

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»**

**Кафедра економічного аналізу та обліку**

**МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ  
ЩОДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ З  
НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**«Соціально-трудоі відносини в організації облікової  
діяльності»**

**Спеціальність 071 Облік і оподаткування**

Укладач: к.е.н., доцент Юр'єва І.А

Харків  
2019

**І.А. Юр'єва** Методичні матеріали щодо проведення практичних занять з навчальної дисципліни «Соціально-трудова відносина в організації облікової діяльності» : (для студентів спеціальності 071 Облік і оподаткування – Харків: НТУ «ХПІ», 2019 – 65 с.

Рецензент: Н.В. Якименко-Терещенко

Рекомендовано кафедрою економічного аналізу та обліку , протокол № 12 від 18.04.2019 р.

## ЗМІСТ

	Стор.
1. Вступ .....	3
2. Приклади типових задач з дисципліни.....	5
3. Список рекомендованої літератури .....	65

## ВСТУП

Соціальне управління як цілеспрямований вплив на відтворення взаємозумовлених процесів на підприємстві припускає, насамперед, установлення характеру цих процесів і їх функціональних залежностей. При цьому виникають труднощі, які пов'язані із числом розглянутих параметрів соціального підприємства. Поглиблення деталізації моделюємих процесів різко ускладнює модель і робить її практично нерозв'язною з точки зору прийняття вірних соціальних рішень.

В умовах командно-адміністративної системи соціального управління економікою, сформувалися і діяли такі принципи соціального управління фінансами підприємства: як принципи плановості; демократичного централізму; суворого поділу засобів основної діяльності від капітальних вкладень; схоронності власних обігових коштів і недопущення їх іммобілізації в інші активи, крім оборотних. У середині 80-х років до цих принципів додалися ще два, частково запозичених з арсеналу понять ринкової економіки - самофінансування та самоокупності. Природно, що в умовах повної самостійності практично у всіх областях підприємництва (ведення бізнесу), перераховані раніше принципи перестали бути основою для прийняття як стратегічних, так і тактичних фінансових рішень. На їх основі не можна розробити сучасну фінансову стратегію підприємства, тобто вибір рішень в області кращої форми підприємницької діяльності, формування власного та позикового капіталу, вкладень в активи, способів збільшення майна та обсягів продажів, формування та використання прибутку, оптимізації грошових потоків. Узагальнення закордонного досвіду організації корпоративних фінансів, досвіду вітчизняних підприємств, аналізу підходів комерційних банків до оцінки соціальної складової фінансової діяльності своїх клієнтів дозволяє рекомендувати керуватися наступними засадами сучасної організації соціального управління фінансування підприємств України: плановості; фінансового співвідношення строків; взаємозалежності фінансових показників; гнучкості (маневрування), мінімізації фінансових витрат; фінансової стійкості, показників соціального розвитку.

Очевидно, що реалізація цих принципів повинна здійснюватися при розробці стратегії соціальної відповідальності та організації системи соціального управління конкретного підприємства. Конкретна реалізація принципів організації соціальної відповідальності залежить і від їх галузевої специфіки. При цьому треба враховувати, що в сучасних умовах України з метою "виживання" багато підприємств істотно диверсифікують свою діяльність, займаючись одночасно і промисловим виробництвом, і будівництвом, і торгівлею. Необхідною передумовою вирішення проблем соціального управління підприємств є розроблення механізмів зменшення інформаційних нерівномірностей при прийнятті соціальних рішень. Саме недостатність інформації при моделюванні та прогнозуванні соціальної відповідальності рішень на підприємстві є однією з причин виникнення

конфліктів інтересів, зростання витрат, що може призвести спочатку до управлінської кризи, фінансової кризи, а потім і соціальної кризи на підприємстві. Про актуальність цього напрямку дослідження свідчить уже те, що найбільш видатним його представникам — Дж. Акерлофу, У. Вікрейю, Р. Коузу, Д. Канеману, К. Ерроу, Дж. Мирліс, М. Спенсу, Дж. Стігліцу — було присуджено Нобелівську премію в галузі економіки. В створенні наукової парадигми соціального управління підприємств приймали участь представники неокласичної школи економіки, зокрема Е. Альтман, Р. Брейлі, С. Майерс, В. Шарп, Дж. Лінтнер, Дж. Моссін, Г. Марковіц, Р. Фолкара та Д. Тобіна, а також класичного напрямку фінансової науки: М. Бьомле, А. Сміта, Е. Шмаленбаха. Окремі проблеми теоретичного фундаменту соціального управління підприємств за нової „інформаційно-інноваційної економіки” містяться в працях провідних вітчизняних економістів: О. Барановського, М. Білик, І. Бланка, А. Гальчинського, І. Зятковського, М. Крупки, О. Мендрула, С. Осадця, В. Суторміної, В. Федосова, С. Юрія. Серед наукових праць, в яких досліджуються проблеми соціального управління у цілому, необхідно виділити дослідження таких зарубіжних вчених, як: Edvard I. Altman, V. Vincentz, D. Brown, J. Earle, W. Aghion, Ph. Aghion, L. Barton, I. Donald, D. Cantor. З питань соціального управління підприємствами, банкрутства, санації і фінансової реструктуризації та їх впливу на сучасний розвиток підприємств, української економіки надруковано цілу низку науково-теоретичних досліджень вітчизняних вчених-економістів, а саме: І.П. Булеєва, Н.Е. Брюховецької, А.С. Гальчинського, В.М. Геєця, Л.О. Лігоненко, А.М. Чернявського, О.М. Терещенко. Представники економічної та юридичної наукових шкіл республік колишнього СРСР також не обійшли стороною згадану проблематику. Найпомітнішими серед них є праці російських науковців: П. Градова, А.Г. Грязнової, Г.П. Іванова, В.І. Кошкіна.

Вивчення опублікованих наукових праць, теоретичних концепцій, відповідного методичного забезпечення та емпіричний аналіз практики соціального управління дозволили встановити коло найбільш актуальних проблем, які потребують наукового вирішення. Ґрунтовних досліджень потребують питання, пов'язані з визначенням фінансово-економічного механізму соціального управління, діагностикою фінансової кризи, плануванням та фінансуванням антикризових заходів, розробленням інструментів управління персоналом, зокрема ролі людського фактору при запобіганні конфліктів та при прийнятті рішень в кризових ситуаціях у взаємозумовлених відношеннях при кризовому стані підприємства.

Дисципліна «Соціально-трудова відносина в організації облікової діяльності» — один з предметів, вивчення якого зумовлене змінами в економічному розвитку України. Важливе значення під час підготовки сучасних спеціалістів має формування знань і навичок управління в нестандартних кризових і надзвичайних ситуаціях.

Мета вивчення дисципліни — сформуванню у майбутніх спеціалістів знання та навички соціального управління в соціально-трудова відносинах в організації облікової діяльності. Формування у студентів концептуальної

системи теоретичних і практичних питань з основ соціально-трудових відносин в організації облікової діяльності та відповідних професійних компетенцій.

Завданням дисципліни є:

- набуття студентами знань з основних аспектів теорії соціального управління в соціально-трудових відносинах в організації облікової діяльності;
- ознайомлення студентів з досвідом соціально-трудових відносин в організації облікової діяльності за науковими працями зарубіжних авторів;
- розвиток і вдосконалення особистих якостей студентів — майбутніх менеджерів, які необхідні в управлінській діяльності соціально-трудових відносин в організації облікової діяльності.

На підставі набутих сучасних знань, вмінь, навичок майбутні спеціалісти повинні вирішувати складні завдання стратегічного значення в ринкових умовах, організовувати системи управління, адекватні вимогам сучасної економіки.

За допомогою конкретних практичних навичок студент повинен мати нижче перелічені компетентності:

*Загальні компетентності*

- ЗК06. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів);
- ЗК08. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності;
- ЗК11. Навички використання сучасних інформаційних систем і комунікаційних технологій;
- ЗК12. Здатність діяти соціально відповідально та свідомо;
- ЗК14. Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (вільного демократичного) суспільства, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні;
- ЗК15. Здатність зберігати та примножувати моральні, культурні, наукові цінності і досягнення суспільства на основі розуміння історії та закономірностей розвитку предметної області, її місця у загальній системі знань про природу і суспільство та у розвитку суспільства, техніки і технологій, вести здоровий спосіб життя.

*Спеціальні (фахові) компетентності(визначені стандартом вищої освіти спеціальності)*

- СК04. Застосовувати знання права та податкового законодавства в практичній діяльності суб'єктів господарювання;
- СК10. Здатність застосовувати етичні принципи під час виконання професійних обов'язків;
- СК11. Демонструвати розуміння вимог щодо професійної діяльності, зумовлених необхідністю забезпечення сталого розвитку України, її зміцнення як демократичної, соціальної, правової держави

*Програмні результати навчання за спеціальністю (визначені стандартом вищої освіти спеціальності)*

- ПР08. Розуміти організаційно-економічний механізм управління підприємством та оцінювати ефективність прийняття рішень з використанням обліково-аналітичної інформації;

- ПР23. Зберігати та примножувати досягнення і цінності суспільства на основі розуміння місця предметної області у загальній системі знань, використовувати різні види та форми рухової активності для ведення здорового способу життя

## 2 ПРИКЛАДИ ТИПОВИХ ЗАДАЧ З ДИСЦИПЛІНИ

### 2.1. Соціально-трудові відносини при управлінні трудовими ресурсами

#### 2.1.1. Методичні вказівки

Вихідну базу для визначення кількісних характеристик трудових ресурсів країни, регіону або населеного пункту утворюють показники чисельності, складу і руху населення відповідної території. Конкретно маються на увазі наступні показники:

1) середня чисельність населення за рік ( $\bar{P}$ ):

$$\bar{P} = (P_n + P_k)/2,$$

де  $P_n$  — чисельність населення на початок року,  $P_k$  — чисельність населення на кінець року;

2) загальний коефіцієнт народжуваності ( $n$ ) за год (в промілле):

$$n = N_i/\bar{P} \cdot 1000;$$

3) загальний коефіцієнт смертності ( $m$ ) за год (в промілле):

$$m = N_j/\bar{P} \cdot 1000;$$

4) природній приріст (збиток) населення за рік ( $E$ ):

$$E = N_i - N_j,$$

де  $N_i$  — число немовлят за рік,  $N_j$  — число померлих за рік;

5) коефіцієнт природнього приросту населення ( $K_e$ ) (в промілле):

$$K_e = E/\bar{P} - 1000 = n + m;$$

6) механічний (міграційний) приріст (збиток) населення за рік ( $C$ ):

$$C = M_i - M_j,$$

де  $M_i$  — число прибулого населення за рік,  $M_j$  — число вибулого населення за рік;

7) коефіцієнт механічного приросту населення ( $K_M$ ):

$$K_M = C/\bar{P} - 1000;$$

8) загальний приріст населення за рік ( $\Delta P$ ):

$$\Delta P = E + C;$$

9) коефіцієнт загального приросту населення ( $K_0$ ) (в промілле):

$$K_0 = \Delta P/\bar{P} \cdot 1000;$$

10) перспективна (прогнозована) чисельність населення на кінець аналізованого року або на початок наступного року ( $P_k$ ):

$$P_k = P_n + E + C.$$

Трудові ресурси складаються із працездатних громадян у працездатному віці та працюючих у народному господарстві громадян молодше й старше працездатного віку.

У цей час відповідно до трудового законодавства України нижньою границею працездатного віку вважається 16 років, а верхньою - пенсія, яка визначає право на одержання, - 60 років для жінок і для чоловіків. Однак для деяких видів професійної діяльності, пов'язаних з високими психофізіологічними навантаженнями на організм людини, пенсійна планка помітно нижче - на 5-10 років, а іноді й більш. Це стосується виробництв із несприятливими, важкими умовами праці (наприклад, видобуток вугілля, виплавка металу та ін.), а також тих професійних занять, де з роками втрачається можливість підтримувати потрібну "трудова форма" (наприклад, балет).

У реальному житті багато з "пільгових пенсіонерів" продовжують трудитися в колишній якості або на іншій роботі й тому залишаються в складі трудових ресурсів. Непрацюючі виключаються з їхнього складу.

Певну частину людей працездатного віку становлять ті, хто ніколи не працював або перестав працювати через погане здоров'я. Мова йде про інвалідів I та II груп, яких держава забезпечує пенсією. Однак деякі із цієї групи населення, особливо у випадках, коли на виробництвах створюються прийнятні умови, трудяться. Тому до працездатного населення в працездатному віці відносяться громадяни цього віку, за винятком непрацюючих інвалідів I й II груп.

Отже, чисельність трудових ресурсів ( $T$ ) визначається в такий спосіб:

$$T = P_{\text{тр}} - P_{\text{инв}} + P_{\text{пен}} + P_{\text{мол}},$$

де  $P$  — чисельність населення в працездатному віці;

$P_{\text{инв}}$  — чисельність непрацюючого населення того ж віку, що вважається згідно встановленим державою правовим нормам непрацездатним (інваліди I- II груп і особи пільгових пенсійних віків);

$P_{\text{пен}}$  — працюючі особи пенсійного віку;

$P_{\text{мол}}$  — працюючі підлітки до 16 років

Середньорічна чисельність трудових ресурсів за рік ( $T$ ):

$$\bar{T} = (T_n + T_k)/2.$$

Природній приріст трудових ресурсів ( $T_e$ ):

$$T_e = P_v - P_n,$$

де  $P_v$  — чисельність осіб, що входять і працездатний вік, а також чисельність осіб пенсійного віку та підлітків до 16 років, що притягуються для роботи в суспільному виробництві;

$P_n$  — чисельність осіб, що виходять за межі працездатного віку, а також чисельність осіб, що померли або одержали інвалідність у працездатному віці. Міграційний приріст трудових ресурсів, а також відносні показники динаміки чисельності трудових ресурсів (коефіцієнти загального, природнього та механічного приросту) визначаються аналогічно розрахункам подібних показників для всього населення

### Задача 2.1.1

Вихідні дані і постановка завдання. Визначите чисельність населення працездатного віку на початок наступного року, якщо за поточний рік є наступні дані: чисельність населення працездатного віку на початок року - 70 млн. чоловік; чисельність померлих у працездатному віці протягом року - 0,2 млн. чоловік; чисельність молоді, що досягла в даному році працездатного віку, - 2,0 млн. чоловік; чисельність осіб, що досягли пенсійного віку цього року - 1,6 млн. людей.

Розв'язок

Чисельність населення працездатного віку на кінець року ( $P_{\text{тпк}}$ ) розраховується в такий спосіб:

$$\begin{aligned} P_{\text{тпк}} &= P_{\text{тпн}} + (P_v - P_n - N_j) = \\ &= 70 + (2,0 - 1,6 - 0,2) = 70,2 \text{ млн. чоловік,} \end{aligned}$$

де  $\bar{P}_{\text{тпн}}$  — чисельність населення працездатного віку на початок року.

Відповідь. Чисельність населення працездатного віку на початок наступного року становить 70,2 млн. чоловік.

### Задача 2.1.2

Вихідні дані. Населення працездатного віку становить 80 млн. чоловік, у тому числі непрацюючі інваліди I й II груп - 1,2 млн. чоловік; працюючі підлітки - 0,1 млн. чоловік пенсіонери, що працюють, - 4,5 млн. чоловік.

Постановка завдання. Визначите чисельність трудових ресурсів.

Розв'язок

Чисельність трудових ресурсів (Т) розраховується в такий спосіб:

$$\begin{aligned} T &= P_{\text{тр}} - P_{\text{инв}} + P_{\text{пен}} + P_{\text{мол}}, \\ &= 80 - 1,2 + 0,1 + 4,5 = 83,4 \text{ млн. чоловік.} \end{aligned}$$

Відповідь. Чисельність трудових ресурсів становить 83,4 млн. чоловік.

### Задача 2.1.3

Вихідні дані. У місті чисельність населення становить 120 тис. чоловік, коефіцієнт приросту населення в базисному періоді - 100 промілле, частка трудових ресурсів - 50%.

Постановка завдання. Визначите перспективну чисельність населення й трудових ресурсів на початок планованого періоду за умови незмінності частки трудових ресурсів у населенні міста.

Розв'язок

Коефіцієнт приросту населення До визначається в такий спосіб:

$$K = \Delta P / P - 1000, \quad (1.1)$$

де  $\Delta P$  — прирост населення,  $\Delta P = P_k - P_n$ ,

$P$  — середнє населення,  $P = (P_k + P_n)/2$ ,

$K$  — 100 промілле (за умовою завдання).

Підставляючи розрахункові формули названих величин у формулу (1.1), одержуємо:

$$100 = \{(P_k - P_n)/[(P_k + P_n)/2]\} 1000. \quad (1.2)$$

Преутворюючи формулу, одержуємо:

$$P_k = 21/19 P_n = 21/19 \cdot 120 \text{ тис.} = 132 \text{ тис. чоловік}$$

Оскільки за умовою завдання чисельність трудових ресурсів становить 50% від чисельності населення, тоді

$$T = 50\% \cdot 132 \text{ тис.} = 66 \text{ тис. чоловік}$$

Відповідь. Перспективна чисельність населення становить 132 тис. чоловік; перспективна чисельність трудових ресурсів - 66 тис. чоловік.

## 2.2. Соціальні аспекти: зайнятість і безробіття

### Методичні вказівки

Ситуація на ринку праці оцінюється не тільки через абсолютну чисельність зайнятих і безробітних, але й через рівень безробіття й рівень зайнятості, які визначаються як питома вага відповідної категорії робочої сили в чисельності економічно активного населення на початок (кінець) періоду. При цьому прийнято відрізняти фактичне безробіття, розраховане по методології МОП (Міжнародна організація праці) на основі вибірових обстежень, від офіційно зареєстрованої в органах служби зайнятості.

Фактичний рівень безробіття (в %) виражається в такий спосіб:

$$УБ_{\phi} = Б_{\phi} / \mathcal{E}_a - 100,$$

де  $Б_{\phi}$  — чисельність безробітних, певна по методології МОТ на підставі вибірових обстежень населення (про критерії віднесення до безробітних по методології МОП;  $\mathcal{E}_a$  — чисельність економічно активного населення.

Рівень офіційно зареєстрованої безробіття (в %) визначається за формулою:  $УБ_p = Б_p / \mathcal{E}_a \cdot 100$ , где  $Б_p$  — чисельність незайнятих, офіційно зареєстрованих в органах служби зайнятості в якості шукаючих роботу, а також визнаних безробітними.

При відсутності величини чисельності економічно активного населення вона може розраховуватися у такий спосіб:

$$\mathcal{E}_a = \mathcal{Z} + Б,$$

де  $\mathcal{Z}$  — облікова чисельність зайнятих у народному господарстві або регіоні;  $Б$  — чисельність безробітних, розрахована по методології МОТ ( $Б_{\phi}$ ), або чисельність незайнятих, зареєстрованих в органах служби зайнятості в якості шукаючих роботу ( $Б_p$ ).

Рівень зайнятості економічно активного населення (в %) складе:

$$УЗ = \mathcal{Z} / \mathcal{E}_a \times 100.$$

Рівень зайнятості трудових ресурсів (в %) рівний:

$$УЗ_T = \mathcal{Z} / T \times 100.$$

### Задача 2.2.1

Вихідні дані. В 2018 р. трудові ресурси однієї із країн становили 86 млн. чоловік, у тому числі в працездатному віці - 81,3 млн. чоловік особи, що працюють, старших віків і підлітків - 4,7 млн. чоловік. З них зайняті в народному господарстві (без зайнятих в особистому підсобному господарстві) склали 69,5 млн. чоловік; учні - 5,6 млн. чоловік;

військовослужбовці - 2,4 млн. чоловік; незайняті працездатні громадяни в працездатному віці - 8,5 млн. чоловік; у тому числі змушене незайняті (шукаючі роботу) - 3,3 млн. чоловік.

Постановка завдання. Визначте рівень зайнятості трудових ресурсів у народному господарстві, а також зайнятість населення різними видами суспільно корисної діяльності та проаналізуйте ефективність розподілу трудових ресурсів за видами зайнятості.

