2. Батракова Т. І., Калюжна Ю. В. Банківські операції : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 130 с.</li> <li>3. Білобровко Т. І., Кожуховська Л. П. Філософія науки й управління освітою : навч.-метод. посіб. Переяслав-Хмельницький, 2015. 166 с.</li> <li>4. Богма О. С., Кисильова І. Ю. Фінанси : конспект лекцій. Запоріжжя : ЗНУ, 2016. 102 с.</li> <li>5. Горошкова Л. А., Волков В. П. Виробничий менеджмент : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2016. 131 с.</li> <li>6. Гура О. І., Гура Т. Є. Психологія управління соціальною організацією : навч. посіб. 2-ге вид., доп. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 212 с.</li> </ol>   |
| Три автори                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Аніловська Г. Я., Марушко Н. С., Стоколоса Т. М. Інформаційні системи і технології у фінансах : навч. посіб. Львів : Магнолія 2006, 2015. 312 с.</li> <li>2. Городовенко В. В., Макаренков О. Л., Сантос М. М. О. Судові та правоохоронні органи України : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2016. 206 с.</li> <li>3. Кузнецов М. А., Фоменко К. І., Кузнецов О. І. Психічні стани студентів у процесі навчально-пізнавальної діяльності : монографія. Харків : ХНПУ, 2015. 338 с.</li> <li>4. Якобчук В. П., Богоявленська Ю. В., Тищенко С. В. Історія економіки та економічної думки : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2015. 476 с.</li> </ol>  |
| Чотири<br>більше<br>авторів | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Науково-практичний коментар Кримінального кодексу України : станом на більше авторів 10 жовт. 2016 р. / К. І. Беліков та ін. ; за заг. ред. О. М. Литвинова. Київ : ЦУЛ, 2016. 528 с.</li> <li>2. Бікулов Д. Т., Чкан А. С., Олійник О. М., Маркова С. В. Менеджмент : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 360 с.</li> <li>3. Операційне числення : навч. посіб. / С. М. Гребенюк та ін. Запоріжжя :</li> </ol>   |

