

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КІРОВОГРАДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПРАЦІ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ
ДЛЯ СТУДЕНТІВ СПЕЦІАЛЬНОСТІ
6.030601 “Менеджмент організацій та адміністрування”

Кіровоград-2013

Управління персоналом: методичні вказівки до вивчення дисципліни для студентів спеціальності 6.030601 “Менеджмент організацій та адміністрування” / уклад. І. М. Сочинська-Сибірцева – Кіровоград: КНТУ, 2013. – 39 с.

Укладач:

Сочинська-Сибірцева Ірина Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент

Рецензент: Фільштейн Леонід Михайлович – доктор економічних наук, професор

Зміст

1. Мета, предмет і завдання дисципліни
2. Зміст програми дисципліни
3. Методичні вказівки до вивчення тем дисципліни
4. Методичні рекомендації по виконанню контрольних робіт
5. Варіанти контрольних завдань для студентів заочної форми навчання
6. Контрольні питання до іспиту з дисципліни “Управління персоналом”
7. Перелік рекомендованої літератури

1. Мета, предмет і завдання дисципліни

„Управління персоналом”

Мета навчальної дисципліни. Засвоєння системи знань, пов'язаних із цілеспрямованим впливом на персонал підприємства з метою забезпечення його ефективного функціонування і задоволення потреб працівників.

Завдання навчальної дисципліни: виходячи з теоретичних положень основ менеджменту, економіки праці та узагальнення практичного досвіду розкрити сутність, зміст та організаційні форми діяльності у сфері управління персоналом підприємства.

В процесі вивчення дисципліни студенти повинні засвоїти:

- знання, що стосуються змісту кадрової роботи на підприємстві;
- трудову поведінку працівників, трудові відносини і управління ними, метою якого є забезпечення балансу інтересів з позицій як економічної, так соціальної ефективності;
- формування та організацію діяльності служби управління персоналом підприємства.

Отримані знання дозволяють у майбутній практичній діяльності:

- здійснювати підбір кадрів і їх розстановку та організаційну взаємодію для реалізації стратегії розвитку підприємства;
- забезпечувати інновації, підвищувати гнучкість підприємства, його здатність протистояти дестабілізуючому впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища;
- створювати умови для ефективної роботи колективу підприємства, підвищення ділової самовіддачі працівників.

Предмет навчальної дисципліни: система знань, пов'язаних із цілеспрямованим впливом на персонал підприємства з метою забезпечення його ефективного функціонування і задоволення потреб працівників.

Зміст навчальної дисципліни складають принципи і методи управління, що розглядаються у співвідношенні до персоналу підприємства, теоретичні і практичні проблеми розробки системи управління персоналом, шляхи реалізації кадрової політики, вибору найбільш ефективної технології, засобів і методів кадрової роботи стосовно конкретної ситуації, організаційні форми реалізації системи управління персоналом на підприємстві.

2. Зміст програми дисципліни

Тема 1. Введення в курс “Управління персоналом”. Предмет і завдання дисципліни.

Становлення кадрового менеджменту в системі сучасного менеджменту. Цикл управління персоналом. Менеджер по персоналу: мета діяльності, функції та обов’язки. Предмет, завдання і зміст дисципліни.

Тема 2. Концепції управління персоналом

Основні підходи до управління персоналом. Економічний підхід. Органічний підхід. Гуманістичний підхід. Сутність концепції використання трудових ресурсів. Концепція управління персоналом і управління людськими ресурсами. Зміст і напрямки діяльності по управлінню персоналом в межах названих концепцій.

Тема 3. Концепція “людського капіталу”.

Людський капітал як економічна категорія. Сутність концепції “аналіз людських ресурсів”. Завдання аналізу людських ресурсів на підприємстві. Етапи роботи з персоналом. Можливості аналізу людських ресурсів у підвищенні ефективності діяльності по управлінню персоналом. Витрати на персонал: види, складові елементи, порядок визначення. Модель індивідуальної вартості працівника. Визначення очікуваної умовної вартості та очікуваної реалізуємої вартості працівника. Етапи побудови стохастичної позиційної моделі. Методи визначення позиційної вартості. Способи обчислення очікуваного терміну служби працівника. Приклад побудови матриці переходів. Математичне представлення моделі індивідуальної вартості працівника.