Розв'язок

Рівень зайнятості в народному господарстві становить:

$$(69,5 \text{ млн. чоловік} / 86,0 \text{ млн. чоловік}) 100 = 80,8\%.$$

Частка в трудових ресурсах:

учнів:

$$(5,6 \text{ млн. чоловік} / 86,0 \text{ млн. чоловік}) 100 = 6,5\%;$$

військовослужбовців:

$$(2,4 \text{ млн. чоловік} / 86,0 \text{ млн. чоловік}) 100 = 2,8\%;$$

незайнятих працездатних громадян у працездатному віці:

$$(8,5 \text{ млн. чоловік} / 86,0 \text{ млн. чоловік}) 100 = 9,9\%;$$

у тому числі шукаючих роботу:

$$(3,3 \text{ млн. чоловік} / 86,0 \text{ млн. чоловік}) 100 = 3,8\%.$$

Показники рівня зайнятості свідчать про те, що в народному господарстві спостерігається неефективний розподіл трудових ресурсів по характеру зайнятості. Висока потреба людей в оплачуваній роботі - ознака низького рівня життя, зв'язаного в тому числі й з невисоким рівнем продуктивності праці і його оплати. У результаті в наявності зверхзайнятості суспільною працею (80,8%) на шкоду іншим соціально значимим видам зайнятості, зокрема частці населення, зайнятого на навчанні (6,5%), хоча саме цей показник відбиває важливий аспект ефективного використання людських ресурсів.

Відповідь. Рівень зайнятості трудових ресурсів у народному Господарстві становить 80,8%, учнів - 6,5%, незайнятих працездатних громадян у працездатному віці - 9,9%, у тому числі шукаючих роботу - 3,8%.

### **Задача 2.2.2**

Вихідні дані.

Чисельність зайнятих у складі економічно активного населення - 85 млн. чоловік; чисельність безробітних - 15 млн. чоловік. Через минулий місяць із 85 млн. чоловік, що мали роботу, звільнені й шукають роботу 0,5 млн. чоловік.; 1 млн. чоловік із числа офіційно зареєстрованих безробітних припинили пошуки роботи.

Постановка завдання. а) визначите початковий рівень безробіття; б) визначите чисельність зайнятих, кількість безробітних і рівень безробіття через місяць.

Розв'язок

а) початковий рівень безробіття визначається за формулою:

$$УБ = Б/Эа \times 100.$$

Чисельність економічно активного населення становить:

$$Эа = Б + З = 15 + 85 = 100 \text{ млн. чоловік.}$$

Тоді

$$УБ = (15 \text{ млн} / 100 \text{ млн.}) \times 100 = 15\%;$$

б) місяць через чисельність зайнятих становить:

$$З = 85 - 0,5 = 84,5 \text{ млн. чоловік,}$$

кількість безробітних:

$$Б = 15 - 1 + 0,5 = 14,5 \text{ млн. чоловік,}$$

рівень безробіття:

$$УБ = [14,5 / (84,5 + 14,5)] \times 100 = 14,6 \%.$$

Відповідь: а) рівень безробіття склав 15%;

б) чисельність зайнятих склала 84,5 млн. чоловік, чисельність безробітних - 14,5 млн. чоловік, рівень безробіття - 14,6%.

### Задача 2.2.3

Вихідні дані. Фактичний ВВП (валовий національний продукт) становить 750 млрд. дол., природний рівень безробіття - 5%, фактичний рівень безробіття - 9%.

Постановка завдання. Який обсяг продукції у вартісному вираженні недозроблений у країні (коефіцієнт Оукена 2,5%)?

Розв'язок

Згідно із законом Оукена перевищення фактичного рівня безробіття над природним на 1 % спричиняє відставання фактичного обсягу ВВП від потенційного на 2,5%.

У нашому прикладі фактичний рівень безробіття перевищує природний на 4% (9% - 5%), отже, фактичний обсяг ВВП відстає від потенційного на 10% ( $2,5 \cdot 4$ ), що становить 75 млрд. дол. ( $750 \text{ млрд.} \cdot 10\%$ ).

Відповідь: у країні існує дефіцит невиробленої продукції на 75 млрд. долларів

### 3. СИСТЕМА СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

3.1. Цілі і функції системи соціально-трудоових відносин в управлінні організацією

Ділова гра

#### **"Формування цілей і функцій системи соціально-трудоових відносин в управлінні організацією "**

Опис ділової гри

Учасники ділової гри самостійно вибирають організацію, орієнтуючись на базу проходження практики, місце роботи або моделюючи умовну організацію. Визначають сферу її діяльності (галузеву приналежність), організаційну структуру управління, а також проводять опис цієї організації за наступними характеристиками:

- форма власності;
- найменування продукції або послуг;
- рівень складності, що випускається продукції або послуг;
- рівень технічної оснащеності виробництва і управління;
- стадія розвитку організації (діюча або знову створювана);
- наявність філій;
- фінансовий стан;
- розмір організації за чисельністю персоналу;
- наявність різних категорій персоналу;
- професійно-кваліфікаційний рівень персоналу та ін.

Формулюється місія (основна мета) організації.

Постановка завдання

На підставі місії (мети) з урахуванням характеристик організації формуються цілі по управлінню персоналом шляхом побудови "дерева" цілей за понятійною (аспектною) або факторною ознакою декомпозиції.

На базі ретельно складеного багаторівневого "дерева" цілей визначите функції по управлінню персоналом, виділивши серед них як уже виконувані, так і нові, пов'язані з розвитком організації і її персоналу, появою філій, а також нових областей діяльності.

Виявлені функції по управлінню персоналом закріпите за підрозділами, що вже входять у систему управління персоналом організації, або запропонувати створити нові підрозділи.

Методичні вказівки

Формування цілей, функцій і структури - найважливіші завдання побудови системи управління персоналом організації. В умовах ринкової економіки формування або реорганізація будь-якої штабної служби (а саме такий і є система керування персоналом) організації починається з визначення місії й стратегічної мети цієї організації, що і впливають із них прикладних завдань.

Цілеполягання - один з методів формування системи управління організацією. Чим більш конкретно і детально будуть сформульовані цілі, тим більше конкретні завдання по їхній реалізації можуть бути поставлені перед окремими ланками системи керування, виробничими підрозділами і окремими виконавцями.

Будь-яка організація (промислове підприємство, банк, страхова компанія, торговельна фірма, енергопідприємство і т.і.) - багатоцільова соціально-економічна система, що включає науково-технічні, виробничо-комерційні, економічні і соціальні цілі. Соціальні цілі є основою формування цільової спрямованості системи управління персоналом.

При цьому основним методичним підходом вважається структуризація цілей по управлінню персоналом, тобто побудова системи цілей за допомогою "дерева" цілей по понятійному (аспектному) або факторній ознаці декомпозиції.

Чим більше рівнів презентовано в "дереві" цілей, тим більше конкретними, які й охоплюють багато областей управління персоналом є формулювання цілей. Завдання розроблювачів "дерева" цілей полягає в такій деталізації цілей нижнього рівня, щоб їх формулювання являли собою конкретні функції, виконання яких може бути закріплене за окремими ланками й виконавцями системи управління персоналом.

На першому етапі ділової гри вчасники повинні визначити, чи є обрана ними організація діючої або вона тільки створена. Від цього буде залежати характер закріплення функцій по управлінню персоналом за існуючими ланками оргструктури, створення нових ланок або залучення додаткових фахівців з управління персоналом для виконання нових функцій.

Формування або реорганізація організаційної структури системи управління персоналом повинні здійснюватися відповідно до принципів, правил, норм створення підрозділів апарата управління з обліком їх чисельності, норм керованості і т.п.

Опис ходу ділової гри

1. Ділова гра розрахована на 4 години аудиторних занять і 2 години внеаудиторної самостійної підготовки.

2. За тиждень до аудиторного заняття викладач розбиває групу на підгрупи по 3-4 людини. Одна з підгруп у кількості 2-3 людей буде виступати в якості експертної. Підгрупи формуються довільно за бажанням учасників. Викладач інформує про цілях гри й дає завдання по самостійному вибору кожною підгрупою організації, для якої необхідно сформувавши мети, функції й оргструктуру по керуванню персоналом. Учасники гри заздалегідь збирають інформацію (або її моделюють) про обрану організацію відповідно до пунктів, викладених у розділі "Опис ділової гри".

3. Під час аудиторного заняття кожна підгрупа повідомляє про обрану нею організацію, щоб виключити дублювання. Учасники кожною підгрупи розподіляють між собою ролі: керівника організації (директори, президента й т.п.), його заступника по керуванню персоналом, начальника відділу управління персоналом і ін. Експертна група повинна володіти знаннями методичних основ формування цілей, функцій і оргструктур і із цього погляду оцінювати правильність і раціональність результатів роботи кожною підгрупи.

4. Усі ігрові групи виконують однотипні завдання, але працюють відокремлено. Якщо буде потреба представники експертної групи консультують учасників гри за правилами побудови "дерева" цілей, по використанню нормативних матеріалів про формування оргструктур керування, здійснюють контроль над дотриманням встановленого режиму часу, дають комплексну оцінку роботи кожній ігровій групі

5. Результатом гри в основний час (40-45 хв) повинно стати докладний письмовий опис усіх етапів роботи кожною підгрупи - повна характеристика організації і її діяльності; місія (основна мета); схема "дерева" цілей по управлінню персоналом; схема оргструктури управління організацією або підсистемою управління персоналом, а також повинні бути дані пропозиції по закріпленню функцій за ланками або виконавцями цієї підсистеми.

6. Після завершення основного часу представник кожною підгрупи доповідає про результати проробленої роботи, інший учасник відповідної підгрупи зображує на дошці необхідні схеми, малюнки й т.і. Кожна граюча група, а також експертна група паралельно з викладачем ставлять запитання, дають критичну оцінку виступаючим, аналізують, що мають місце недогляди, неточності.

7. Викладач підводить підсумки ділової гри, відзначає як удачі, так і менш удачі варіанти, указує на основні недоліки.

8. Учасники ділової гри здають письмові звіти, у яких викладаються сформовані ними для конкретної організації цілі, функції і оргструктури управління персоналом.

Нижче наведений приклад звіту по діловій грі.

Загальна характеристика організації

Рекламно-посередницька фірма (РПФ) працює на ринку нововведень (інновацій), займається продажем новітніх технологій, виробничих систем, устаткування.

РПФ - самостійна комерційна структура, яка займається посередницькою діяльністю, виготовленням рекламних роликів, демонстраційних комплексів і тренажерів на замовлення організацій, що і використовує їх для реклами товарів замовників або, що представляє їх у користування третім особам - покупцям (у випадку навчання), а, що також надає покупцям додаткові послуги у вигляді "супроводу" проданого встаткування, технологій. Свою діяльність РПФ здійснює на основі прямих договорів із замовниками. Основні завдання РПФ - пошук покупців, продаж товару замовників.

Фірма недавно створена й виходить на ринок, тому її метою на рік є "зайняти до кінця першого року роботи нішу на ринку продавців нововведень".

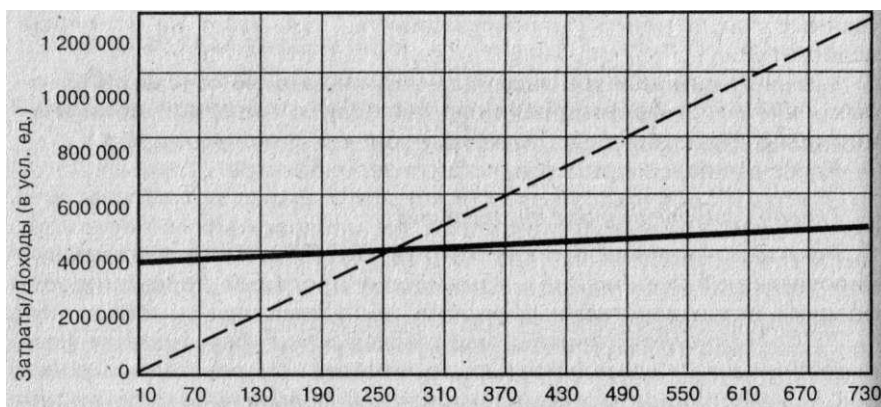
Чисельність персоналу на початковий період роботи фірми 41 людей. Але надалі прогнозуються ріст обсягу робіт фірми, поява нових функцій, для чого знадобиться додатковий персонал.

### Фінансовий стан РПФ

На підставі даних про передбачувані витрати й доходах можна побудувати графік рентабельності фірми (мал. 2.1).

Як видно із графіка, витрати фірми повністю окупляться при висновку фірмою 249 контрактів. Така кількість контрактів, по оцінках експертів, фірма зможе укласти до двадцять першому місяцю своєї роботи.

Крім крапки самооплатності слід розглянути більш точні показники (такі, як грошові потоки). Для цього необхідно врахувати всі капітальні вкладення, що течуть витрати й доходи фірми (рисунок 2.2).



Кількість договорів, що полягають

Рис. 2.1. Графік рентабельності

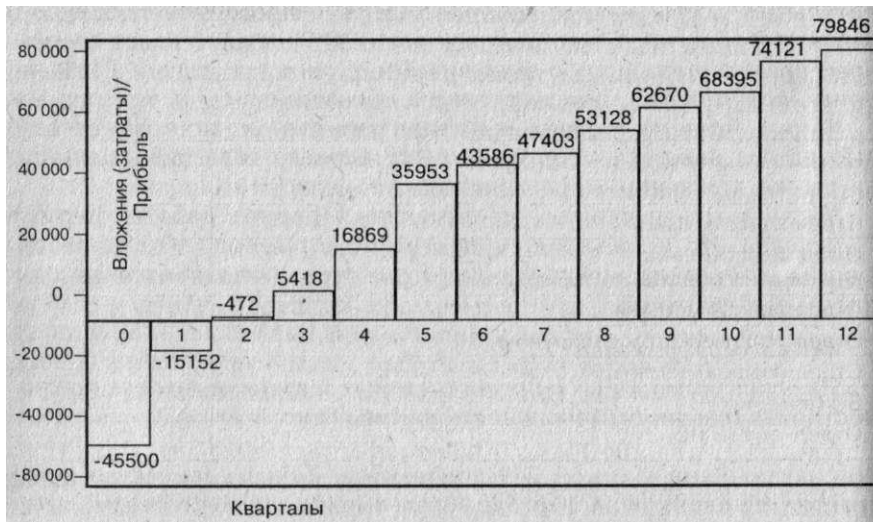


Рис. 2.2. Грошові потоки фірми за 3 роки по кварталах

Уже до третього кварталу роботи фірма буде діставати прибуток і в неї з'явиться можливість розширити штат співробітників фірми.

На кінець третього року маса чистому прибутку складе 426 264 у.е. Дані розрахунків прибутковості фірми представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Доходність	%
Доходність в місяць	5,00
Доходність за рік по складному %	102,61
Прибутковість за рік по простому %	61,00

Більш показовий складний відсоток, тому що відсотки, отримані в поточному періоді, можуть бути знову вкладені в наступному періоді й, відповідно, теж приносять прибуток. Тому необхідно здійснити розрахунок прибутковості вкладень по складному відсоткові.

Таким чином, діяльність фірми економічно доцільна. Вкладення коштів у її діяльність є прибутковим і приносить дохід більший, ніж вкладення під банківські відсотки.

Фактори появи додаткової потреби в персоналі

Фірма припускає розширити комплекс надаваних нею послуг, збільшати обсяг робіт. Крім того, у міру росту фірми і її експансії на ринку неминує наступне момент, коли потрібна передача частини функцій, відповідальності й повноважень новим підрозділам. Важливо заздалегідь передбачити всі ці зміни й урахувувати їх при розробці організаційної структури фірми. З табл. 2.2 видно можлива еволюція організаційної структури РПФ.

Таблиця 2.2

Назва відділа	Початок діяльності РПФ	Розширення
---------------	------------------------	------------

Відділ контрактації	*	
Відділ виготовлення рекламної продукції	*	
Відділ супроводження		*
Відділ технічного забезпечення		*
Відділ управління персоналом	*	
Бухгалтерія	*	
Відділ навчання		*

Організаційна структура фірми може змінюватися згодом, це залежить від ряду факторів, у тому числі від наявності коштів на початковому етапі діяльності фірми і необхідності в тому або іншому відділі в цей період. На рисунку 2.3 наведена організаційна структура РПФ.



Рисунок 2.3 - Схема організаційної структури фірми

Додаткові послуги, які може запропонувати РПФ: навчання роботі на пропонованому для покупки встаткуванні; консультаційна допомога у відкритті власної справи на основі нових технологій.

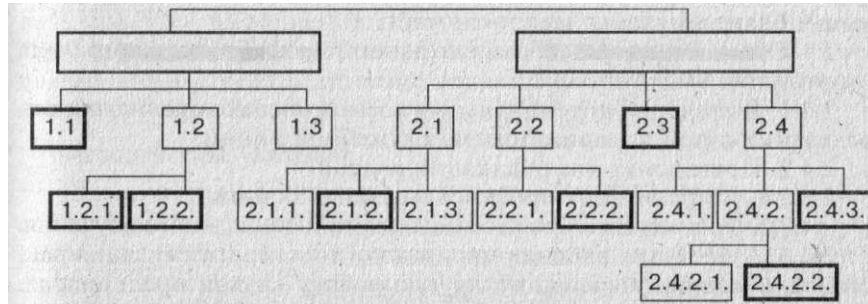
Місія (основна загальна мета фірми)

"Ми - ефективний посередник із продажу новітніх технологій, виробничих систем і встаткування; якщо Ви потребуєте наших послуг, ми допоможемо Вам, використовуючи для цього нові інформаційні технології потенціал, що постійно росте, співробітників, надаючи різноманітний асортименти послуг".

Головна мета по керуванню персоналом - забезпечити фірму необхідним персоналом, підтримувати на високому рівні кваліфікацію персоналу, створити співробітникам умови для ефективної роботи.

Декомпозиція даної мети представлена на рисунку 2.4.

## Головна ціль



Примітка. Виділені цілі є новими для РПФ.

Рисунок 2.4 - "Дерево" цілей по управлінню персоналом РПФ

1. Зовнішні цілі, пов'язані з відносинами фірми з навколишнім середовищем (ринок праці, охорона навколишнього середовища, взаємини з державною і місцевими владою, профспілками і т.і.)

1.1. Установлення контактів із профспілками і спрямована на виявлення й попередження можливих трудових конфліктів підготовка пропозицій керівництву фірми про відповідну до лінії поведінки з обліком укладених тарифних угод.

1.2. Вивчення положення на ринку праці, тенденцій розвитку нових технологій, вимог до випереджальної підготовки кадрів.

1.2.1. Розробка перспективних вимог до вакантних посад і кадровому складу. Складання посадових інструкцій по нових посадах і особистісних специфікацій.

1.2.2. Безперервне послідовне планування в області зовнішньої і внутрішньої зайнятості; професійний кадровий маркетинг.

1.3. Застосування на практиці законодавчих вимог до охорони навколишнього середовища, ергономіці і естетиці. Проектування робочих місць із урахуванням ціннісних орієнтацій у суспільстві, змін на ринку праці, в умовах праці і техніці безпеки.

2. Внутрішні цілі, реалізація яких спрямована на поліпшення відносин фірми зі своїми співробітниками (участь їх у управлінні фірмою, удосконалення стилю керівництва, поглиблення професійних знань, розв'язок соціальних питань і т.і.)

2.1. Розробка заходів щодо збільшення грошових доходів, а також інших пільг і благ.

2.1.1. Створення і безперервне вдосконалювання структури заробітної плати з урахуванням соціальних пільг.

2.1.2. Підвищення гнучкості системи нарахування надбавок.

2.1.3. Розробка окремих статей колективного договору, що стосуються питань матеріальної винагороди з урахуванням соціальних пільг, змін на ринку праці, результатів атестації і рівнів посад в організації.

2.2. Розробка заходів щодо задоволення соціально-культурних запитів персоналу.

2.2.1. Задоволення соціально-побутових потреб і фізичний розвиток персоналу.

2.2.2. Організація страхування життя і здоров'я персоналу.

2.3. Забезпечення раціональної структури колективу, підтримка сприятливого мікроклімату.

2.4. Забезпечення загальноосвітнього, професійного росту працівників.

2.4.1. Виявлення потенційних можливостей персоналу і визначення шляхів просування по службовій лінії.

2.4.2. Підвищення кваліфікації кадрів.

2.4.2.1. Актуалізація професійних знань.

2.4.2.2. Організація професійного і соціального навчання.

2.4.3. Атестація робочих місць і посад, оптимізація розміщення кадрів: переклад на іншу роботу усередині підприємства, висування на більш високі посади, звільнення.

У зв'язку з тим що фірма невелика, усі функції по управлінню персоналом виконуються в основному у відділі управління персоналом.