|                                |   |
|--------------------------------|---|
|                                | <p>ЗНУ, 2015. 88 с.</p> <p>4. Основи охорони праці : підручник / О. І. Запорожець та ін. 2-ге вид. Київ : ЦУЛ, 2016. 264 с.</p> <p>5. Клименко М. І., Панасенко Є. В., Стреляєв Ю. М., Ткаченко І. Г. Варіаційне числення та методи оптимізації : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2015. 84 с.</p>   |
| П'ять і більше авторів         | <p>1. Психологія менеджмента / [ Власов П. К [и др.] ; под ред. Г. С. Никифорова. [3-е изд.]. Х. : Гуманитар. центр, 2007. 510 с.</p> <p>2. Формування здорового способу життя молоді : навч.-метод. посіб. для працівників соц. служб для сім'ї, дітей та молоді / [Т. В. Бондар та [ін.]. К. : Укр. ін-т соц. дослідж., 2005. 115 с.(Серія "Формування здорового способу життя молоді" : у 14 кн., кн. 13).</p>   |
| Автори та редактори упорядники | <p>1. Березенко В. В. PR як сфера наукового знання : монографія / за заг. наук. ред. В. М. Манакіна. Запоріжжя : ЗНУ, 2015. 362 с.</p> <p>2. Бутко М. П., Неживенко А. П., Пепа Т. В. Економічна психологія : навч. посіб. / за ред. М. П. Бутко. Київ : ЦУЛ, 2016. 232 с.</p> <p>3. Дахно І. І., Алієва-Барановська В.М. Право інтелектуальної власності : навч. посіб. / за ред. І. І. Дахна. Київ : ЦУЛ, 2015. 560 с.</p>  |
| Без автора                     | <p>1. 25 років економічному факультету: історія та сьогодення (1991-2016) : ювіл. вип. / під заг. ред. А. В. Череп. Запоріжжя : ЗНУ, 2016. 330 с.</p> <p>2. Криміналістика : конспект лекцій / за заг. ред. В. І. Галана ; уклад. Ж. В. Удовенко. Київ : ЦУЛ, 2016. 320 с.</p> <p>3. Миротворення в умовах гібридної війни в Україні : монографія / за ред. М. А. Лепського. Запоріжжя : КСК-Альянс, 2017. 172 с.</p> <p>4. Міжнародні економічні відносини : навч. посіб. / за ред.: С. О. Якубовського, Ю. О. Ніколаєва. Одеса : ОНУ, 2015. 306 с.</p> <p>5. Науково-практичний коментар Бюджетного кодексу України / за заг. ред. Т. А. Латковської. Київ : ЦУЛ, 2017. 176 с.</p> <p>6. Службове право: витоки, сучасність та перспективи розвитку / за ред.: Т. О. Коломоєць, В. К. Колпакова. Запоріжжя, 2017. 328 с.</p> <p>7. Сучасне суспільство: філософсько-правове дослідження актуальних проблем : монографія / за ред. О. Г. Данильяна. Харків : Право, 2016. 488 с.</p> <p>8. Адміністративно-правова освіта у персоналіях : довід. / за заг. ред.: Т. О. Коломоєць, В. К. Колпакова. Київ : Ін Юре, 2015. 352 с.</p> <p>9. Підготовка докторів філософії (PhD) в умовах реформування вищої освіти : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 5-6 жовт. 2017 р. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 216 с.</p> <p>10. Країни пострадянського простору: виклики модернізації : зб. наук. пр. / редкол.: П. М. Рудяков (відп. ред.) та ін. Київ : Ін-т всесвітньої історії НАН України, 2016. 306 с.</p> <p>11. Антологія української літературно-критичної думки першої половини ХХ століття / упоряд. В. Агеєва. Київ : Смолоскип, 2016. 904 с.</p> |
| Багатотомні видання            | <p>1. Енциклопедія Сучасної України / редкол.: І. М. Дзюба та ін. Київ : САМ, 2016. Т. 17. 712 с.</p> <p>2. Лодий П. Д. Сочинения : в 2 т. / ред. изд.: Н. Г. Мозговая, А. Г. Волков ; авт. вступ. ст. А. В. Сеницына. Киев ; Мелитополь : НПУ им. М. Драгоманова ; МГПУ им. Б. Хмельницкого, 2015. Т. 1. 306 с.</p> <p>3. Новицкий О. М. Сочинения : в 4 т. / ред. изд.: Н. Г. Мозговая, А. Г. Волков ; авт. вступ. ст. Н. Г. Мозговая. Киев ; Мелитополь: НПУ им. М. Драгоманова ; МГПУ им. Б. Хмельницкого, 2017. Т. 1. 382 с.</p>   |