Однак нові цілі (функції) (див. примітку до рисунку 3.4) необхідно закріпити за окремими ланками і посадовими особами в такий спосіб:

ціль 1.1 повинна бути реалізована шляхом створення ради трудового колективу і виходу його представника в органі територіального фонду незалежних профспілок України;

цілі 1.2.1, 1.2.2, 2.4.3 повинні бути реалізовані відділом управління персоналом шляхом їхньої конкретизації у вигляді завдань і функцій відділу; мети 2.1.2, 2.2.2 повинні бути закріплені за бухгалтерією фірми;

ціль 2.3 може бути досягнута спільними зусиллями керівника фірми (генерального директора) і начальника відділу керування персоналом;

ціль 2.4.2.2 конкретизована до функції, виконання якої покладено на відділ навчання.

### **Ділова гра**

#### **«Функціональний поділ праці у системі соціальної відповідальності управління організацією»**

#### **Опис ділової гри**

Створюється нова комерційна організація. В апарат управління передбачається включити наступні функціональні підрозділи: юридичний відділ, відділ безпеки, канцелярію, фінансово-економічний відділ, відділ соціально-побутового обслуговування, відділ управління персоналом, лабораторію соціологічних досліджень, бухгалтерію, другий відділ. Функції відділу управління персоналом приводяться в таблиці 3.3.

#### **Постановка завдання**

Необхідно спроектувати функціональний поділ праці в процесі виконання відділом управління персоналом функцій за допомогою побудови

схеми функціональних взаємозв'язків цього відділу з іншими підрозділами апарата управління організації.

#### Методичні вказівки

Схема функціональних взаємозв'язків (ФВ) відбиває горизонтальні зв'язки функціональних підрозділів апарата управління. Цю схему можна представити у вигляді таблиці, з лівої сторони якої по вертикалі вказуються функції управління, виконувані конкретним функціональним підрозділом, а вгорі по горизонталі - усі функціональні підрозділи апарата управління й посади вищих керівників. На перетинанні рядків і стовпців проставляються символи, які відбивають ступінь участі окремих функціональних підрозділів і керівників у виконанні конкретних функцій даного підрозділу. Застосовуються наступні символи: ПРО - відповідає за виконання даної функції, організує її виконання, підготовляє й оформляє остаточний документ; П - представляє вихідні дані, інформацію, необхідні для виконання даної функції; В - бере участь у виконанні даної функції; З - погоджує підготовлений документ або окремі питання в процесі виконання функцій; Р - ухвалює рішення, затверджує, підписує документ.

Таблиця 2.3

Фрагмент схеми функціональних взаємозв'язків відділу керування персоналом з іншими підрозділами організації

Найменування функцій керування персоналом відділу	Функціональні підрозділи й посадові особи											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	и т.д.	10	11
1. Добір і розміщення кадрів	У					О					С	р
2. Складання плану потреби в персоналі	П	п	п	п	П	О	п	п	п			р
3. Оформлення приймання, перекладу, звільнення працівників		с		с		О		с			С	р
4. Вивчення причин плинності кадрів					П	О	п					р
5. Здійснення контролю над правильним використанням персоналу					п	О	У					р
6. Створення резерву кадрів і його навчання						О						р
7. Ведення обліку особистих справ						О		с				р
8. Оформлення документації для нагородження	У			с	У	О			п		С	р
10. Здійснення роботи із професійного просування кадрів	п	п	п	п	п	О	п	п	п		с	р
11. Розгляд листів, скарг, заяв			п			О					с	р
12. Здійснення трудової мотивації персоналу	п	п	п	п	п	о	п	п	п		с	р
13. Удосконалювання стилю й методів роботи з персоналом						О					с	р
14. Аналіз професійного, вікового, освітнього складу персоналу і т.д.	п	п	п	п	п	О	п	п	п			р

Умовні позначки:

- |                                 |  |
|---------------------------------|--|
| 1. Юридичний відділ             | 7. Лабораторія соціологічних досліджень    |
| 2. Відділ безпеки               | 8. Бухгалтерія                             |
| 3. Канцелярія                   | 9. Другий відділ                           |
| 4. Фінансово-економічний відділ | 10. Начальник відділу керування персоналом |
| 5. Відділ обслуговування        | 11. Керівник організації                   |
| 6. Відділ керування персоналом  |  |

#### 4 КРИТЕРІЇ СОЦІАЛЬНО- ТРУДОВИХ ВІДНОСИН В ПЛАНУВАННІ ТА АНАЛІЗІ ПОКАЗНИКІВ З ПРАЦІ

## Методичні вказівки

В умовах ринкової економіки критерії соціально- трудових відносин з планування та аналізу показників по праці здобувають особливо важливого значення. Адже саме цими способами можна більш повно виявити шляхи скорочення витрат праці на випуск продукції, а також найбільші резерви для підвищення ефективності виробництва і конкурентоспроможності організації. Завдання, поміщені в даному розділі, покликано сприяти розвитку у фахівців з управління персоналом практичних навичок по плануванню та аналізу показників, які характеризують ступінь ефективності використання трудових ресурсів організації.

По своєму змісту завдання досить різноманітні. Розглядаються такі питання, як планування та аналіз трудомісткості і продуктивності праці, характер впливу різних факторів виробництва на зростання продуктивності праці, на зміни в чисельності та структурі персоналу, ефективність використання фонду робочого часу, змінюваність і плинність кадрів, формування і витрата фонду заробітної плати, співвідношення темпів росту заробітної плати і продуктивності праці. При розв'язку цих завдань від студентів потрібне знання методики розрахунків трудомісткості продукції, росту продуктивності праці за факторами, формування фонду заробітної плати, структури фонду робочого часу, основ нормування праці. Порядок розв'язку завдань наведений нижче в прикладах.

### Приклади розрахунків показників по праці

1. Нормативна трудомісткість виробу 500 нормо-годинника, фактичні витрати праці склали 420 ч. Планом впровадження організаційно-технічних заходів передбачається зниження нормативної трудомісткості до 440 год (при планованому виконанні норм 110%). Визначите, на скільки відсотків підвищиться продуктивність праці при виробництві даного виробу, як зміниться рівень виконання норм.

#### Розв'язок

Після здійснення заходів витрати праці знизяться до 400 год ( $420/1,1$ ), отже, продуктивність праці зросте на 5%  $1(420/400)100 - 100$ . До впровадження заходів норми виконувалися на 119%  $[(500/420)100]$ , після впровадження виконання норм знизиться на 9,2%  $1(110/119)100 - 100$ .

2. Для підвищення конкурентоспроможності підприємства передбачається здійснити в планованому періоді наступні заходи:

- у результаті впровадження нового технологічного процесу знизити трудомісткість на 5%;
- замінити частина застарілих верстатів, на яких працює 15% основних робітників (продуктивність верстатів підвищиться на 50%);
- централізувати організацію ремонтних робіт, що дасть можливість скоротити чисельність робітників, зайнятих ремонтом, з 120 до 85 людей;
- скоротити внутрішні втрати робочого часу з 10 до 5%.

Як у цих умовах підвищиться продуктивність праці, якщо на підприємстві зайнято 1400 робітників, з них 60% становлять основні робітники?

Розв'язок

При зниженні трудомісткості на 5% продуктивність праці підвищиться на 5,2%  $(5 \times 100)/(100 - 5)$ .

Заміна застарілого обладнання дозволить підвищити продуктивність праці основних робітників на 7,5%  $(50 \times 0,15)$ .

Продуктивність праці робітників, зайнятих ремонтом устаткування, збільшиться на 41%  $1(120/85)100-100$ .

Чисельність допоміжних робітників на підприємстві складе:  $1400 \times 0,4 = 560$  людей.

Продуктивність праці всіх допоміжних робітників зросте на 8,78%  $[(120 \cdot 41)/560]$ .

Ріст продуктивності праці основних і допоміжних робітників складе:  $(5,1+7,5)0,6 + (8,78 \times 0,4) = 11\%$ .

За рахунок скорочення втрат робочого часу продуктивність праці всіх робітників зросте на 5,5%  $[(10 - 5)/(100 - 10)]100$ .

Індекс росту продуктивності праці всіх робітників по факторах складе:  $1,11 \times 1,05 = 1,17$ .

Продуктивність праці зросте на 17%.

3. Бригада в складі 24 людей відробила протягом місяця 23 робочих дня і випустила 10 тис. виробів. Норми виробітку при цьому минулому виконані на 120%. У наступному місяці передбачається в результаті поліпшення організації праці підвищити продуктивність праці на 5%. Визначите, яка була нормативна і фактична трудомісткість виробу в минулому місяці, скільки виробів буде випущено в наступному місяці і які при цьому виявляться планова трудомісткість виробу і відсоток виконання норм при тому ж кількості відпрацьованих годин.

Розв'язок

Фактична трудомісткість виробу рівна  $(24 \times 23 \times 8)/10\ 000 = 0,44$  год, нормована трудомісткість -  $0,44 \times 12 = 0,52$  год; у наступному місяці буде випущено  $10\ 000 \times 1,05 = 10\ 500$  виробів; планова трудомісткість складе  $(24 \times 23 \times 8)/10\ 500 = 0,42$  год; норма буде виконуватися на 123%  $1(0,52/0,42)100$ .

4. За рахунок відновлення встаткування вироблення продукції на один робітника підвищиться в планованому періоді з 60 ТОВ до 64 ТОВ грн.у рік. Обсяг випущеної продукції складе при цьому 120 млн. грн. Як виявляться зростання продуктивності праці та економія робочої сили?

Розв'язок

При базисному виробленні чисельність робітників становила:  $120\ 000\ 000/60\ 000 = 2000$  людей; при підвищенні продуктивності праці вона складе:  $120\ 000\ 000/64\ 000 = 1562$  людей; економія робочої сили складе:  $2000 - 1562 = 438$  людей; продуктивність праці зросте на 6,6%  $[(64\ 000/60\ 000)100]$ .

5. У минулому році технологічна трудомісткість продукції склала 3500 тис. нормо-годинника, фонд робочого часу 220 днів по 8 год, норми в середньому виконувалися на 120%. Чисельність допоміжних робітників в основних цехах становила 15% чисельності основних робітників. У допоміжних цехах трудяться 50% від числа робочих основних цехів. Робітники становлять 70% чисельності всього промислово-виробничого персоналу.

У плановому періоді передбачається в результаті здійснення організаційно-технічних заходів знизити трудомісткість на 6%. Визначите, який повинна бути чисельність працюючих на підприємстві в плановому періоді.

Розв'язок

Нормативна трудомісткість у плановому періоді складе:  $3\ 500\ 000 \times 0,94 = 3\ 290\ 000$  часу-нормо-години; чисельність основних робітників:  $3\ 290\ 000 / (220 - 8 - 1,2) = 1557$ ; чисельність робочих основних цехів:  $1557 \times 1,15 = 1792$  людей; чисельність робочих допоміжних цехів:  $1792 \times 0,5 = 896$  людей; загальна чисельність робітників:  $1792 + 896 = 2688$  людей; чисельність усього персоналу  $2688 / 0,7 = 3840$  людей.

6. У плановому періоді передбачається збільшити обсяг продукції, яка випускається, на 10%, продуктивність праці - на 6%, середню заробітну плату - на 4%. Розрахуйте плановий фонд заробітної плати, якщо в базисному періоді обсяг продукції становив 180 млн.грн., а фонд заробітної плати - 40 млн. грн.

Розв'язок

Питома вага заробітної плати в обсязі випущеної продукції рівний 22%  $[(40/180)100]$ ; співвідношення росту продуктивності праці і заробітної плати в плановому періоді складе:  $1,04/1,06 = 0,981$ ; питома вага заробітної плати в плановому періоді складе:  $22 \times 0,981 = 21,6\%$ ; фонд заробітної плати 42 786 тис. грн.  $[(180\ 000\ 000 \times 1,1 \times 21,6)/100]$ .

7. Визначите, який вплив на абсолютну і відносну перевитрату (економію) фонду заробітної плати виявили зміни в чисельності персоналу і середній заробітній платі, користуючись даними, наведеними в табл. 3.1.

Розв'язок

Абсолютна перевитрата склала 888 тис. грн., у тому числі:

Таблиця 3.1

Показники	План	Факт	Виконання в %
Об'єм продукції, тис. грн.	150 000	157 000	105
Фонд заробітної плати, тис. грн.	2200	22 888	104
Чисельність працюючих	2000	2040	102
Середньорічна заробітна плата, . грн.	11 000	11 220	102

1) через перевищення чисельності — 440 тис. грн.  $(2040 - 2000)11\ 000 = 440\ 000$ ;

2) через перевищення середньої заробітної плати — 44,8 тис. грн.  $(11\ 220 - 11\ 000)2040 = 448\ 800$ .

Відносна економія склала:

1) через скорочення чисельності — 660 тис. грн.  $[(2040 - 2000)1,05] 11\ 000 = 660\ 000$ ;

2) через перевищення середньої заробітної плати — 448,8 тис. грн.  $(11\ 220 - 11\ 000)2040 = 448\ 800$ .

Уся відносна економія склала  $2\ 112\ 000$  грн.  $660\ 000 - 448\ 800 = 211\ 200$  грн.

## **5. СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ВІДНОСИНИ ПРИ ВИЗНАЧЕННІ ПОТРЕБИ В ПЕРСОНАЛІ**

### **5.1. Складання та аналіз балансу робочого часу**

#### **Задача 5.1**

Вихідні дані і постановка завдання. У зв'язку зі збільшенням обсягу виробництва на промисловому підприємстві необхідно розрахувати додаткову потребу в робітниках - відрядниках. Для проведення планових розрахунків чисельності робітників потрібно визначити корисний фонд часу одного робітника. Із цією метою необхідно:

- скласти баланс робочого часу одного робітника на рік при 40-годинному робочому тижні по табл. 4.1, розраховавши ті показники, замість яких проставлені питання;

- проаналізувати використання робочого часу у звітному році за структурою фонду робочого часу (гр. 3-5); розробити заходу щодо поліпшення використання робочого часу в плановому році.

#### **Задача 5.2**

Вихідні дані і постановка завдання. Складіть річний баланс робочого часу одного робітника (за планом і звіту):

при 36-годинному робочому тижні;

при 24-годинному робочому тижні.

Проаналізуйте структуру фонду робочого часу і його використання.

#### **Задача 5.3**

Вихідні дані. Среднесписочна чисельність працівників підприємства за звітний рік склала 1000 людей. Підприємство працює за 5-денним робочим тижнем.

У табл. 4.1 представлена укрупнена структура ресурсів робочого часу підприємства в людино-днях.

Таблиця 5.1

**Баланс робочого часу одного робітника в рік (при 40- годинному робочому тижні)**

№ п/п	Показники	У звітному році		Фактичне виконання у звітному році в %	На плановий рік	
		за планом	фактично		Кількість	В % до факту
1	2	3	4	5 = (гр.4/3)100	6	7 = =(гр.6/4)100
1.	Календарний фонд часу, дні	365	365	100,0	365	100
2.	Кількість неробочих днів У тому числі вихідних святкових	107 10	107 10	100,0 100,0	104 5	? ?
3.	Номінальний фонд робочого часу, дні (стор. 1 - стор. 2)	?	?	?	?	?
4.	Неявки на роботу, дні - усього У тому числі чергові й додаткові відпустки, навчальні відпустки, відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами, неявки через хворобу, інші неявки, дозволені законом, неявки з дозволу адміністрації, целосменные простої (по звіту), прогули (по звіту)	?	?	?	?	?
		18,2	19,5	?	?	?
		1,4	1,6	?	?	?
		0,8	0,8	?	?	?
		6,1	6,0	?	?	?
		2,4	2,8	?	?	?
	1,2	1,0	?	?	?	
	-	0,5	-	-	-	-
	-	0,2	-	-	-	-
5.	Корисний фонд робочого часу, дні (стор. 3 - стор.4)	?	?	?	?	?
6.	Номінальна тривалість робочого дня, год	7,67	7,67	100,0	7,72	?
7.	Втрати часу у зв'язку зі скороченням тривалості робочого дня, год - усього У тому числі перерви для матерів, що годують, скорочений робочий день для підлітків внутрішнзмінні простої (по звіту)	0,03	0,04	?	?	?
		0,01	0,01	?	?	*
		0,02	0,01	?	?	?
		-	0,02	-	-	-
8.	Середня тривалість робочого дня, год (стор. 6 - стор. 7)	?	?	?	?	?
9.	Корисний фонд робочого часу одного робітника, год (стор.8 • стор. 5)	?	?	?	?	?

Постановка завдання. Використовуючи дані табл. 4.2:

- визначите показники неявок на роботу й фактично відпрацьованого часу в цілому по підприємству, у людино-днях (гр. 4);
- розрахуйте використання ресурсів робочого часу в середньому на один працівника (гр. 5);
- розрахуйте структуру ресурсів робочого часу в % до календарного фонду часу працівників (гр. 6);
- проаналізуйте використання ресурсів робочого часу підприємства.

**Таблиця 4.2**

Ресурси робітника за звітний рік	Людино-дніф	Використання ресурсів робочого часу			
		Структура ресурсів робочого часу	Всього людино.- днів	У середньому на один працівника	В % до ітогу
1	2	3	4	5	6

Календарний фонд часу работников (среднесписочное количество работников, разумно-женное на число календарных дней в году): 1000 • 365	365 000	1. Святкові й вихідні дні	111 000	?	?
		2. Неявки на роботу:	?	?	?
		У тому числі дні чергової відпустки, відпустки по навчанню,	18 000 3000	?	?
		відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами,	36 000 5000	?	?
		неявки через хворобу, інші неявки, раз-вирішені законом,	1000	?	?
		неявки з дозволу адміністрації, прогули	2700	?	?
		200	?	?	
		?	?	?	
3. Фактично отработанные дні					
		ІТОГО:	365 000	?	100,0

### Методичні вказівки

Для визначення потреби в персоналі необхідно врахувати такий сумарний показник, як фонд робочого часу, тобто сукупний плановий або фактичний час роботи одного робітника протягом року, кварталу, місяця (вимірюється в годиннику (людино-годинах) або днях (людино-днях)). Розрізняють календарний, номінальний і корисний фонд робочого часу. Календарний фонд робочого часу - це число календарних днів планованого або звітного періоду. Номінальний фонд робочого часу - це календарний фонд робочого часу за винятком вихідних і святкових днів за той же період. Корисний фонд робочого часу визначається шляхом вирахування з номінального фонду робочого часу кількості неявок (невиходів) на роботу в днях у тому ж періоді. Для працівників у віці від 16 до 18 років - не більш 36 год; для підлітків у віці від 15 до 16 років, а також для учнів у віці від 14 до 15 років канікул, які працюють у період, - не більш 24 ч.

Ці показники, необхідні для розрахунків середнього числа днів і годин роботи одного робітника в рік (квартал, місяць), визначаються на основі балансу робочого часу одного робітника.

Розробка балансу робочого часу важлива також для аналізу структури фонду робочого часу, виявлення резервів більш ефективного його використання в результаті скорочення простоїв, втрат часу як у цілому по підприємству, так і по окремих категоріях персоналу. Залежно від конкретних умов праці на підприємстві номенклатура статей балансу робочого часу може змінюватися. Укрупнена структура фонду часу одного робітника наведена на рисунку 4.1 (дані умовні).

Трудовим законодавством регламентується тривалість робочого тижня в годиннику (40 год у якості базового нормативу). Однак для деяких категорій працівників законодавством передбачене скорочення тривалості робочого часу в тиждень:

- для працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці, - не більш 36 год;

- для працівників у віці від 16 до 18 років - не більш 36 год; для підлітків у віці від 15 до 16 років, а також для учнів у віці від 14 до 15 років канікул, що працюють у період, - не більш 24 ч.

Наявність на підприємстві таких категорій персоналу, а також працівників, які мають пільги по тривалості робочого часу протягом дня (матері, що годують; матері дітей, що мають, -інвалідів до 16 років; обличчя, що здійснюють догляд за хворим членом родини відповідно до медичного висновку, і ін.) приводить до того, що номінальна тривалість робочого дня буде трохи менше передбаченої по режиму роботи підприємства (наприклад, 7,8 год замість 8 год у день).

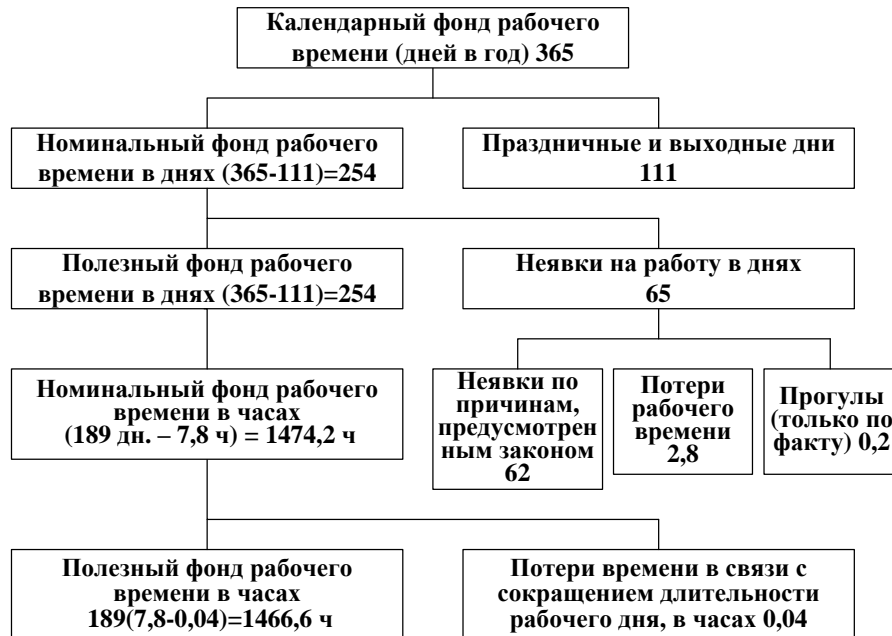


Рисунок 4.1 - Укрупнена структура фонду робочого часу одного робітника в рік

## 4.2. Соціальна відповідальність при визначенні потреби в персоналі

Завдання 4.4

Вихідні дані й постановка завдання. На основі наявних вихідних даних необхідно розрахувати чисельність виробничого персоналу, використовуючи метод трудомісткості (табл. 4.3).

Методичні вказівки

Формула для розрахунків чисельності виробничого персоналу по методу трудомісткості виглядає так:

$$C_{пер} = T_{пр} / T_{нф},$$

де  $T_{нф}$  — корисний фонд часу одного працівника;

$T_{пр}$  — час, необхідне для виконання виробничої програми:

$$T_{пр} = \sum_{i=1}^n (N_i T_i + T_{н.н.i}) / K_B,$$

де  $n$  — кількість номенклатурних позицій виробів у виробничій програмі;

$N_i$  — кількість виробів  $i$ - і номенклатурної позиції;  
 $T_i$  — трудомісткість процесу виготовлення виробу  $i$ - і номенклатурної позиції;  
 $T_{н.п.i}$  — час, необхідне для зміни величини незавершеного виробництва відповідно до виробничого циклу виробів  $i$ - і позиції номенклатури;  
 $K_B$  — коефіцієнт виконання норм часу.

Таблиця 4.3

Показники	Вид роботи А	Вид роботи В
Трудомісткість виробу, год		
вироб 1	0,8	0,5
вироб 2	0,3	0,4
Виробнича програма, шт.		
вироб 1	1000	1000
вироб 2	1200	1200
Час для зміни залишку незавершеного виробництва, год		
вироб 1	100	150
изделие 2	170	120
Планований відсоток виконання норм, %	104	105
Корисний фонд часу одного працівника, год	432,5	432,5

Чисельність виробничого персоналу розраховується по наявних вихідних даних у такій послідовності.

1. Визначення трудомісткості виробничої програми по виробах:

$$TP_1 = N_1 T_1 \text{ и } TP_2 = N_2 T_2.$$

2. Визначення загальної трудомісткості валової продукції по програмі для обох виробів:

$$TP_{\text{общ.}} = N_1 T_1 + N_2 T_2 + T_{н.п.1} + T_{н.п.2}.$$

3. Розрахунки часу, необхідного для виконання виробничої програми:

$$T_{\text{пр}} = TP_{\text{общ.}} / K_B.$$

4. Визначення розрахункової чисельності виробничого персоналу:

$$Ч_{\text{пер}} = T_{\text{пр}} / T_{\text{нф}},$$

Розв'язок

1. Визначення трудомісткості виробничої програми по виробах і видам робіт:  
для роботи А:

$$TP_1 = N_1 T_1 = 0,8 \cdot 1000 = 800 \text{ ч}$$

$$TP_2 = N_2 T_2 = 0,3 \cdot 1200 = 360 \text{ ч};$$

для роботи В:

$$TP_1 = N_1T_1 = 0,5 \cdot 1000 = 500 \text{ ч}$$

$$TP_2 = N_2T_2 = 0,4 \cdot 1200 = 480 \text{ ч.}$$

2. Визначення загальної трудомісткості валової продукції але програмі для обох виробів і видам робіт:  
для роботи А:

$$\begin{aligned} TP_{\text{общ.}} &= N_1T_1 + N_2T_2 + T_{\text{н.п.1}} + T_{\text{н.п.2}} = \\ &= 800 + 360 + 100 + 170 = 1430 \text{ ч;} \end{aligned}$$

для роботи В:

$$\begin{aligned} TP_{\text{общ.}} &= N_1T_1 + N_2T_2 + T_{\text{н.п.1}} + T_{\text{н.п.2}} = \\ &= 500 + 480 + 150 + 20 = 1250 \text{ ч.} \end{aligned}$$

3. Розрахунки часу, необхідного для виконання виробничої програми:  
для роботи А:

$$T_{\text{пр}} = (1430/K_B) = (1430 \cdot 100)/104 = 1375 \text{ ч;}$$

для роботи В:

$$T_{\text{пр}} = (1250/K_B) = (1250 \cdot 100)/105 = 1190,5 \text{ ч.}$$

4. Визначення розрахункової чисельності виробничого персоналу по видах робіт:  
для роботи А:

$$Ч_{\text{пер}} = 1375/432,5 = 3,2 \text{ чоловіка;}$$

прийнята чисельність персоналу - 3 людини;

для роботи В:

$$Ч_{\text{пер}} = 1190,5/432,5 = 2,8 \text{ человека;}$$

прийнята чисельність персоналу - 3 людини.

#### Задача 4.5

Вихідні дані й постановка завдання. На основі наявних вихідних даних необхідно розрахувати чисельність адміністративно-управлінського персоналу, використовуючи метод Розенкранца.

Організаційно-управлінські види робіт	Кількість дій по виконанню виду робіт	Час, необхідне для виконання дії, год
Розрахунки грошової готівки	500	1
Облік доходів- витрат підприємства	3000	0,5
Розрахунки зведеного	300	3

Річний фонд часу одного співробітника (згідно з контрактом) - 1920 год;  
 Коефіцієнт, що враховує витрати часу на додаткові роботи, - 1,3;  
 Коефіцієнт, що враховує витрати часу на відпочинок співробітників, - 1,12;  
 Коефіцієнт перерахування явочної чисельності в облікову -1,1.  
 Формула для розрахунків чисельності персоналу і його послідовність наведені в методичних вказівках до розв'язку завдання.  
 Методичні вказівки

Формула для розрахунків чисельності адміністративно-управлінського персоналу по методу Розенкранца наведена нижче:

$$Ч_n = \sum_{i=1}^n (m_i t_i / T) K_{нрв},$$

де n — кількість видів організаційно-управлінських робіт, що визначають завантаження підрозділу або групи співробітників;  
 $m_i$  — середня кількість певних дій (розрахунки, обробка замовлень, переговори й т.п.) у рамках і-го виду робіт за встановлений період (наприклад, за рік);  
 $t_i$  — час, необхідне для виконання однієї дії в рамках і-го виду організаційно-управлінських робіт;  
 T — робочий час одного співробітника згідно із трудовим договором (контракту) за відповідний проміжок календарного часу, прийнятий у розрахунках;  
 $K_{нрв}$  — коефіцієнт необхідного розподілу часу  
 Приведемо послідовність розрахунків чисельності персоналу по наявних вихідних даних.

1. Розрахунки сумарного часу виконання організаційно-управлінських робіт:

$$\sum mt = m_1 t_1 + m_2 t_2 + m_3 t_3 .$$

2. Розрахунки коефіцієнта необхідного розподілу часу:

$K_{нрв} = (\text{коефіцієнт, що враховує витрати часу на додаткові роботи}) \times (\text{коефіцієнт, що враховує витрати часу на відпочинок співробітників}) \cdot (\text{коефіцієнт перерахування явочної чисельності в облікову})$ .

3. Визначення розрахункової чисельності адміністративно-управлінського персоналу:

$$Ч_p = [(m_1 t_1 + m_2 t_2 + m_3 t_3) / T] K_{нрв}.$$

## Рішення

1. Розрахунки сумарного часу виконання робіт:

$$\sum mt = (500 \cdot 1) + (3000 \cdot 0,5) + (300 \cdot 3) = 2900 \text{ ч.}$$

2. Розрахунки коефіцієнта необхідного розподілу часу:

$$K_{нрв} = 1,3 \cdot 1,12 \cdot 1,1 = 1,6.$$

3. Визначення розрахункової чисельності персоналу:

$Ч_p = (2900/1920)1,6 = 2,4$  людину; прийнята чисельність — 3 людину, з умовою додаткового завантаження даної групи співробітників по виконанню суміжних завдань.

#### Задача 4.6

Вихідні дані й постановка завдання. На основі наявних вихідних даних необхідно розрахувати чисельність персоналу по нормах обслуговування. Формула для розрахунків чисельності персоналу і його послідовність наведені в методичних вказівках до розв'язку завдання.

Види робіт з обслуговування агрегату	Час виконання операції, год	Кількість операцій за зміну
Загрузка агрегату	0,02	60
Контроль робочого процесу	0,08	120
Вигрузка агрегату	0,03	60

Кількість агрегатів — 8.

Режим роботи агрегатів - двозмінний.

Кількість агрегатів, що працюють в 1-ю зміну, - 8.

Кількість агрегатів, що працюють в 2-ю зміну, - 4.

Корисний фонд часу одного працівника за зміну - 7 ч.

Час на додаткові операції по обслуговуванню агрегату - 1,4 години.

Коефіцієнт перерахування явочної чисельності в облікову - 1,15.

#### Методичні вказівки

Формула для розрахунків чисельності персоналу по нормах обслуговування виглядає так:

$$Ч_{пер} = [(Ч_{агр} K_{загр})/N_{об}] K_{п}, [* .1]$$

де  $Ч_{агр}$  — число агрегатів;

$K_{загр}$  — коефіцієнт загрузки;

$N_{об}$  — норма обслуговування;

$K_{п}$  — коефіцієнт перерахування явочної чисельності в облікову.

У свою чергу, норма обслуговування розраховується в такий спосіб:

$$N_{об} = T_{пол} / \sum_{i=1}^n t_i n_i + T_{д},$$

де  $T_{пол}$  — корисний фонд часу одного працівника за день або зміну;

$n$  — кількість видів робіт з обслуговування агрегату;

$t_i$  — час, необхідне на виконання однієї операції по  $i$ -му виду робіт;

$n_i$  — кількість операцій по  $i$ -му виду робіт;

виконуване за один робочий день або зміну;

$T_{д}$  — час виконання додаткових робіт з обслуговування агрегату, що не включаються в  $t_i$ .

Коефіцієнт завантаження розраховується при неоднорозмінному режимі роботи:

$$K_{загр} = N_{общ}/N_{max}. [* .2]$$

де  $N_{общ}$  — загальна сумарна кількість працюючих агрегатів за певний період, включаючи всі зміни роботи;

$N_{\max}$  — кількість працюючих агрегатів за той же період у найбільш завантажену зміну.  
Послідовність розрахунків по наявних вихідних даних наведена нижче.

1. Розрахунки сумарного часу на обслуговування агрегату:

$$T_{\text{сум}} = (t_1 n_1) + (t_2 n_2) + (t_3 n_3) + \text{т.д.}$$

2. Розрахунки норми обслуговування:

$$H_{\text{об}} = T_{\text{пол}} / T_{\text{сум}}$$

3. Визначення коефіцієнта завантаження по вираженню (\*.2).

4. Визначення розрахункової чисельності персоналу по обслуговуванню агрегатів по вираженню (\*.1).

### **Рішення**

1. Розрахунки сумарного часу на обслуговування агрегату:

$$T_{\text{сум}} = (0,02 \cdot 60) + (0,08 \cdot 120) + (0,03 \cdot 60) + 1,4 = 14 \text{ ч.}$$

2. Розрахунки норми обслуговування:

$$H_{\text{об}} = T_{\text{пол}} / T_{\text{сум}} = 7,0 / 14,0 = 0,5.$$

3. Розрахунки норми обслуговування:

$$K_{\text{загр}} = N_{\text{общ}} / N_{\text{max}} = (8 + 4) / 8 = 1,5.$$

4. Определение расчетной численности персонала:

$$Ч_{\text{пер}} = [(8 \cdot 1,5) / 0,5] \cdot 1,15 = 27,6 \text{ чоловіка};$$

прийнята чисельність персоналу - 28 людей.

## 5. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПРИ НОРМУВАННІ Й ОБЛІКУ ЧИСЕЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

### Методичні вказівки

Нормування чисельності працюючих по професіях, кваліфікації, розміщення людей по підрозділах і службам підприємства обумовлюють кількісну базу для формування всієї системи керування персоналом. При цьому розрахунки чисельності персоналу мають не тільки економічне, але й важливе соціальне значення. Практика показує, що більшість конфліктів в організаціях виникає насамперед через помилки в нормуванні праці, у розміщенні людей, через існування так званих "вигідних" і "невигідних" норм і розцінок. Тому фахівці з керування персоналом повинні знати природу й структуру різних видів норм - норми часу, норми виробітку, норми обслуговування, норми часу обслуговування, норми чисельності, уміти застосовувати їх для розрахунків чисельності різних, категорій персоналу, аналізувати причини невиконання норм, розробляти пропозиції по підвищенню продуктивності праці.

Усі завдання, що втримуються в даному параграфі, за методикою розрахунків можна підрозділити на наступні чотири групи: визначення структури норми часу й порядок її розрахунків; розрахунки співвідношень норм часу й норм виробітку; розрахунки рівня виконання норм; застосування різного виду норм для розрахунків чисельності персоналу. Порядок розв'язку цих завдань показаний нижче на прикладах.

Приведемо необхідні розрахункові формули із прикладами розрахунків.

1. Розрахуйте величину норми штучного ( $T_{ш}$ ), штучно- калькуляційного часу ( $T_{шк}$ ) і норму виробітку в зміну ( $H_v$ ) в умовах серійного типу виробництва, якщо оперативний час  $T_{оп} = 12$  хв, норматив часу на відпочинок  $T_{отд} = 4\%$  від оперативного часу, а норматив часу обслуговування робочого місця  $T_{об} = 6\%$ . Підготовчо-заклучний час  $T_{пз} = 20$  хв, кількість деталей у партії до  $= 40$  шт.

### Рішенн

Розрахунки  $T_{ш}$  ведуться по формулі:

$$T_{ш} = T_{оп} \{1 + [(a_{об} + a_{отд})/100]\},$$

де  $a_{об}$  — час на обслуговування робочого місця в % від оперативного часу;  
 $a_{отд}$  - час на відпочинок в % від оперативного часу.

$$T_{ш} = 12 \{1 + [(6 + 4)/100]\} = 13,2 \text{ мин.}$$

Норма штучно- калькуляційна розраховується для визначення загальних витрат праці на одиницю продукції й складання калькуляції. Її величина визначається по формулі:

$$T_{шк} = T_{ш} + (T_{пз}/k);$$

$$T_{шк} = 13,2 + (20/40) = 13,7 \text{ мин.}$$

2. Розрахуйте витрати машинного (основного) часу на зовнішнє обточування валика на токарському верстаті, якщо довжина обробки  $L = 200$  м, довжина на врізання й перебіг  $l = 4$  мм, число оборотів  $n = 400$  про/хв, подача на один оборот  $S = 0,3$  мм. Обточування проводиться за два проходи  $\gamma = 2$ .

### Рішення

Величина машинного часу визначається по формулі:

$$T_m = [(L + l_1) / nS]i;$$

$$T_m = [(200+3)/400 \cdot 0,3] \cdot 2 = 3,38 \text{ мин.}$$

3. Розрахуйте норму штучного, штучно- калькуляційного часу й норму виробітку в зміну за наступним даними: машинний час  $T_m = 8$  хв, допоміжний час  $T_n = 4$  хв, час обслуговування  $T_{об} = 5\%$  від оперативного часу, час на відпочинок  $T_{отд} = 4\%$  від оперативного часу. Подготовительнозаключительное час  $T_{пз} = 12$  хв. Кількість деталей у партії до  $= 40$  шт. Виробництво серійне.

**Рішення**

$$T_{ш} = T_m + T_n + T_{об} + T_{отд} = T_{оп} \{1 + [(a_{об} + a_{отд})/100]\}.$$

$$T_{оп} = T_m + T_n = 8 + 4 = 12 \text{ мин.}$$

$$T_{ш} = 12 \{1 + [(5 + 4)/100]\} = 12 \cdot 1,09 = 13,08 \text{ мин.}$$

$$T_{шк} = T_{ш} + T_{пз} / k = 13,08 + 12/40 = 13,38 \text{ мин.}$$

$$N_v = 480/T_{ш} = 36.$$

4. Визначите рівень виконання норм виробітку токарем, якщо він здав ОТК за місяць 40 шт. східчастих валиків ( $T_{ш} = 3$  чіл.-ч) і 30 втулок ( $T_{ш} = 2,5$  чіл.-ч). Відпрацьовано 23 зміни по 8 годин.

**Розв'язок**

Фактичні витрати праці токарі за місяць склали:  $40 \cdot 3 + 30 \cdot 2,5 = 195$  чіл.-ч.

Відпрацьоване за місяць:  $23 \cdot 8 = 184$  ч.

Рівень виконання норм  $N_v = 195/184 = 106\%$ .

5. Визначите середнє виконання норм по цехові, якщо 20 робітників виконували норми на 85%; 26 - на 95; 40 - на 105; 60 - на 112; 30 - на 125 і 12 - на 140%.

**Розв'язок**

$$N_v = [(20 \cdot 85) + (26 \cdot 95) + (40 \cdot 105) + (60 \cdot 112) + (30 \cdot 125) + (12 \cdot 140)]/188 = 109\%.$$

6. Розрахуйте норму обслуговування і явочну чисельність контролерів у механічному цеху дрібносерійного типу виробництва при наступних вихідних даних: явочна чисельність основних робітників 240 людей, самоконтроль відсутній, деталі складні, найпоширеніший квалітет - 11- й (4-й клас точності), вид контролю - остаточний.

**Розв'язок**

Чисельність контролерів визначається за допомогою норм обслуговування, що втримуються в довіднику "Загальномашинобудівні типові норми, нормативи чисельності й нормативи часу обслуговування для допоміжних робочих цехів основного й допоміжного виробництва".

У цьому випадку по карті 20 визначається норма обслуговування (при вибіркового контролю 60%)  $A_{ле} = 17$ , а по карті 22 - поправочні коефіцієнти, що враховують: складність деталі  $K_{сл} = 0,9$ , точність обробки  $K_{т} = 1,0$ .

Явочна чисельність визначається по формулі:

$$Ч_{я} = N/H_{о},$$

де  $N$  — обсяг роботи (кількість робітників, що обслуговуються);  $A_{ле}$  - норма обслуговування.

$$Ч_{я} = 240/(17 \cdot 0,9 \cdot 1,2) = 13 \text{ чоловік.}$$

7. Визначите необхідну чисельність слюсарів з ремонту встаткування й оснащення в ливарному цеху серійного типу виробництва. У цеху експлуатується оснащення вартістю 90 тис. рублів. Коефіцієнт змінності цеху  $K_{см} = 1,4$ . Коефіцієнт змінності ремонтної бази - 1,2. З урахуванням коефіцієнта змінності цеху розрахункова вартість оснащення, що діє в денній зміні, складе 64,3 тис. грн. ( $90 \cdot 1,4$ ). Коефіцієнт неневиходів слюсарів - 1,15.

Розв'язок

Чисельність слюсарів з ремонту оснащення визначається за допомогою нормативів чисельності  $H_{ч}$ , що втримуються в сб. "Загальномашинобудівні типові норми, нормативи чисельності й нормативи часу обслуговування для допоміжних робочих цехів основного й допоміжного виробництва" ( 2-е изд.. М., НИИТРУДА, 1982).

По карті 53 для даних умов визначаються:  $H_{ч} = 5,5$ ;

явочна чисельність  $Ч_{я} = H_{ч}K_{см} = 5,5 \cdot 1,2 = 8$  людей;

облікова чисельність  $Ч_{с} = 8 \cdot 1,15 = 9$  людей.