|                                |  |
|--------------------------------|--|
|                                | <p>4. Правова система України: історія, стан та перспективи : у 5 т. / Акад. прав. наук України. Харків : Право, 2009. Т. 2 : Конституційні засади правової системи України і проблеми її вдосконалення / заг. ред. Ю. П. Битяк. 576 с.</p> <p>5. Кучерявенко Н. П. Курс податкового права : в 6 т. Харків : Право, 2007. Т. 4 : Особенная часть. Косвенные налоги. 536 с.</p>   |
| Автореферати дисертацій        | <p>1. Бондар О. Г. Земля як об'єкт права власності за земельним законодавством України : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.06. Київ, 2005. 20 с.</p> <p>2. Гнатенко Н. Г. Групи інтересів у Верховній Раді України: сутність і роль у формуванні державної політики : автореф. дис. ... канд. політ. наук : 23.00.02. Київ, 2017. 20 с.</p> <p>3. Кулініч О. О. Право людини і громадянина на освіту в Україні та конституційно-правовий механізм його реалізації : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.02. Маріуполь, 2015. 20 с.</p>   |
| Дисертації                     | <p>1. Авдеева О. С. Міжконфесійні відносини у Північному Приазов'ї (кінець XVIII - початок XX ст.) : дис. ... канд. іст. наук : 07.00.01 / Запорізький національний університет. Запоріжжя, 2016. 301 с.</p> <p>2. Левчук С. А. Матриці Гріна рівнянь і систем еліптичного типу для дослідження статичного деформування складених тіл : дис. ... канд. фіз.-мат. наук : 01.02.04. Запоріжжя, 2002. 150 с.</p> <p>3. Вініченко О. М. Система динамічного контролю соціально-економічного розвитку промислового підприємства : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Дніпро, 2017. 424 с.</p>   |
| Матеріали конференцій, з'їздів | <p>1. Економіка, менеджмент, освіта в системі реформування агропромислового комплексу : матеріали Всеукр. конф. молодих учених-аграрників ["Молодь України і аграрна реформа"], (Харків, 11-13 жовт. 2000 р.) / М-во аграр. політики, Харк. держ. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. Х. : Харк. держ. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва, 2000. 167 с.</p> <p>2. Кібернетика в сучасних економічних процесах : зб. текстів виступів на республік. міжвуз. наук.-практ. конф. / Держкомстат України, Ін-т статистики, обліку та аудиту. К. : ІСОА, 2002. 147 с.</p> <p>3. Матеріали ІХ з'їзду Асоціації українських банків, 30 червня 2000 р. інформ. Бюл. К. : Асоц. укр. банків, 2000. 117 с. (Спецвип.: 10 років АУБ).</p> <p>4. Оцінка й обґрунтування продовження ресурсу елементів конструкцій : праці конф., 6-9 черв. 2000 р., Київ. Т. 2 / відп. ред. В. Т. Троценко. К. : НАН України, Ін-т пробл. міцності, 2000. С. 559-956, XIII, [2] с. (Ресурс 2000).</p> <p>5. Проблеми обчислювальної механіки і міцності конструкцій : зб. наук. праць / наук. ред. В. І. Моссаковський. Дніпропетровськ : навч. кн., 1999. 215 с.</p> <p>6. Ризикологія в економіці та підприємстві : зб. наук. праць за матеріалами міжнар. наук.-практ. конф., 27-28 берез. 2001 р. / М-во освіти і науки України, Держ. податк. адмін. України [та ін.]. К. : КНЕУ : Акад. ДПС України, 2001. 452 с.</p> |
| Словники                       | <p>1. Географія : словник-довідник / [авт.-уклад. Ципін В. Л.]. Х. : Халімон, 2006. 175, [1] с.</p> <p>2. Тимошенко З. І. Болонський процес в дії : словник-довідник основ. термінів і понять з орг. навч. процесу у вищ. навч. закл. / З. І. Тимошенко, О. І. Тимошенко. К. : Європ. ун-т, 2007. 57 с.</p> <p>3. Українсько-німецький тематичний словник [уклад. Н. Яцко [та ін.]. К. : Карпенко, 2007. 219 с.</p> <p>4. Європейський Союз : словник-довідник / [ред.-упоряд. М. Марченко]. 2-ге вид., оновл. К. : К.І.С., 2006. 138 с.</p>   |