8. Визначите облікову чисельність розподільників робіт у механоскладальному цеху із числом основних робітників у денній зміні 240 людей. У середньому кожний робітник виконує чотири операції в зміну. Розподільники зв'язані у своїй роботі з п'ятью ділянками й коморами цеху. Коефіцієнт змінності роботи цеху - 1,7. Коефіцієнт невиходів розподільників - 1,15. Половина робітників працює в бригадах (поправочний коефіцієнт  $K_{бр} = 0,65$ ).

Розв'язок

По карті 70 визначається для даних умов  $H_{м} = 3,2$ .

Тоді  $Ч_{я} = H_{ч}K_{бр}K_{см} = 3,2 \cdot 0,65 \cdot 1,7 = 3,5$ ;

$Ч_{с} = Ч_{я}K_{н} = 3,5 \cdot 1,15 = 4$ .

9. Розрахунки показують, що для виконання річної програми підприємству буде потрібно затратити 3200 тис. нормо-годинника, у тому числі по цехові № 1 - 600 тис., № 2 - 1500 тис., № 3 - 110 тис. нормо-годинника. Норми виконуються в середньому на 115%.

Визначите явочну й облікову чисельність робітників по цехах і в цілому по підприємству. Корисний фонд робочого часу - 234 дня. Коефіцієнт невиходів робітників  $K_{н} = 1,12$ .

Розв'язок

Явочна чисельність робітників визначається по формулі:

$$Ч_{я} = N / \Phi_{п},$$

де N - обсяг роботи, трудомісткість продукції;

Фп - корисний фонд часу (з урахуванням очікуваного рівня виконання норм).

Чисельність робітників складе:

по підприємству в цілому:

$$Ч_я = 3\,200\,000 / (234 \cdot 8 \cdot 1,15) = 1486 \text{ чоловік}$$

$$Ч_с = 1486 \cdot 1,12 = 1664 \text{ чоловік};$$

по цеху № 1:

$$Ч_я = 600\,000 / (234 \cdot 8 \cdot 1,15) = 279 \text{ чоловік}$$

$$Ч_с = 278 \cdot 1,12 = 312 \text{ чоловік};$$

по цеху № 2:

$$Ч_я = 1\,500\,000 / 2152,8 = 697 \text{ чоловік}$$

$$Ч_с = 697 \cdot 1,12 = 780 \text{ чоловік};$$

по цеху № 3:

$$Ч_я = 1\,100\,000 / 2152,8 = 510 \text{ чоловік}$$

$$Ч_с = 510 \cdot 1,12 = 572 \text{ чоловік}.$$

## **6. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПРИ КЕРУВАННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **6.1. Поведінка особистості в групах. Ситуація "ПОВЕДІНКА ОСОБИСТОСТІ В ГРУПАХ"**

Опис ситуації

Аналіз відносин у колективі й вивчення процесів взаємодії керівника з підлеглими можуть здійснюватися на основі соціометричних вимірів, які дозволяють дати кількісні і якісні оцінки людських відносин, що мають місце в групі на основі взаємних симпатій і антипатій. Отримані результати керівник може використовувати для аналізу соціально-психологічного клімату в групі, проведення ділової оцінки кадрів керування й дозволу соціально-психологічних конфліктів у групі.

До методик, в основі яких лежать проведені соціометричні виміри, ставиться методика Дж. Морено, що дозволяє визначити ступінь згуртованості групи, установити, що мають місце симпатії - антипатії між членами групи, виявити вогнища неформальної згуртованості або роз'єднаності в групі.

Вихідними даними для проведення розрахунків є результати соціометричного опитування, при якому кожному опитуваному вручається соціометрична анкета (або картка). Соціометрична картка починається з обігу, у якому пояснюються мети опитування, його

зміст і формулюється прохання про участь в опитуванні. Далі чітко викладається інформація про правила заповнення картки

Залежно від цілей (у нашому прикладі ціль полягає в аналізі соціально-психологічного клімату в групі) у соціометричній картці перед кожним членом групи ставиться питання: "З ким би Ви прагли (не прагли) працювати разом?" Відповідаючи на запитання, кожний учасник визначає своє відношення до інших членів групи. Учасники опитування фіксують свої відповіді в соціометричній картці (табл. 6.1), яка заповнюється кожним членом групи індивідуально й не підлягає оголошенню.

Таблиця 6.1

### Соціометрична картка

№ п/п	Хто вибирає	Кого вибирають серед членів групи						Кількість відданих виборів		
		Глазунов	Денисова	Гусева	Новикова	Зимина	Давыдова	+	-	Всього
1	Глазунов		4	-	О	О	-	1	2	3

«+» — позитивний вибір (бажання разом працювати);

«-» — негативний вибір (небажання разом працювати);

«О» — байдужий вибір.

Результати опитування заносяться в групову матрицю (табл. 6.2), яка дозволяє наочно представити первинну інформацію й спростити математичну обробку зібраних даних. Соціометрична матриця являє собою таблицю, у якій по рядках поміщені відповіді кожного з опитаних членів групи (за дихотомічним критерієм): "+" означає перевагу (позитивний вибір), "-" - відкидається (негативний вибір), "ПРО" - фіксує відсутність вибору.

Постановка завдання

Використовуючи вихідні дані: а) оцініть ступінь згуртованості в групі; б) виявите "соціометричні позиції" членів групи за ознаками симпатії - антипатії; в) виявите існуючі внутрігрупові підсистеми, або вогнища неформальної згуртованості, роз'єднаності в групі. Методичні вказівки й розв'язок ситуації

Кількісними характеристиками міжособистісних відносин є соціометричні індекси, які можна розділити на два класи. Перший клас - персональні соціометричні індекси, що відбивають індивідуальні соціально-психологічні властивості особистості, що проявляються у відношенні до членів групи. Другий клас - групові індекси, що характеризують групу в цілому.

Таблиця 6.2

### Групова соціометрична матриця

№ п/п	Хто вибирає	Кого вибирають						Кількість відданих виборів		
		1	2	3	4	5	6	+	-	Всього
1.	Глазунов		4	-	О	О	-	1	2	3
2.	Денисова	О		О	О	О	+	1	О	1
3.	Гусева	О	+					3	О	3
4.	Новикова	О	О	+				2	О	2
5.	Зимина	О	О	+	+			2	О	2
6.	Давыдова	-	О	+	О	О		1	1	2
Кількість отриманих виборів	+	О	2	3	2	2	1	10	-	-
	-	1	О	1	О	О	1	-	3	-
	Всього	1	2	4	2	2	2	-	-	13

Структура аналізованих групових відносин може бути наочно представлена й у графічній формі, у вигляді соціограми (мал. 6.1). Візуальний аналіз соціограми дозволяє судити

про сложившихся взаємини в групі в аспекті того, як члени групи вибирають і кого, хто більш активно вибирається, хто частіше відкидається.

Представлена соціограма може бути спрощена (і відповідно спрощений проведений аналіз групових відносин), якщо окремо представити існуючі "позитивні" (мал. 6.2) і "негативні" (мал. 6.3) зв'язки.

По кількості відданих виборів можна судити про ступінь і характер потреби окремих членів і групи в цілому в спілкуванні. У нашому прикладі члени групи, що коштують у списку під № 1, 3-6, проявляють помірну потребу в спілкуванні ( два-три віддані вибори з п'яти можливих). Денисов (№ 2) виявляє за результатами аналізу найменшу потребу в спілкуванні.

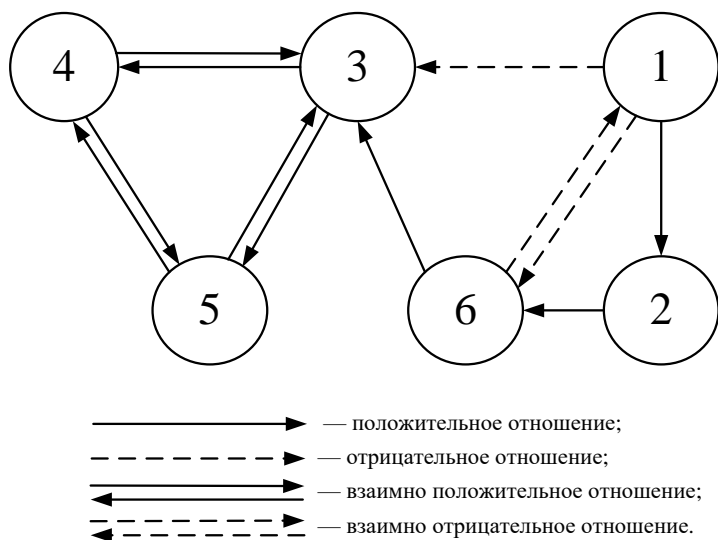


Рис. 6.1. Соціограма групових відношень

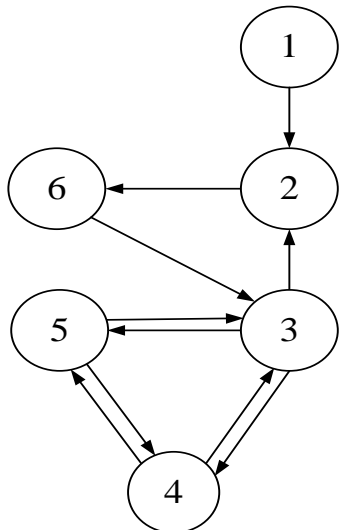


Рис. 6.2. Позитивні вибори за критерієм

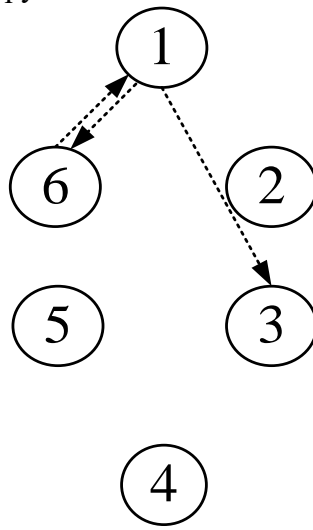


Рис. 6.3. Негативні вибори за критерієм

По кількості отриманих виборів можна судити про характер і ступеня впливу того або іншого члена групи на інших колег по роботі.

Використовуючи дані табл. 6.2 і соціограммы, можна зробити висновок про те, що найвищим статусом у групі має Гусев (№ 3) - три позитивні вибори. Члени групи - Гусев, Новиков і Зимін утворюють неформальну групу, вибираючи один одного. Глазунов (№ 1) і Давидов (№ 6) випробовують взаємну ворожість. Із соціограммы видне, що в сложившихся

відносинах співробітники (№ 2, 3 і 6) можуть працювати в єдиній робочій групі, тому що мають замкнений контур позитивних виборів. Єдина робоча група з урахуванням сложившихся відносин не може бути сформована зі співробітників № 1, 3 і 6.

Згуртованість групи може бути охарактеризована співвідношенням позитивних, негативних і нейтральних виборів. Використовуючи вихідні дані, можна одержати співвідношення, наведені в табл. 6.3.

Таблиця 6.3

Усього отримане виборів по групі		У тому числі:					
		позитивні		негативних		нейтральних	
шт.	%	шт.	%	шт.	%	шт.	%
30	100	10	33	3	10	17	57

За отриманими результатами група характеризується середнім ступенем згуртованості (57% становлять нейтральні вибори й тільки 33% позитивних виборів).

Інтегральну характеристику згуртованості в групі можна одержати за допомогою індексу згуртованості групи ( $I_{гр}$ ). Він розраховується як відношення різниці взаємно позитивних і взаємно негативних виборів по групі до загальної кількості всіх можливих виборів:

$$I_{гр} = [(ВП - ВО)/N (N - 1)] 100,$$

де ВП — число взаємне позитивних виборів у групі;  
 ВО — число взаємне негативних виборів у групі;  
 N — число членів групи, що учасуваввших в опитуванні.  
 У нашому прикладі

$$I_{гр} = [(6 - 2)/6 (6 - 1)] 100 = 13\%.$$

Отримане значення  $I_{гр}$  підтверджує раніше зроблений висновок про невисокий рівень згуртованості групи:

$$I_{гр}^{max} = +100\%, \quad I_{гр}^{min} = -100\%$$

Аналіз рівня зв'язаності групи за виділеним критерієм слід проводити, використовуючи індекс соціометричної когерентності. Даний індекс можна розрахувати як відношення кількості відданих (або отриманих) виборів до загальної кількості всіх можливих виборів:  $I_{КОГ} = K_0(\text{или } K_n)/N(N - 1)$ ,

де  $K_0$  — число відданих виборів по групі;  
 $K_n$  — число отриманих виборів по групі;  
 N — число членів групи, що учасуваввших в опитуванні.

У нашому прикладі

$$I_{\text{КОГ}} = 13/6(6 - 1) = 0,43.$$

Згуртованість групи може бути змінена за допомогою індексу взаємності (1в).

Згуртованість групи проявляється насамперед у кількості взаємних позитивних зв'язків, тому індекс згуртованості розраховується по формулі

$$I_B = \text{ВП}/N(N - 1).$$

У нашому прикладі

$$I_B = 6/30 = 0,2.$$

Це невисоке значення межгрупової взаємності.

Найпоширенішими персональними соціометричними індексами є соціометричний статус члена групи, індекс емоційної експансивності й індекс обсягу взаємодії.

Соціометричний статус ( $C_i$ ) відбиває відношення членів групи до кожного її представника

$$C_i = K_n^i / (N - 1),$$

де  $K_n^i$  — кількість голосів (виборів), отриманих  $i$ -м членом групи.

Одночасно прийнято обчислювати позитивний і негативний статуси, що є частинами загального соціометричного статусу індивіда:

$$C_i^+ = K_n^{i(+)} / (N - 1), \quad C_i^- = K_n^{i(-)} / (N - 1),$$

де  $C_i^+$  ( $C_i^-$ ) — позитивний (негативний) соціометричний статус  $i$ -го члена групи;

$K_n^{i(+)}$  — кількість позитивних виборів, отриманих  $i$ - м членом групи;

$K_n^{i(-)}$  — кількість негативних виборів, отриманих  $i$ - м членом групи.

Для характеристики ступеня активності кожного зі членів групи, його відносини до навколишніх можна використовувати індекс емоційної екстенсивності

$$E_i = K_o^i / (N - 1),$$

де  $K_o^i$  — кількість виборів (голосів), відданих  $i$ - м членом групи.

Аналогічно розраховуються індекси позитивної й негативної експансивності:

$$E_i^+ = K_o^{i(+)} / (N - 1), \quad E_i^- = K_o^{i(-)} / (N - 1),$$

де  $E_i^+$  ( $E_i^-$ ) — позитивний (негативний) індекс емоційної експансивності;

$K_o^{i(+)}$  — кількість позитивних виборів, відданих  $i$ - м членом групи;

$K_o^{i(-)}$  — кількість негативних виборів, відданих  $i$ - м членом групи.

Доповнює ці соціометричні показники індекс обсягу взаємодії, який характеризує кожного члена групи одночасно і як суб'єкта вибору, і як об'єкта:

$$A_i = K_n^{i(+)} - K_n^{i(-)} / (N - 1),$$

де  $K_o^{i(+)}$  — кількість позитивних виборів, отриманих  $i$ - м членом групи;

$K_o^{i(-)}$  — кількість негативних виборів, отриманих  $i$ - м членом групи.

У табл. 6.4 наведені розрахункові значення зазначених вище персональних соціометричних індексів для нашого прикладу.

Якщо розташувати отримані значення індексу взаємності членів групи в порядку убутання, то можна сформуувати відносні оцінки авторитетності.

Таблиця 6.4

### Значення персональних соціометричних індексів

№ п/п	Члени групи	Соціометричний статус			Емоційна експансивність			Індекс взаємності
		позитивний	негативний	загальний	позитивна	негативна	загальна	
1.	Глазунов	0	0,2	0,2	0,2	0,4	0,6	-0,2
2.	Денисова	0,4	0	0,4	0,2	0	0,2	+0,4
3.	Гусева	0,6	0,2	0,8	0,6	0	0,6	+0,4
4.	Новикова	0,4	0	0,4	0,4	0	0,4	+0,4
5.	Зимина	0,4	0	0,4	0,4	0	0,4	+0,4
6.	Давыдова	0,2	0,2	0,4	0,2	0,2	0,4	0

Соціометричні співвідношення досить динамічні внаслідок мінливості відносин людей, їх поглядів, сприйняття подій, що відбуваються, і т.д. У цьому зв'язку не слід абсолютизувати можливості й результати соціометричного аналізу. Їх слід розглядати як первинну інформацію для більш змістовного аналізу відносин у робочому колективі.

## 6.2. Соціальна відповідальність у мотивації трудової діяльності

### 6.2.1. Потреби й мотиви

Тест "Ієрархія потреб по А. Маслоу"

Наступні твердження мають сім варіантів відповіді:

повністю покладе.	позитивно	не зовсім позитивно	не знаю	не зовсім негативно	негативно	повністю негативно
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

Відзначте один із семи запропонованих Вам варіантів відповіді, яка найбільше повно відбиває Вашу точку зору.

1. Зарплата підвищується тому, хто дуже добре виконує роботу.
2. Більш детальний опис виконуваної роботи є корисним, тому що працівник точніше знає, що від нього очікується.
3. Працівникам необхідно нагадувати, що від їхньої роботи залежить конкурентоспроможність компанії.
4. Керівник повинен приділяти великої увагу збереженню фізичного стану працівників.
5. Керівник повинен затрачати багато зусиль для створення сприятливої, дружньої виробничої атмосфери серед працівників.
6. Індивідуальна здатність до більш якісного виконання роботи має велике значення для працівника.
7. Знеособлений контроль часто приводить до притуплення його сприйняття працівником.
8. Працівники прагнуть вірити, що їх професіоналізм і мистецтво придадуться в роботі.
9. Для закріплення працівників на підприємстві важливими факторами є виплати вихідної допомоги при звільненні й страхові програми.
10. Майже кожену роботу можна зробити більш стимулюючою й цікавою.
11. Багато працівників готові визнати перевагу іншого в тому, що вони роблять.

12. Менеджер може продемонструвати великий інтерес у справах співробітників шляхом підтримки внерабочих заходів після роботи.
  13. Гордість за роботу - краща винагорода.
  14. Працівники прагнуть уважати себе кращими в тому, що стосується виконуваної ними роботи.
  15. Взаємини в неофіційних групах - необхідна умова гарної працездатності колективу.
  16. Персональне стимулювання за допомогою премій поліпшує якість виконуваної роботи.
  17. Можливість спілкуватися з вищим керівництвом важлива для працівника.
  18. Працівники зацікавлені в мінімальному контролі при складанні програм роботи й розв'язку.
  19. Безпека роботи важлива для працівників.
  20. На думку працівників, наявність гарного встаткування - необхідна умова успішної роботи.
- Підрахунок окулярів

1. Впишіть набрані окуляри в дужки відповідно до номера кожного

1. (     ) + (     ) + (     ) + (     )
2. (     ) + (     ) + (     ) + (     )
3. (     ) + (     ) + (     ) + (     )
4. (     ) + (     ) + (     ) + (     )
5. (     ) + (     ) + (     ) + (     )

2. Відзначте в таблиці підсумковий результат знаком "X" у кожному ряді відповідно до загальної суми окулярів для кожного рівня мотивації.

	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
Самовираження													
Самоствердження													
Соціальні потреби													
Потреби в безпеці													
Фізіологічні потреби													

3. Визначите значимість (ранг) для Вас кожної із груп потреб.

Ключ

У піраміді А. Маслоу ми знаходимо п'ять рівнів потреб. По цьому принципу потреби (твердження) розподіляються відповідно до номерів запитальника по наступних напрямках:

- 5-й рівень твердження 1, 4, 16, 20.
- 4-й рівень твердження 2, 3, 9 19.
- 3-й рівень твердження 5, 7, 12, 15.
- 2-й рівень твердження 6, 8, 14, 17.
- 1-й рівень твердження 10, , 11, 13, 18.

Відповіді дані по наступних варіантах:

№ утв.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Оцінка	+3	+3	+2	-3	+3	+3	+2	+2	-3	-3	-3	-2	-1	+3	+1	+1	-3	+1	+3	+3

У цьому випадку оцінка тверджень буде такою:

- 1)  $10, 11, 13, 18 = + 3 - 3 - 1 + 1 = 0$ ;
- 2)  $6, 8, 14, 17 = + 3 + 2 + 3 - 3 = + 5$ ;
- 3)  $5, 7, 12, 15 = + 3 + 2 - 2 + 1 = + 4$ ;
- 4)  $2, 3, 9, 19 = + 3 + 2 - 3 + 3 = + 5$ ;
- 5)  $1, 4, 16, 20 = + 3 - 3 + 1 + 3 = + 4$ .

У цьому випадку потреби ранжируються в такий спосіб:

№ места	1	2	3	4	5
	рівень 2,4		рівень 3,5		рівень 1

т.е. для людини найбільшу значимість мають спочатку самоствердження й безпека, потім соціальні й фізіологічні потреби, а до самовираження він нейтральний.

#### Тест "Мотивація діяльності"\*

(неправильне закреслити)

1. Мотиви визначають не тільки мета, але й шлях її досягнення.
2. Визначення засобів досягнення мети передує в процесі мотивації виникненню потреби.
3. Теорії змісту мотивації пояснюють, як людей робить свій вибір у тієї або іншій ситуації.
4. А. Маслоу вважав, що людей розглядає відразу кілька різних потреб, що перебувають між собою в комплексній взаємодії.
5. Потреба в співучасті вимагає створення для людини можливостей більш широкої взаємодії з іншими.
6. Мотивація - це те, що ініціює активність, діяльність людини зсередини.
7. Ієрархія потреб у теорії А. Маслоу ставиться рівною мірою до всіх людей.
8. Мотиватори модифікують поведінку людини.
9. Теорія придбаних потреб Д. Макклелланда ставиться до теорій процесу мотивації.

\* Про теорії, які названі в тесті, докладніше див. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.

#### Основи менеджменту

10. Усі потреби людини знаходять усвідомлене усунення.
11. У теорії К. Альдерфера (на відміну від теорії А. Маслоу) задовольняти потреби передбачається як знизу нагору, так і зверху вниз.
12. Через стимули викликається дія певних мотивів.
13. Потреба в самовираженні по А. Маслоу означає повагу людини іншими в організації.
14. Не всі цілі мають мотиваційну силу.
15. Мотивування становить основу керування організацією.
16. Потреба у владі, по теорії Д. Макклелланда, асоціюється із прагненням людини до досягнень.
17. Знаходження задоволеності й наростання задоволеності - два різні процеси, згідно з поглядами Ф. Герцберга.
18. Мотивуючі фактори у Ф. Герцберга становлять оточення роботи.
19. Можливості використання заробітної плати як стимулюючого засобу обмежені.
20. Теорії змісту мотивації приділяють увагу аналізу факторів, що лежать в основі мотивації.

#### Ключ

Повинні бути закреслені № 2,3,6,7, 10, 13, 14, 15, 16, 18.

Тест "Визначення ступеня мотивації особистості до успіху"

Відповідайте "так" або "ні" на наступні питання.

1. Коли є вибір між двома варіантами, його краще зробити швидше, чим відкласти на певний час?
2. Я легко дратуюся, коли зауважую, що не можу на всі 100% виконати завдання.
3. Коли я працюю, це виглядає так, начебто я все ставлю на карту.
4. Коли виникає проблемна ситуація, я найчастіше ухвалюю розв'язок одним з останніх.
5. Коли в мене два дні підряд немає справи, я втрачаю спокій.
6. У деякі дні мої успіхи нижче середніх.
7. Стосовно себе я більш строгий, чому стосовно інших.
8. Я більш доброзичливий, чому інші.
9. Коли я відмовляюся від важкого завдання, те потім суворо засуджую себе, тому що знаю, що, виконуючи його, я добився б успіху.
10. У процесі роботи я потребую невеликих пауз для відпочинку.
11. Ретельність - це не основна моя мрія.
12. Мої досягнення в праці не завжди однакові.
13. Мене більше залучає інша робота, чому та, якої я зайнятий.
14. Осудження мене стимулює сильніше, чим похвала.
15. Я знаю, що мої колеги вважають мене діловою людиною.
16. Перешкоди роблять мої розв'язки більш твердими.
17. У мені легко розбудити честолюбство.

18. Коли я працюю без натхнення, це звичайно помітно.
19. При виконанні роботи я не розраховую на допомогу інших.
20. Іноді я відкладаю те, що повинен був зробити зараз.
21. Потрібно покладатися тільки на самого себе.
22. У житті мало речей більш важливих, чому гроші.
23. Завжди, коли мені має бути виконати завдання, я ні про що іншому не думаю.
24. Я менш честолюбний, чому багато інші.
25. Наприкінці відпустки я звичайно радію, що скоро вийду на роботу.
26. Коли я розташований до роботи, я роблю її краще й кваліфіцированнее, чому інші.
27. Мені простіше й легше спілкуватися з людьми, які можуть завзято працювати.
28. Коли в мене немає справ, я почувую, що мені не по собі.
29. Мені доводиться виконувати відповідальну роботу частіше, чим іншим.
30. Коли мені доводиться ухвалювати рішення, я намагаюся робити це якнайкраще .
31. Мої друзі іноді вважають мене ледачим.
32. Мої успіхи якоюсь мірою залежать від моїх колег.
33. Безглуздо протидіяти волі керівника.
34. Іноді не знаєш, яку роботу прийде виконувати.
35. Коли щось не ладиться, я нетерплячий.
36. Я звичайно обертаю мало уваги на свої досягнення.
37. Коли я працюю разом з іншими, я досягаю більших результатів, чому інші.
38. Багато чого, за що я беруся, я не доводжу до кінця.
39. Я заздрю людям, які не дуже завантажені роботою.
40. Я не заздрю тим, хто прагне до влади й положенню.
41. Коли я певен, що стою на правильному шляху, для доказу своєї правоти я вживаю заходів аж до крайніх.

Ключ

Оцініть результати.

Поставте собі по одному балу:

за кожен відповідь "так" на запитання

№ 2, 3,4, 5,7, 8, 9, 10,14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32,37,41;

і за кожен відповідь "ні" на запитання

№6, 13, 18, 20,24,31,36,38,39.

32-28 балів. У Вас дуже сильна мотивація до успіху, Ви завзяті в досягненні мети, готові подолати будь-які перешкоди.

27-15 балів. У Вас середня мотивація до успіху, така ж, як у більшості людей. Прагнення до мети приходять до Вас у формі припливів і відливів. Часом Вам хочеться все кинути, тому що Ви вважаєте, що ціль, до якої Ви прагнете, недосяжна.

14-0 балів. Мотивація до успіху у Вас досить слабка, Ви задоволені собою й своїм положенням. На роботі "не горите", переконані, що незалежно від Ваших зусиль усе піде своєю чергою.

## 6.2.2. Споживчий бюджет і мінімальна заробітна плата

### Задача 6.1

Вихідні дані. Вартість споживчого кошика на даний момент становить 240 грн. Структура бюджету прожиткового мінімуму (БГ1М) представлена в табл. 7.5.

Постановка завдання. Визначте вартість БПМ працездатного працівника.

Розв'язок

Вартість БПМ визначається методом досчета виходячи з вартості

продовольчого кошика і її питомої ваги в БПМ відповідної соціально-демографічної групи населення, по формулі

$$\text{БПМ} = \text{ПК} \cdot 100 / \text{У}_{\text{ПК}},$$

де ПК — вартість споживчого кошика;

$\text{У}_{\text{ПК}}$  — питома вага вартості споживчого кошика в БПМ.

При питомій вазі продовольчого набору в бюджеті працездатного населення 61,6% вартість БПМ складає 389,61 грн.:

$$\text{БПМ} - 240 \cdot 100 / 61,6 = 389,61 \text{ грн.}$$

### Задача 6.2

Вихідні дані. Вартість бюджету прожиткового мінімуму працездатного працівника рівна 400 у.е. Основна заробітна плата становить у середньому 50% заробітку працівника.

Постановка завдання. Визначите розмір мінімальної заробітної плати.

#### Методичні вказівки

Загальна величина БПМ визначається відповідно до "Методичних рекомендацій з розрахунків прожиткового мінімуму" методом досчета на основі вартості продовольчого набору й зразкової структури прожиткового мінімуму (табл. 6.1).

При встановленні мінімальної заробітної плати слід ураховувати:

- 1) питома вага основної заробітної плати (тарифного заробітку) в оплаті праці;
- 2) розмір бюджету прожиткового мінімуму працездатного члена родини;

Таблиця 6.1

Структура бюджету прожиткового мінімуму по соціальнодемографіческим групам у середньому по Україні (%)

№ п/п	Статті витрат	На душу населення	Соціально-демографічні групи			
			працездатні	пенсіонери	діти	
					0-6	7-15
1.	Харчування	68,3	61,6	82,9	74,5	73,4
2.	Непродовольчі товари	19,1	21,4	10,0	18,9	19,8
3.	Послуги	7,4	8,9	7,1	6,6	6,8
4.	Податки й ін. платежі	5,2	8,1	—	—	—
	Разом витрат	100	100	100	100	100

11) коефіцієнт сімейного навантаження на бюджет працівника —  $\text{АГСН} = 1,22$ ; 4)

12) коефіцієнт споживання неповнолітніх членів родини —  $\text{АfnНi} = 0,83$ :

$$\text{ЗМ} = [\text{БПМ} (1 + \text{К}_{\text{снi}} \text{К}_{\text{пнi}})] \text{К}_{\text{удт}},$$

де ЗМ — мінімальний рівень заробітної плати;

$\text{К}_{\text{удт}}$  — питома вага тарифного заробітку в зарплаті працівника.

Мінімальна заробітна плата повинна рівнятися:

$$3M = [400 (1 + 1,22 \cdot 0,83)] 0,5 = 402,52 \text{ у.е.}$$

Відповідь: 402,52 у.е.

### 6.2.3. Тарифна система оплати праці

Між окремими елементами тарифної системи існує математична залежність, за допомогою якої можна за значеннями одних елементів визначати значення інших, а також розрахувати їхні середні показники. Останні можуть використовуватися для укрупненого планування фонду оплати праці (середні тарифні коефіцієнти), аналізу використання кваліфікаційного складу працівників (середній тарифний розряд працівників і робіт) і т.д.

#### Задача 6.3

Вихідні дані. Середній тарифний розряд рівний 4,5.

Постановка завдання. Визначите середній тарифний коефіцієнт працівників.

Відповідь: 2,035.

Методичні вказівки

Якщо невідома чисельність працівників (або трудомісткість їх робіт), а відомий лише їх середній розряд, то середній коефіцієнт може бути визначений по наступних формулах:

$$\bar{K} = K_m + (K_b - K_m) (\bar{R} - R_m),$$

$$\bar{K} = K_b + (K_m - K_b) (R_b - \bar{R}),$$

де  $K_m$ ,  $K_b$  — тарифні коефіцієнти, що відповідають меншому й більшому із двох суміжних розрядів, між якими перебуває значення середнього розряду;

$\bar{R}$  — середній тарифний розряд;

$R_m$ ,  $R_b$  — відповідно менший і більший із двох суміжних тарифних розрядів, між якими перебуває значення відомого середнього тарифного розряду.

Розв'язок

$$\bar{K} = 1,91 + (2,16 - 1,91) (4,5 - 4,0) = 2,035$$

або

$$\bar{K} = 2,16 - (2,16 - 1,91) (5,0 - 4,5) = 2,035.$$

#### Задача 6.4

Вихідні дані. Робота виконується в нормальних умовах 40- годинного робочого тижня.

Середня годинна тарифна ставка становить 0,5 у.е.

Постановка завдання. Визначите середній тарифний коефіцієнт працівників.

Відповідь: 1,39

## Методичні вказівки

Якщо відома середня тарифна ставка, то середній тарифний коефіцієнт ( $\bar{K}$ ) визначається по формулі

$$\bar{K} = \bar{C} / C_1,$$

де  $C_1$ ,  $\bar{C}$  — відповідно вартості тарифні ставки першого й середнього тарифних розрядів (або місячні тарифні ставки). Тарифні коефіцієнти, відповідні до розрядів робіт, прийняті виходячи з Єдиної тарифної сітки (табл. 6.2).

Таблиця 6.2

### Єдина тарифна сітка по оплаті праці працівників бюджетної сфери

Показники	Тарифні розряди																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Тарифні коефіцієнти	1,0	1,3	1,69	1,91	2,16	2,44	2,76	3,12	3,53	3,99	4,51	5,1	5,76	6,51	7,36	8,17	9,07	10,07

Установлена постановою Уряду "Про підвищення тарифних ставок (окладів) Єдиної тарифної сітки по оплаті праці працівників бюджетної сфери" Годинні тарифні ставки розраховуються виходячи з місячних тарифних ставок і балансів робочого часу. Останні щорічно публікуються в офіційній статистиці. На 2008 рік установлені наступні місячні баланси робочого часу: при 40- годинному робочому тижні - 166,75 годин; при 36- годинному робочому тижні - 150,6 години; при 30- годинному робочому тижні - 125,5 години й при 24- годинному робочому тижні - 100,4 години.

### Розв'язок

Виходячи з балансу робочого часу визначаємо годинну тарифну ставку 1- го розряду

$$C_1 = 60/166,75 = 0,36, \text{ тогди } \bar{K} = 0,5/0,36 = 1,39.$$

Визначення середнього тарифного розряду

### Задача 6.5

Вихідні дані. З 296 працівників організації 50 мають 2- й розряд, 100 - 3- й, 15 - 4- й, 10 - 5- й, 2 - 6- й, інші тарифікуються 1- м розрядом.

Постановка завдання. Визначите середній тарифний розряд.

Відповідь: 2,203.

## Методичні вказівки

Якщо відомий розподіл працівників по кваліфікаційних розрядах, то визначається середній тарифний коефіцієнт (див. методичні вказівки до завдання 4), а на його основі - середній тарифний розряд ( $R$ ) по формулах (значення символів див. у методичних вказівках до завдання 3):

$$\bar{R} = R_M + [(\bar{K} - K_M)/(K_6 - K_M)]$$

або

$$\bar{R} = R_6 - [(K_6 - \bar{K})/(K_6 - K_M)].$$

Розв'язок

Середній тарифний коефіцієнт складе 1,379 виходячи з розрахунку:

$$\bar{K} = (1,3 \cdot 50 + 1,69 \cdot 100 + 1,91 \cdot 15 + 2,16 \cdot 10 + 2,44 \cdot 2 + 1,0 \cdot 119) / 296$$

середній тарифний розряд - 2,203, оскільки середній коефіцієнт перебуває між коефіцієнтами, що відповідають 2- му й 3- му розрядам:

$$\bar{R} = 2 + [(1,379 - 1,3)/(1,69 - 1,3)] = 2,203$$

або

$$\bar{R} = 3 - [(1,69 - 1,379)/(1,69 - 1,3)] = 2,203.$$

### Задача 6.6

Вихідні дані. При загальній трудомісткості виробу 400 нормочасбв по 100 нормо-годинника припадає на роботи 2- го й 3- го розрядів, 150 нормо-годинника - на роботи 4- го розряду й 50 нормо-годинника - на роботи 5- го розряду.

Постановка завдання. Визначите середній тарифний розряд робіт.

Відповідь: 3,2.

Методичні вказівки й розв'язок

Якщо відома трудомісткість робіт, то розрахунки середнього тарифного розряду (R) проводиться в наступному порядку по наведених раніше формулах.

1. Визначається середній тарифний коефіцієнт робіт:

$$\bar{K}_p = (1,3 \cdot 100 + 1,69 \cdot 100 + 1,91 \cdot 150 + 2,16 \cdot 150) / 400 = 1,734.$$

2. Визначається середній тарифний розряд робіт, якщо середній коефіцієнт перебуває між коефіцієнтами, що відповідають 3- му й 4- му розрядам ( $1,69 < 1,734 < 1,91$ ). Тоді

$$\bar{R} = 3 + [(1,734 - 1,69)/(1,91 - 1,69)] = 3,2;$$

$$\bar{R} = 4 - [(1,91 - 1,734)/(1,91 - 1,69)] = 3,2.$$

### Задача 6.7

Вихідні дані. Середня тарифна ставка працівників в умовах роботи при 40- годинному робочому тижні становить 0,49 у.е.

Постановка завдання. Визначите середній розряд працівників підрозділу.

Відповідь: 2,16.

Методичні вказівки

Якщо відома середня годинна тарифна ставка працівників, то їх середній тарифний розряд (R) визначаємо по формулах:

$$\bar{R} = R_M + [(\bar{C} - C_M) / (C_{\bar{c}} - C_M)];$$

$$\bar{R} = R - [(C_{\bar{c}} - \bar{C}) / (C_{\bar{c}} - C_M)],$$

де  $\bar{C}$ ,  $C_M$ ,  $C_{\bar{c}}$  — відповідно тарифні ставки середнього й суміжного з ним меншого й більшого тарифних розрядів.

**Рішення**

$$\bar{R} = 2 + [(0,49 - 0,468) / (0,608 - 0,468)] = 2,16;$$

$$\bar{R} = 3 - [(0,608 - 0,49) / (0,608 - 0,468)] = 2,16.$$

Розрахунки при відрядній формі оплати праці

1. Розрахунки відрядного заробітку при прямій відрядній системі оплати праці працівників

Завдання 6.8

Вихідні дані.

Приклад. Працівник 5- го розряду відробив за місяць 165 год в умовах 40-годинного робочого тижня. Протягом місяця він виконував завдання по обробці трьох деталей. Характеристика виконуваної роботи наведена в табл. 6.3.

Таблиця 6.3

Найменування деталі	Розряд роботи	Годинна тарифна ставка, грн	Норма часу на деталь, мин	Кількість виготовленої продукції, шт.
А	3	0,608	2	3000
Б	4	0,687	4	1800
В	5	0,77	10	200

*Постановка завдання. Визначите відрядний заробіток працівника за місяць, питому вагу тарифної частини й відсоток виконання норм.*

*Ответ: 1) 185,7 у.е.; 2) 69,04%; 3) 154,4%.*

**Методические указания и решение**

Расчет проводим в следующем порядке.

1. Определяем сдельную расценку на работы. Если известны сложность работы и норма времени, сдельную расценку определяют по формуле

$$P_{сдi} = C_{ij} T_{штj}$$

де  $P_{сдi}$  — відрядна розцінка роботи з j-му виробу;

$C_{ij}$  — годинна тарифна ставка  $i$ - і складності  $j$ -го виробу;

$T_{штj}$  — норма часу у хвиликах по  $j$ -му виробу.

Тоді відрядні розцінки складуть:

по виробу А  $P_{сдА} = 0,608 \cdot 2/60 = 0,02$  у.е.;;

по виробу Б  $P_{сдБ} = 0,687 \cdot 4/60 = 0,046$  у.е.;;

по виробу В  $P_{сдВ} = 0,777 \cdot 10/60 = 0,13$  у.е.;

Як правило, в організаціях є як місячні, так і вартові тарифні ставки. Але оскільки в цей час підприємства можуть їх установлювати самостійно (при цьому ставка 1- го розряду не повинна бути нижче встановленого законодавством мінімуму зарплати), у табл. 6.4 приводяться розрахункові годинні ставки, що відповідають Єдиній тарифній сітці з урахуванням нормативів часу.

Таблиця 6.4

Годинні тарифні ставки по розрядах складності залежно від місячного балансу робочого часу (в грн.)

Тижневий, місячний баланс робочого часу, ч	Розряди роботи							
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
	1,0	1,3	1,69	1,91	2,16	2,44	2,76	3,12
40/166,75	0,36	0,468	0,608	0,687	0,777	0,878	0,99	1,123
39/150,6	0,398	0,518	0,673	0,761	0,861	0,972	1,1	1,243
30/125,5	0,478	0,622	0,808	0,913	1,033	1,167	1,32	1,492
24/100,4	0,598	0,777	1,01	1,141	1,291	1,458	1,649	1,865

Ставки розраховані відповідно до постанови Уряду "Про підвищення тарифних ставок (окладів) Єдиної тарифної сітки по оплаті праці працівників бюджетної сфери"

2. Визначаємо загальну суму відрядного заробітку по формулі:

$$Z_{сдij} = \sum_{i=1}^n P_{сдij} \cdot N_j$$

де  $Z_{сдij}$  — відрядний заробіток  $i$ -й складності по  $j$ -м виробу;

$N_j$  — кількість  $j$ -ї продукції;

$n$  — кількість найменувань виробів.