|   |   |
|---|---|
| Законодавчі та нормативні документи                 | <p>1. Кримінально-процесуальний кодекс України : за станом на 1 груд. 2005 р. / Верховна Рада України. Офіц. вид. К. : Парлам. вид-во, 2006. 207 с. (Бібліотека офіційних видань).</p> <p>2. Медична статистика статистика : зб. нормат. док. / упоряд. та голов. ред. В. М. Заболотько. К. : МНІАЦ мед. статистики : Медінформ, 2006. 459 с. (Нормативні директивні правові документи).</p> <p>3. Експлуатація, порядок і терміни перевірки запобіжних пристроїв посудин, апаратів і трубопроводів теплових електростанцій : СОУ-Н ЕЕ 39.501:2007. Офіц. вид. К. : ГРІФРЕ : М-во палива та енергетики України, 2007. VI, 74 с. (Нормативний документ Мінпаливенерго України. Інструкція).</p>  |
| Частина книги, періодичного, продовжуваного видання | <p>1. Козіна Ж. Л. Теоретичні основи і результати практичного застосування системного аналізу в наукових дослідженнях в області спортивних ігор / Ж. Л. Козіна // Теорія та методика фізичного виховання. 2007. № 6. С. 15-18, 35-38.</p> <p>2. Гранчак Т. Інформаційно-аналітичні структури бібліотек в умовах демократичних перетворень / Тетяна Гранчак, Валерій Горовий // Бібліотечний вісник. 2006. № 6. С. 14-17.</p> <p>3. Валькман Ю. Р. Моделирование НЕ-факторов - основа интеллектуализации компьютерных технологий / Ю. Р. Валькман, В. С. Быков, А. Ю. Рыхальский // Системні дослідження та інформаційні технології. 2007. № 1. С. 39-61.</p> <p>4. Ма Шуїн Проблеми психологічної підготовки в системі фізкультурної освіти / Ма Шуїн // Теорія та методика фізичного виховання. 2007. № 5. С. 12-14.</p> <p>5. Регіональні особливості смертності населення України / Л. А. Чепелевська, Р. О. Моїсеєнко, Г. І. Баторшина [та ін.] // Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. 2007. № 1. С. 25-29.</p> <p>6. Валова І. Нові принципи угоди Базель II / І. Валова ; пер. з англ. Н. М. Середи // Банки та банківські системи. 2007. Т. 2, № 2. С. 13-20.</p> <p>7. Зеров М. Поетична діяльність Куліша // Українське письменство ХІХ ст. Від Куліша до Винниченка : (нариси з новітнього укр., письменства) : статті / Микола Зеров. Дрогобич, 2007. С. 245-291.</p> |
| Електронні ресурси                                  | <p>1. Влада очима історії : фотовиставка. URL: <a href="http://www.kmu.gov.ua/control/uk/photogallery/gallery?galleryId=15725757&amp;">http://www.kmu.gov.ua/control/uk/photogallery/gallery?galleryId=15725757&amp;</a> (дата звернення: 15.11.2017).</p> <p>2. Шарая А. А. Принципи державної служби за законодавством України. Юридичний науковий електронний журнал. 2017. № 5. С. 115–118. URL: <a href="http://lsej.org.ua/5_2017/32.pdf">http://lsej.org.ua/5_2017/32.pdf</a>.</p> <p>3. Ганзенко О. О. Основні напрями подолання правового нігілізму в Україні. Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки. Запоріжжя, 2015. № 3. С. 20–27. URL: <a href="http://ebooks.znu.edu.ua/files/Fakhovivydannya/vznu/juridichni/VestUr2015v3/5.pdf">http://ebooks.znu.edu.ua/files/Fakhovivydannya/vznu/juridichni/VestUr2015v3/5.pdf</a>. (дата звернення: 15.11.2017).</p> <p>4. Яцків Я. С., Маліцький Б. А., Бублик С. Г. Трансформація наукової системи України протягом 90-х років ХХ століття: період переходу до ринку. Наука та інновації. 2016. Т. 12, № 6. С. 6–14. DOI: <a href="https://doi.org/10.15407/scin12.06.006">https://doi.org/10.15407/scin12.06.006</a>.</p>   |

Навчально-методичне видання  
(українською мовою)

Мороз Олег Семенович

## УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Методичні рекомендації  
до виконання курсової роботи  
для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра  
спеціальності 073 «Менеджмент і адміністрування»  
освітньо-професійної програми «Промисловий менеджмент»  
та спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»  
освітньо-професійної програми «Державне управління»

Рецензент : *Ажажа М. А.*  
Відповідальний за випуск : *Воронкова В. Г.*  
Коректор : *Нікітенко В. О.*