В нашому прикладі

$$Z_{сдij} = 0,02 \cdot 3000 + 0,046 \cdot 1800 + 0,13 \cdot 200 = 168,8 \text{ у.е.};*$$

$$Z_{сдij} = 168,8 + 16,9 = 185,7 \text{ у.е.};.$$

1. Визначаємо тарифний заробіток працівника (у цьому випадку 5- го розряду —  $Z_{т5}$ ) за формулою:

$$Z_{тi} = C_i \Phi_i,$$

\* Відповідно до КЗПП у тих галузях народного господарства, де по характеру виробництва робітником- відрядникам поручається виконання робіт, тарифицируемых нижче привласненого їм розряду, якщо це передбачене колективним договором, виплачується межрозрядная різниця (якщо відмінність більше одного розряду). У нашому прикладі 100 нормо-годинника між 3- м і 5- м розрядом становить 0,169 (0,777 - 0,608). Розмір доплат складе 16,9 грн. (0,169 • 100), які підсумуються із заробітком (відрядним) і враховуються при визначенні питомої ваги тарифної частини оплати праці,

де  $Z_{тi}$  - тарифний заробіток працівника  $i$ -го розряду;  
 $\Phi_i$  — відпрацьований фонд робочого часу в розрахунковому періоді При  $C_i = 0,777$  у.е.;

$$Z_{т5} = 0,777 \cdot 165 = 128,21 \text{ у.е.};$$

$$Z_T = Z_{сд} \cdot 100/P_n,$$

Тарифна частина заробітної плати може бути визначена через відсоток виконання норм, якщо збігаються розряди працівника й робіт. У цьому випадку тарифна частина заробітної плати може бути розрахована по формулі

де  $P_n$  — відсоток виконуваних норм.

Наприклад, працівник заробив 150 . у.е.; при рівні виконуваних норм 130%, тоді

$$Z_T = 150 \cdot 100/130 = 115,3 \text{ у.е.};$$

4. Визначаємо питома вага тарифного заробітку у відрядній заробітній платі

$$d_{тз} = Z_T \cdot 100/Z_{сд}.$$

Тоді за даними нашого прикладу

$$d_{тз} = 128,21 \cdot 100/185,7 = 69,04\%.$$

5. Визначаємо вироблення робітника за місяць

$$\begin{aligned} N\Phi &= (I \text{ ТштД})/60 = (2 \cdot 3000 + 4 \cdot 1800 + 10 \cdot 200)/60 = \\ &= 253,3 \text{ нормо-часів.} \end{aligned}$$

6. Визначаємо рівень виконання норм

$$P_n = N\Phi \cdot 100/\Phi = 253,3 \cdot 100/165 = 154,4\%.$$

### Задача 6.9

Вихідні дані. Робітникові 3- го розряду встановлена денна норма виробітку 120 деталей "А". Складність - робота 4- го розряду. Фактично щодня він виготовляє 125 деталей. Місячний фонд робочого часу 184 год ( 40-годинний робочий тиждень). Відпрацьовано 20 днів.

Постановка завдання. Визначите відрядну розцінку, відрядну заробітну плату, тарифний заробіток.

Відповідь: 1)  $P_{сд} = 0,0469$  у.е.;; 2) 117,25 у.е.;; 3) 111,87 у.е.;

### Методичні вказівки й розв'язок

1. Визначаємо розцінку на деталь. Якщо встановлена норма виробітку, розцінка визначається по формулі

$$P_{cdi} = C_i T_{cm} / H_v,$$

де  $C_i$  — часова тарифна ставка по  $i$ -му розряду;

$T_{cm}$  — денний фонд робочого часу;

$H_v$  — денна норма виробітку робітника

Тоді розцінка на роботу 4-го розряду складності при  $C(=0,687$  (см. табл. 7.8) буде дорівнювати

$$P_{cd} = 0,687 \cdot 8,2 / 120 = 0,0469 \text{ у.е.};$$

Далі розрахунки здійснюється аналогічно попередньому прикладу.

2. Відрядний заробіток складе:

$$Z_{cd} = 0,0469 \cdot 125 \cdot 20 = 117,25 \text{ у.е.};$$

3. Тарифний заробіток розраховується виходячи з годинної тарифної ставки робітника 3-го розряду й складе:

$$Z_t = 0,608 \cdot 184 = 111,872 \text{ у.е.};$$

4. Відсоток виконання норм при встановленні норми виробітку

$$P_n = H_f \cdot 100 / H_v,$$

де  $H_v$ ,  $H_f$  — денна норма виробітку й фактичне вироблення.

Відповідно,

$$P_n = 125 \cdot 100 / 120 = 104,2\%.$$

Але більш точним методом є визначення відсотка виконання норм на основі норми часу, тому що при цьому враховується відмінність у балансі робочого часу по періодах. Для цього визначаємо:

1. Норму часу

а) на одиницю продукції:

$$H_{вр} = T_{em} / H_{и} = 8,2 / 120 = 0,07 \text{ нормочасів};$$

б) на весь обсяг роботи за місяць:

$$0,07 \cdot 125 \cdot 20 = 175 \text{ нормочасів.}$$

2. Процент виконання норми:  $P_n = 175 \cdot 100 / 184 = 95,1\%$ , т.е. нижче нормативного рівня (100%).

2. Розрахунки відрядного заробітку робітників при непрямій відрядній системі оплати праці.

### Задача 6.10

*Вихідні дані*

*Приклад.* Робітник 3-го розряду, зайнятий навантаженням, вивантаженням і транспортуванням продукції, обслуговує три робочі місця верстатників і перебуває на непрямій відрядній системі оплати праці в умовах 40-годинного робочого тижня. Змінна

норма виробітку й відсоток виконання норм на робочих місцях, що обслуговуються, представлені в табл. 6.4.

Постановка завдання. Визначите: 1) непрямі розцінки по об'єктах, що обслуговуються; 2) змінний відрядний зарібок робітника, оплачуваного по непрямій відрядній системі оплати праці.

Відповідь: 1)  $P_{сд1201} = 0,0083$  . у.е.;;  $P_{сд1202} = 0,00415$  у.е.;;  $P_{сд1203} = 0,0166$  . у.е.;; 2)  $Z_{сдк} = 5,81$  у.е.;

Таблиця 6.4

Табельний номер робітника, що обслуговується	Змінна норма виробітку	Фактичне вироблення	Відсоток виконання норм
1201	200	260	130
1202	400	400	100
1203	100	120	120

### Методичні вказівки й розв'язок

Розрахунки проводяться в наступному порядку.

1. Визначаємо непрямі відрядні розцінки по кожному об'єкту, що обслуговується

$$P_{сдkj} = C_j T_{см} / H_{oj} H_{bi},$$

де  $P_{сдkj}$  — відрядна непряма розцінка по  $i$ -му об'єкту;  
 $C_j$  — годинна тарифна ставка робочого- відрядника  $i$ - і кваліфікації, оплачуваного по непрямій відрядній системі;  
 $H_{oj}$  — норма обслуговування працівника  $i$ - і кваліфікації;  
 $H_{bi}$  — норма виробітку на  $i$ - м робітнику місці .

Непрямі відрядні розцінки складуть:  
по першому об'єкту (1201)

$$P_{сд1} = (0,608 \cdot 8,2) / (3 \cdot 200) = 0,0083 \text{ у.е.};;$$

по другому об'єкту (1202)

$$P_{сд2} = (0,608 \cdot 8,2) / (3 \cdot 400) = 0,00415 \text{ у.е.};;$$

по третьому об'єкту (1203)

$$P_{сд3} = (0,608 \cdot 8,2) / (3 \cdot 100) = 0,0166 \text{ у.е.};;$$

2. Визначаємо змінний зарібок робітника, оплачуваного по непрямій відрядній системі:  
а) якщо облік здійснюється по фактичному виробленню на робочих місцях, що обслуговуються, то

$$Z_{сдк} = \sum P_{сдki} H_{ф},$$

де  $Z_{\text{сдк}}$  — непряма відрядна розцінка по  $i$ -му об'єкту;  
 $H_{\text{ф}}$  — фактичне вироблення по  $i$ -му об'єкту;  
 $n$  — кількість, що обслуговуються робочих місць  
Звідси

$$Z_{\text{одк}} = 0,0083 \cdot 260 + 0,00415 \cdot 400 + 0,0166 \cdot 120 = 5,81 \text{ у.е.};;$$

б) якщо ж облік здійснюється по відсотковій виконання норм (коли й премія залежить від цього рівня), то

$$Z_{\text{сдк}} = \sum_{i=1}^n P_{\text{сдкі}} \cdot H_{\text{ві}} \cdot \Pi_{\text{ні}} / 100,$$

де  $H_{\text{ві}}$  — норма виробітку на об'єкті, що обслуговується;  
 $\Pi_{\text{ні}}$  — рівень виконання норм на об'єкті, що обслуговується.  
Тоді

$$Z_{\text{сдк}} = [(0,0083 \cdot 200 \cdot 130) + (0,00415 \cdot 400 \cdot 100) + (0,0166 \cdot 100 \cdot 120)] / 100 = 5,81 \text{ у.е.};.$$

3. Розрахунки відрядного заробітку при відрядно-прогресивній системі оплати праці.

### Задача 6.11

Вихідні дані. При виготовленні виробу "А" на "вузькому" робочому місці, що лімітує випуск продукції підрозділу, уведена відрядно-прогресивна оплата праці. Робітник працює в умовах 36- годинного робочого тижня. Робота ставиться до 3- му розряду складності. Варіант шкали наведений у табл. 6.5.

Таблиця 6.5

Рівень виконання норм виробітку	Розцінка за виконання операції (в % до розцінки, прийнятої за вихідну)
до 110	100
до 120	130
до 150	180
понад 150	200

Норма виробітку - 200 деталей на місяць. Фактично оброблено 304 деталі.

Постановка завдання. Визначите відрядний заробіток робітника.

Відповідь: 189,56.

Методичні вказівки й розв'язок

1. Визначите відрядні розцінки по діапазонах шкали по формулі

$$P_{\text{сд}} = C_i \Phi / \Pi_{\text{в}},$$

де  $\Phi$  — фонд робочого часу у звітному періоді;  
 $C_i$  — годинна тарифна ставка роботи  $i$ - і складності;  
 $\Pi_{\text{в}}$  — норма виробітку при рівні виконання норм до 110%.  
При виконанні норм виробітку до 110%

$$P_{cd1} = 0,673 - 150,6/200 = 0,507 \text{ у.е.};$$

Розцінки при перевищенні рівня виконання норм, прийнятого за вихідний, коректуються на передбачений положенням коефіцієнт (див. табл. 7.10).

Тоді наступні (за вихідною) розцінки складуть:

а) при виконанні норм виробітку до 120%

$$P_{cd2} = 0,507 \cdot 1,3 = 0,659 \text{ у.е.};;$$

б) при виконанні норм виробітку до 150%

$$P_{cd3} = 0,507 \cdot 1,8 = 0,913 \text{ у.е.};;$$

в) при виконанні норм виробітку понад 150%

$$P_{cd4} = 0,507 \cdot 2,0 = 1,014 \text{ у.е.};$$

2. Визначаємо кількість деталей, оброблених у межах виконання норм виробітку на:

110%	$200 \cdot 110 / 100 = 220$ деталей
120%	$200 \cdot 120 / 100 = 240$ деталей
150%	$200 \cdot 150 / 100 = 300$ деталей

Поскольку рабочий изготовил 304 детали, то дальнейший расчет не нужен.

Итак, расценка и количество деталей по диапазонам составляют:

0,507 грн.— 220 деталей,  
 0,659 грн.- 20 деталей (240 - 220),  
 0,913 грн.- 60 деталей (300 - 240),  
 1,014 грн.- 4 деталі (304 - 300).

Тогда

$$Z_{cd} = 0,507 \cdot 220 + 0,659 \cdot 20 + 0,913 \cdot 60 + 1,014 \cdot 4 = 189,56 \text{ у.е.};$$

Організація оплати праці при колективних формах його організації й стимулювання

При колективній організації праці порядок нарахування заробітної плати залежить насамперед від форми оплати.

Відрядна форма оплати в колективі може супроводжуватися використанням індивідуальних і відрядних розцінок. Це характерно для колективних відрядних систем.

Погодинна форма оплати праці зі стимулюванням як індивідуальних, так і колективних результатів супроводжується нарахуванням фонду оплати праці залежно від колективних результатів того або іншого підрозділу або організації в цілому.

Завдання 6.12

Вихідні дані. На конвеєрі по складанню виробу троє робітників 3- го кваліфікаційного розряду виконують операцію "А", на яку встановлена норма часу 15 хвилин 3- го розряду складності. За місяць виготовлено 2421 ед. при плані 2200. Робота здійснюється в умовах 40- годинного робочого тижня. Відповідно до преміального положення за виконання плану встановлена премія в розмірі 20% відрядного заробітку. За кожний відсоток перевиконання плану премія збільшується на 2%.

Постановка завдання. Визначите відрядну розцінку, відрядну заробітну плату й заробіток з урахуванням преміальних виплат працівника.

Відповідь:  $P_{сд} = 0,2065$  у.е.;;  $166,24$  у.е.;;  $247,74$  у.е.;

### Методичні вказівки

При наявності індивідуальних, відрядних розцінок заробіток працівника визначається так само, як і в умовах прямої відрядної системи, але за підсумками роботи колективу й залежно від числа працівників, що виконують аналогічну операцію Така система характерна для поточкових виробництв. Відрядна заробітна плата кожного працівника в цьому випадку визначається по формулі

$$З_{сді} = P_{сді} Q/g .$$

де  $Q$  — кількість продукції, виготовленої колективом;

$P_{сді}$  — сдельная расценка на операцію;

$g$  — кількість працівників, що виконують дану операцію.

#### Рішення

1. Визначаємо відрядну розцінку\*:

$$P_{сд} = 15 - 0,687 - 1,2/60 = 0,2065 \text{ у.е.};$$

2. Визначаємо відрядний заробіток кожного працівника, що виконує операцію\*\*:

$$З_{сд} = 0,206 - 2421/3 = 166,24 \text{ у.е.};$$

3. Визначаємо рівень перевиконання завдання й розмір заохочення за його перевиконання:

$$\Delta B = (B_f/B_{пл})100 - 100,$$

де  $\Delta B$ ,  $B_f$ ,  $B_{пл}$  — відповідно розмір перевиконання, фактичний і плановий рівень завдання;

$$\Delta B = (2421/2200)100 - 100 = 10\%.$$

4. Визначаємо розмір премії\*\*\* за місяць у відсотках, що належить кожному працівникові, що виконує операцію "А":

$$\sum \Pi = \Pi_y + \Pi_{пер} \Delta B$$

де  $\sum \Pi$ ,  $\Pi_y$ ,  $\Pi_{пер}$  — відповідно премія сумарна, за виконання плану, за перевиконання плану;

$$\sum \Pi = 20 + 2 \cdot 10 = 40\% .$$

\* На окремих конвеєрних місцях з метою стимулювання роботи із примусовим режимом ставки підвищуються на 20% (а також при роботі з технічно обґрунтованих норм).

\*\* При наявності індивідуального обліку й різної продуктивності відрядний заробіток кожному працівникові може бути нарахований відповідно до його вироблення.

\*\*\* Преміальні виплати в сукупності з формою оплати утворюють заохочувальні системи.

5. Визначаємо загальний заробіток працівника

$$Z_{\text{общ}} = Z_{\text{сд}}(1 + X \text{ п}/100) + K_{(1-5)}^*,$$

де  $Z_{\text{общ}}$  — загальний заробіток;

$K_{(1-5)}$  — розмір компенсації працівникам 1 - 5-го розрядів, якщо місячна тарифна ставка встановлено на рівні 60 грн.:

$$Z_{\text{общ}}^{4\text{-г разряда}} = 166,24(1 + 40/100) + 15 = 247,74 \text{ грн.}$$

При використанні комплексних розцінок фонд оплати визначається виходячи з таких розцінок, кількості випущеної продукції й додаткових виплат індивідуального й колективного характеру (премій, доплат за бригадирство, за умови праці і т.д., компенсація).

### Задача 6.13

Вихідні дані. На виробничій ділянці планується виготовлення виробів 3 видів: "А", "Б" і "В". Комплексна норма на виріб становить відповідно 5,5; 4,3 і 6,1 нормо-годинника. Середній тарифний коефіцієнт робіт - 3,3. На місяць колектив з п'яти людей виготовив виробів "А" - 30 шт., виробів "Б" - 35 шт., виробів "В" - 45 шт. Середній кваліфікаційний розряд працівників - 3,9, а місячний фонд робочого часу - 170 годин.

Постановка завдання. Визначите комплексні розцінки, відрядний заробіток колективу (бригади).

Відповідь: 1)  $P_{\text{сдА}} = 9,958$  у.е.;;  $P_{\text{сдБ}} = 7,551$  у.е.;;  $P_{\text{сдВ}} = 10,712$  у.е.;; 2) 1045,065 у.е.;; 3) 577,728 у.е.;

## Методичні вказівки й розв'язок

Комплексна відрядна розцінка визначається по формулі\*\*

$$P_{ki} = N_{ki} C_{i1} K_{ti} / 60,$$

де  $N_{ki}$  — комплексна норма часу;

$C_{i1}$  — часова тарифна ставка 1-го розряду;

$K_{ti}$  — тарифний коефіцієнт, відповідний до середнього розряду роботи .

\* Розміри компенсацій при розрахунках прийняті відповідно до постанови Уряду Єдиної тарифної сітки по оплаті праці працівників бюджетної сфери" у наступних розмірах

: 1-й розряд — 30 у.е.;, 2-й розряд — 22 у.е.;, 3-й розряд — 15 у.е.;, 4-й розряд — 12,6 у.е.;,и 5-й розряд — 3,5 у.е.;

\*\* При наявності норм часу й складності робіт з окремих операцій комплексна розцінка визначається як

$$N_k = \sum_{i=1}^n N_{шт} C_i / 60,$$

де  $N_{шт}$  — штучна норма часу,

$C_i$  — годинна тарифна ставка відповідної складності роботи.

Визначаємо тарифний коефіцієнт, відповідний до розряду 3,3:

$$K_{T3,3} = 1,69 + (1,91 - 1,69)(3,3 - 3,0) = 1,756.$$

Визначаємо розцінку по виробам:

по виробу "А"

$$5,5 \cdot 60 \cdot 1,756/60 = 9,958 \text{ у.е.};$$

по виробу "Б"

$$4,3 \cdot 60 \cdot 1,756/60 = 7,551 \text{ у.е.};$$

по виробу "В"

$$6,1 \cdot 60 \cdot 1,756/60 = 10,712 \text{ у.е.};$$

Определяем сдельный заработок коллектива

$$Z_{\text{сд}} = \sum_{i=1}^n P_{ki} B_i,$$

де  $B_i$  — випуск  $i$ -го виробу;

$$Z_{\text{сд}} = 9,958 \cdot 30 + 7,551 \cdot 35 + 10,712 \cdot 45 = 1045,065 \text{ у.е.};$$

Тарифний коефіцієнт, відповідний до розряду 3,9, рівний

$$K_{T3,9} = 1,91 - (1,91 - 1,69)(4,0 - 3,9) = 1,888.$$

Визначаємо тарифний заробіток

$$Z_{Ti} = C_1 K_{Ti} \cdot \bar{C}_i K_i,$$

де  $C_1$  — часова тарифна ставка 1-го розряду;

$K_{Ti}$  — тарифний коефіцієнт, відповідний до розряду робітників;

$\bar{C}_i$  — середня кількість годин, відпрацьованих колективом;

$K_i$  — кількість працівників  $i$ -го кваліфікованого розряду.

#### Задача 6.14

Вихідні дані. Підрозділу нараховує фонд оплати праці (ФОТ) у розмірі 13 600 тис.

грн. Середня заробітна плата п. Петрова за період, що передує події, становила 1560

грн. Він відробив за цей період у середньому й у звітному періоді 160 годин, а в цілому по

підрозділу із чисельністю 80 людей сумарний РКСТ із урахуванням відпрацьованого часу

склав 12 480 коефіцієнто-година. Внесок працівника оцінений позитивно.

Постановка завдання. Визначите розмір заробітку п. Петрова.

Відповідь: 1089,7 грн.

Методичні вказівки й розв'язок

Заробітну плату й-го працівника за коефіцієнтом вартості праці можна визначити по формулі

$$C_{se} = (\hat{O}\hat{I}\hat{O} / \sum_{i=1} \hat{D}\hat{E}\hat{N}\hat{Q}_i \times_i) \hat{D}\hat{E}\hat{N}\hat{Q}_i \times_i,$$

де РКСТ<sub>i</sub> — коефіцієнт вартості праці i- того працівника;

Ч<sub>i</sub> — відпрацьоване i- м працівником, ч;

ФОТ — фонд оплати праці.

РКСТ<sub>i</sub> визначається як частка відділення середньої заробітної плати працівника за 3—6 місяців, попередніх події, на відпрацьоване за цей період час.

У нашому прикладі (за середніми показниками)

$$РКСТ_i = 1560/160 = 9,75.$$

При позитивній оцінці роботи РКСТ; збільшується, а при негативній зменшується до цілого числа, тобто в цьому випадку він становить 10 або 9.

Розрахунки по формулі доцільно вести у два етапи:

I етап. Визначаємо ФОТ, що доводиться на 1 коэффиценточас:

$$1 \text{ коефіцієнто-час} = 13\,600\,000/12\,4800 = 108,97 \text{ грн.}$$

2етап. Визначаємо З; працівника:якщо його РКСТ = 10, то З; = 108,97 • 10 = 1089,7 грн.; якщо РКСТ = 9, то З, = 108,97 • 9 = 980,73 грн.

### Задача 6.15

Вихідні дані. В організації введена оплата по трудовому рейтингові. Рейтинг працівника склав 4,62 у відповідності зі стандартом підприємства 1.4. Коефіцієнт страхового фонду - 0,75 (до фонду резервується 25% ЕФОТ). Плановий ФОТ = 100 тис. грн. В організації діють шкали, представлені в табл. 6.6 - 6.8. Сумарний рейтинг працівників - 250.

Працівник відробив повний місяць.

Постановка завдання. Визначите заробіток працівника по його трудовому рейтингові.

Відповідь: 1940,4 грн.

### Методичні вказівки й розв'язок

Рейтинг працівника визначається як добуток коефіцієнтів, обумовлених по таблицях:

$$P_v = K_0 K_c K_3.$$

У нашому прикладі він склав 4,62 виходячи з того, що працівник має середній технічний утвір (ДОО = 1,1 (табл. 6.6), проробив на підприємстві 10 років (K<sub>c</sub> = 0,3 • 6 + 0,05 • 4 = 2,0 (табл. 6.7) і є фахівцем 10- го розряду (табл. 6.8). Його коефіцієнт по ЕТС = 3,99, тоді , !

$$K_3 = 3,99/1,91 = 2,1.$$

Таблиця 6.6

Зразкова шкала коефіцієнта освітнього рівня (К<sub>о</sub>)

	Середня освіта 11 класів	Професійна освіта (ПТУ)	Середнє технічне	Вище		Кандидат наук
				бакалавр	магістр	
Коефіцієнт освітнього рівня	0,8	0,9	1,1	1,2	1,5	2,0

Зарплата кожного працівника розраховується по формулі

$$Z_p = B_{ап} P_{ei} K_{пі} K_{кті} K_{стр},$$

де  $P_{ei}$  — рейтинг  $i$ -го робітника;

$K_{кті}$  — коефіцієнт якості праці;

$K_{пі}$  — коефіцієнт, що враховує відпрацьоване час;

$K_{стр}$  — коефіцієнт страхового фонду;

$B_{ап}$  — базова заробітна плата працівників підприємства, обумовлена по формулах:

$$A_{сі} = \hat{\sigma} \hat{\rho} / \sum_{i=1}^n D_{\hat{a}i},$$

Таблиця 6.7

Зразкова шкала коефіцієнта, що відбиває досвід роботи (К<sub>с</sub>)

Показник	За кожний рік роботи	
	перші 6 років	наступні роки
Коэффициент опыта работы	0,3	0,05

Таблиця 6.8

Шкала коефіцієнтів значимості (К<sub>э</sub>)

Показник	Робочі	Щослужать, фахівці, керівники
Коефіцієнт значимості	Дорівнює тарифному коефіцієнту по ЕТС, відповідному до розряду робітника	коефіцієнт $i$ -го розряду працівника
		коефіцієнт робітника 4-го розряду ЕТС = 1,91

У нашому прикладі  $\sum_{i=1}^n P_{ei} = 250$ , тоді

$$B_{ап} = 100\,000/250 = 40 \text{ грн.};$$

$$K_n = \mathcal{C}_ф / \mathcal{C}_п,$$

де  $\mathcal{C}_ф$ ,  $\mathcal{C}_п$  — відповідно фактичний фонд робочого часу, ч.

Зарплата працівника з рейтингом 4,62 складе 1940,4 грн. з розрахунку:

$$Z_{pi} = 400 \cdot 4,62 \cdot 1,0 \cdot 1,4 \cdot 0,75 = 1940,4 \text{ грн.}$$

## Задача 6.16

Вихідні дані. В організації оплата праці здійснюється на основі ВСОТЭРКА (табл. 6.9). Водій за звітний період повністю виконав графік перевезення (підвищення коефіцієнта на 0,1), його стаж роботи 3 року (+0,1). Однак за цей час він допустив перевитрату бензину (-0,1). Кваліфікаційний рівень характеризується групою по оплаті "И".

Таблиця 6.9

Зразкова сітка співвідношень в оплаті праці працівників різних кваліфікаційних груп організації\*

Показники	Кваліфікаційні розряди											
	И	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
"Качани" співвідношень в оплаті праці різної якості (ВСОТЭРК)	0,7	1,0	1,3	1,6	1,9	2,3	2,7	3,2	3,7	4,3	4,9	5,5
	1,3	1,6	1,9	2,2	2,7	3,1	3,7	4,2	4,9	5,5	6,1	6,7
Середнє значення діапазону "качан"	1,0	1,3	1,6	1,9	2,3	2,7	3,2	3,7	4,3	4,9	5,5	6,1

ФОТ підрозділу 500 тис. грн. Сума коефіцієнтів по підрозділу становила 397,3. Працівник у поточному місяці відробив 150 год при місячному балансі робочого часу 172 ч.

Постановка завдання. Визначите заробіток відповідно до вьєрранной системою оплати.

*Відповідь:* 1207,24 грн.

Методичні вказівки й розв'язок

Групі "по оплаті" "И" відповідає "качана" 0,7-1,3. Її середнє значення рівне 1,0. Саме від нього й проводиться відлік ( $\pm$ ) у межах "вилки". Якщо ДО; роботи вийде за межі цієї "вилки",

те діє обмеження. Наприклад, якщо розрахунковий коефіцієнт 0,6 або 1,4, то він установлюється на рівні 0,7 або 1,3.

У нашому прикладі  $K_i = 1 + 0,2 - 0,1 = 1,1$ .

Заробіток і-го працівника визначається при відпрацьовуванні повний робочий місяць по формулі

$$Z_{pi} = (K / \sum_{i=1}^n K_i) \text{ФОТ},$$

де  $Z_{pi}$  — розрахунковий заробіток і- го працівника;

$K_i$  — коефіцієнт по оплаті купа і- го працівника.

Розрахунки доцільно вести у два етапи по самомножниках:

$$1 \text{ етап: } K / \sum_{i=1}^n K_i = 1,1 / 397,3 = 0,0027686;$$

$$2 \text{ етап: } (K / \sum_{i=1}^n K_i) \text{ФОТ} = 0,0027686 \cdot 500\,000 = 1384,3 \text{ грн.}$$

Оскільки працівник відробив не повний робочий місяць, його заробіток буде скоректований залежно від фактичного часу роботи й складе

$$Z_i = Z_{pi}(\Phi_f / \Phi_b),$$

де  $\Phi_{\phi}$ ,  $\Phi_{\delta}$  — відповідно фактичний і повний фонд робочого часу.

$$З_i = 1384,3(150/172) = 1207,24 \text{ грн.}$$

Різниця між  $З_{\text{рі}}$  и  $З_i$  направляється в страховий фонд

$$З_{\text{рі}} - З_i = 1384,3 - 1207,24 = 177,06.$$

## 7. СИТУАЦІЯ "РІВЕНЬ ЯКОСТІ ВИКОНАННЯ ФУНКЦІЙ"

### Опис ситуації

Аналіз показав, що однієї із причин, що вплинули на погіршення роботи виробничої організації, є діяльність бюро матеріального стимулювання відділу організації праці й заробітної плати. Бюро виконує наступні функції: планування чисельності персоналу, контроль над витратою засобів на заробітну плату, планування трудомісткості продукції і її зниження, внесення змін у положення про матеріальне стимулювання, розрахунки науково обґрунтованих норм на виготовлення продукції.

### Постановка завдання

Визначите рівень якості функцій, виконуваних працівниками бюро, побудуйте сполучену діаграму для оцінки відповідності значимості й рівня якості функцій. Проаналізуйте діаграму.

### Методичні вказівки

Рівень якості здійснення функцій визначається в такий спосіб:

$$K_{к.ф.у.} = (K_1 + K_2 + K_3 + K_4 + K_5 + K_6)/6,$$

де  $K_{к.ф.у.}$  — коефіцієнт рівень, що характеризує, функцій керування.

Розрахункові формули визначення коефіцієнтів  $K_1, K_2, K_3, K_4, K_5, K_6$  наведені в табл. 8.11.

Діаграма значимості функцій і рівня їх якості - сполучена діаграма для оцінки відповідності значимості функцій керування й рівня якості функцій. У верхній частині діаграми функції керування розташовуються по ступеню їх значимості, а в нижній - дається оцінка рівню їх якості.

Таблиця 7.1

### Визначення показників якості функцій керування

Показник	Позначення показника	Формула розрахунків показника	Найменування показників, що становлять формулу
Коефіцієнт використання технічних засобів керування при виконанні функцій	$K_1$	$T_{\phi}/T_p$	$T_{\phi}$ — сумарний фактичний час використання технічних засобів керування, рік, год; $T_p$ — сумарний розрахунковий час використання технічних засобів керування в рік, год
Коефіцієнт організації робочих місць виконавців функцій	$K_2$	$K_{тп}/K_0$	$K_{тп}$ — кількість робочих місць, що відповідають вимогам типових проектів; $K_0$ — загальна кількість робочих місць
Коефіцієнт нормування праці виконавців функцій	$K_3$	$B_1/B_2$	$B_1$ — час, витрачене на виконання нормованих робіт у рік, год; $B_2$ — загальний час роботи в рік, год
Коефіцієнт регламентації кількості функцій	$K_4$	$K_p/K_0$	$K_p$ — функцій керування (процедур), забезпечених регламентуючої документацією; $K_0$ — загальна кількість функцій (процедур)
Коефіцієнт дублювання функцій керування	$K_5$	$K_d/K_0$	$K_d$ — кількість функцій (процедур), дублююваних підрозділами апарата керування, а також зайвих функцій

Коефіцієнт використання робочого часу у виробничих підрозділах керування, що залежать від роботи апарата	$K_6$	$\sum_{i=1}^m t_{pi}$	- втрати робочого часу у виробничих підрозділах за рік через несвоєчасне або неякісне виконання відповідних управлінських функцій, год; m - число функцій (підсистем) керування;
			- річний фонд часу у відповідних виробничих підрозділах, год; п - число підрозділів

## Розв'язок ситуації

Методики розрахунків значимості функцій і рівня їх якості відомі читачеві, тому, не приводячи самих розрахунків, а використовуючи їх результати, побудуємо діаграму (мал. 8.1).

Розрахуємо середній коефіцієнт якості функцій:

$$K_{к.ф.у.}^{ср} = (0,75 + 0,7 + 0,85 + 0,8 + 0,95)/5 = 0,81.$$

Аналіз діаграми показує, що якість функцій планування чисельності персоналу й планування трудомісткості продукції і її зниження дуже низьке (нижче середнього рівня якості). При тому, що дані функції стоять на перших місцях по ступеню значимості. Нижче середнього рівня якості виконується й функція внесення змін у положення про матеріальне стимулювання. У той же час функція контролю над витратою засобів на заробітну плату, що коштує на останньому місці по ступеню значимості, має найвищий рівень якості.

Відповідь: Необхідно розробити й впровадити заходу щодо підвищення рівня якості функцій (у першу чергу - планування чисельності персоналу, планування трудомісткості продукції і її зниження), внести зміни в положення про матеріальне стимулювання.

### Завдання 7.1. Вибір варіанта оплати за навчання

Вихідні дані. Організація визначає прийнятні умови договору з навчальним закладом. Відповідно до договору протягом чотирьох років 20 співробітників організації пройдуть курс річного навчання (одночасно протягом року буде навчатися 5 людей). Адміністрація навчального закладу затверджує, що плата за навчання буде зростати під дією інфляції. Більше того, адміністрація оголосила заздалегідь, що має намір збільшувати плату за навчання на 200 дол. США щорічно протягом трьох років починаючи з наступного навчального року (у цей час плата за навчання одного співробітника становить 200 дол. США за рік). У цьому зв'язку при укладанні договору навчальний заклад пропонує організації особливі умови оплати: організація вносить плату за навчання всіх співробітників одноразово, за весь період дії договору, виходячи із установленної в цей час величини оплати.

Постановка задачі. Який варіант оплати (і при яких умовах) кращий для організації?

Методичні вказівки

Для вибору кращого варіанта оплати організації необхідно визначити, чи дійсно одноразова оплата навчання ( $Z' = 20 \cdot 2000 = 40\,000$  дол.) менше, чим поетапна оплата навчання ( $5 \cdot 2000 = 10\,000$  дол. за 1-й рік навчання +  $5 \cdot 2200 = 11\,000$  дол. за 2-й рік навчання +  $5 \cdot 2400 = 12\,000$  дол. за 3-й рік навчання +  $5 \cdot 2600 = 13\,000$  дол. за 4-й рік навчання). Із цією метою слід розрахувати вартість витрат на поетапну оплату навчання, наведеному на цей момент ( $Z''$ ), використовуючи наступну формулу:

$$Z'' = \sum_{t=0}^T Z(t) \alpha(t),$$

де  $Z(t)$  — витрати, здійснювані в  $t$ -м році ;

$t$  — шаг розрахунку;

$T$  — рік закінчення дії договору;

$\alpha(t) = 1 / (1 + E)^t$  - ; коефіцієнт дисконтування

$E$  — норма дисконту, рівна прийнятній для організації нормі доходу на капітал.\*

Кращий варіант оплати, що характеризується меншими витратами, з обліком сложившоїся (на сьогодні) вартості, яка у свою чергу залежить від норми дисконту.

При проведенні розрахунків можна скористатися значеннями норми дисконту, наведеними в табл. 8.12.

Наприклад, при нормі дисконту 10% для організації краща поетапна оплата, оскільки  $Z'' = 10\,000 + 11\,000 \cdot 0,909091 + 12\,000 \cdot 0,826446 + 13\,000 \cdot 0,751315 = 307\,598,8$  дол. менше  $40\,000$  дол., внесених при одноразовій оплаті. При нормі дисконту 5% для організації переважніше одноразова оплата навчання всіх співробітників, оскільки  $Z'' = 10\,000 + 11\,000 \cdot 0,952381 + 12\,000 \cdot 0,907029 + 13\,000 \cdot 0,863838 = 42\,590,4$  дол. перевищує  $40\,000$  дол., внесених при одноразовій оплаті.

\* У ринковій економіці величина  $E$  визначається виходячи з депозитного відсоток по вкладах (у постійних цінах). На практиці вона ухвалюється більше його значення за рахунок інфляції й ризику, пов'язаного з інвестиціями. Наведена оцінка норми дисконту слухна для власного капіталу. У випадку, якщо інвестуєміє засоби є позиковими, норма дисконту являє собою відповідну процентну ставку, обумовлену умовами процентних виплат і погашень по позиках.

## Завдання 7.2. Вибір способу одержання пенсійних виплат

Вихідні дані. Організація пропонує співробітникам, що йдуть на пенсію, два способи одержання пенсійних виплат:

- співробітникам щомісяця до кінця життя виплачується фіксована грошова сума;
- при виході на пенсію співробітники одноразово одержують грошову суму.

Постановка завдання.

1. Яким шляхом організація може визначити сьогоднішню цінність щомісячних виплат протягом життя співробітника?
2. Яка цінність щорічної пенсії в  $1000$  дол. наприкінці кожних п'яти наступних років при ставці дисконтування 10%? 20%?
3. Як впливає ріст процентної ставки на привабливість одноразових виплат для, що йдуть на пенсію співробітників? для організації?

## Методичні вказівки

1. При відповіді на запитання керуйтеся методичними вказівками до попереднього завдання.

2. При визначенні майбутньої цінності виплат слід використовувати коефіцієнт дисконтування:  $a''(t) = (1 + E)^{-t}$ .

При проведенні розрахунків можна скористатися значеннями норми дисконту, наведеними в табл. 8.13.

2. При відповіді на запитання проаналізуйте можливості альтернативного використання виплачуваних коштів .

### **Перелік рекомендованої літератури:**

#### ***Основна:***

1. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. - Київ:, 1996. - 78с.  
[www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
2. Закон України „Про основи національної безпеки України” від 19 червня 2003 р. №964-IV / [www.rada.kiev.ua](http://www.rada.kiev.ua)
3. Аделькин Ф. Результаты исследования социальной ответственности украинского бизнеса. К.:Блакить. 2005. – 349 с.
4. Базова захищеність населення України (за матеріалами вибіркового соціально-демографічного обстеження). -К.: Держкомстат України, 2011.-35с.
5. Бандирська О.В. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні // Актуальні проблеми економіки. Київ. 2009. – С.60-64
6. Бегма Ю.К. Вінніков О.Ю., Редько О.І. Якісне дослідження методів впровадження соціальної відповідальності бізнесу в Україні. Київ /Ю.К Бегма, О.Ю Вінніков, О.І. Редько. – К.: 2006. – С.18-26.
7. Бондар І. Конституційні гарантії соціально-трудова прав народу України // Праця і зарплата.-1996.-№15.-С.11.
8. Галушка З.І., Комарницький І.Ф. Стратегічний менеджмент / Зоя Галушка, Іван Комарницький // Навчально-методичний посібник. – Чернівці, „Рута”. – 2006. – С.35-38.
- 9.
10. Генезис концепции корпоративной социальной ответственности [Электронный ресурс] / Ю.Е. Благов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Общий и стратегический менеджмент. – 2006. – № 2. – С. 3–24. – Режим доступа к журн. : <http://www.vestnikmanagement.spbu.ru/archive/?id=30>
11. Егоршин А. П. Основы управления персоналом : учебное пособие / А. П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Инфра-М, 2011. – 351 с.
12. Державний комітет статистики України. Статистичний щорічник України за 2013 рік / [За ред. Осауленка О. Г.]. – К. : Державне п-во «Інформаційно-аналітичне агентство», 2013. – 566 с.
13. Корнійчук Л., Шевчук В. Сталий розвиток і глобальна місія України // Економіка України. - 2009. - №4. - С. 4-13
14. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств як основа інноваційного розвитку сучасної економіки [Електронний ресурс] / Н.Ю. Волосковець // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2010. – вип. 17. – С. 125–131. – Режим доступу до журн. : [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb\\_17\\_ekon/index.htm](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/index.htm)

#### ***Допоміжна:***

1. Дубровина В. Развитие социального партнерства и предпринимательства в условиях рыночной трансформации / В. Дубровина // III Выставка социальных услуг и проектов НКО Калининградской области. IV Форум Добрососедства. — 2007. — С. 1–4.
2. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія / [А.М. Колот, О.А. Грішнова та ін.]; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Колота. — К. : КНЕУ, 2011. — 501 с.
3. Грицина Л.А. Еволюція та формування концепції корпоративної соціальної відповідальності підприємств / Л.А. Грицина // Наукове товариство Івана Кушніра. —

Економічні науки. – 2012. – Травень. - [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=1423>

4. Гончарова І. Соціальна відповідальність як основа конструктивного діалогу суб'єкту соціального партнерства / І. Гончарова // Вісник КНЕУ. — 2012. — № 2. — С. 57–63.

5. Галайда Т. О. Роль корпоративної соціальної відповідальності підприємств у розвитку системи соціального партнерства в Україні / Т. О

6. Костіша К І. та інш. Фінанси: Система моделей і прогнозів: Навч. посіб. / Н.І. Костіша, А.А. Алексеев, О.Д. Василик. — К.: Четверта хвиля, 2008. —303 с.

7. Кретьова А.В. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в Україні за участі держави: механізм взаємодії / А.В. Кретьова, Н. Березовська // Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. – 2011. – Вип. 194. – С. 115-123.

8. Міжнародний стандарт ISO/FDIS 26000 «Керівництво з соціальної відповідальності» // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ksovok.com/doc/iso\\_fdis\\_26000\\_rus.pdf](http://www.ksovok.com/doc/iso_fdis_26000_rus.pdf)

## 15. Інформаційні ресурси

1. [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)

2. <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2614-12>

3. <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>