Тема 4. Кадрова політика на підприємстві.

Поняття кадрової політики і кадрової стратегії. Класифікація типів кадрової політики. Характерні риси пасивної, реактивної, превентивної, активної кадрової політики. Відкрита і закрита кадрова політика. Етапи побудови кадрової політики на підприємстві: нормування, програмування, моніторинг персоналу. Кадрові заходи. Умови розробки кадрової політики. Взаємозв’язок кадрових заходів із типом стратегії організації.

Тема 5. Методи формування кадрового складу на підприємстві.

Сутність та складові елементи процесу планування персоналу. Етапи оцінювання трудових ресурсів. Використання результатів оцінки в процесі розробки та реалізації кадрових програм. Залучення кандидатів на роботу. Джерела комплектування підприємства кадрами. Характеристика методів набору персоналу за рахунок внутрішніх джерел. Зовнішні джерела підбору персоналу: переваги і недоліки. Використання на підприємстві засобів альтернативи найму працівників. Мета та етапи відбору персоналу.

Тема 6. Організація кадрової служби на підприємстві.

Функції та типова структура кадрової служби. Розрахунок проектної чисельності персоналу кадрової служби. Вимоги до професійно – кваліфікаційного рівня працівників кадрових служб. Напрями реформування діючих кадрових служб в сучасних умовах.

Тема 7. Оцінювання персоналу на підприємстві.

Основні підходи до оцінки праці: оцінка результату, оцінка поведінки, рейтинги успішності. Методи оцінки праці: сумарний та аналітичний. Персональна оцінка: види, критерії, способи виміру показників, методи здійснення. Характеристика методу критичних випадків та порівняння заданих величин. Оцінка діяльності працівника методом професіографічного аналізу. Шляхи впровадження професіографічного аналізу в практику функціонування вітчизняних підприємств.

Структура комплексної оцінки працівника. Атестація персоналу. Види та елементи атестації. Етапи проведення атестації. Аналіз результатів атестації персоналу.

Тема 8. Планування кар'єри працівників.

Типи кар'єри та етапи її побудови. Методологічні та організаційні основи планування кар'єри. Принципи і форми професійно – кваліфікаційного просування робітників. Організація службово-кваліфікаційного просування керівників, спеціалістів і службовців.

Методи формування кадрового резерву. Планування та організація роботи з кадровим резервом на підприємстві.

Тема 9. Стимулювання персоналу на підприємстві.

Організація оплати праці на підприємстві. Розробка програм стимулювання праці. Дієві форми і системи оплати праці. Структура заробітної плати. Соціальні програми. Нетрадиційні способи мотивації.

Тема 10. Ефективність управління персоналом.

Основні підходи до оцінки ефективності управління персоналом. Оцінка вибору кадрової політики. Окупність витрат на персонал. Оцінка результативності праці спеціалістів кадрової служби підприємства. Використання можливостей соціальної політики підприємства для підвищення ефективності управління персоналом.

3. Методичні вказівки до вивчення тем дисципліни "Управління персоналом"

Тема 1. Введення в курс "Управління персоналом". Предмет і завдання дисципліни.

В процесі вивчення теми важливо акцентувати увагу на те, що успіх роботи будь-якого підприємства, його доходи забезпечують зайняті на ньому працівники. Тому сучасна концепція управління підприємством передбачає відокремлення у великій кількості функціональних сфер управлінської діяльності такої, що пов'язана із управлінням людською складовою організації – персоналом підприємства.

Цілком природно, що на кожному підприємстві виникає необхідність у визначенні потрібної чисельності персоналу, в ефективній системі підбору, найму і розставлення кадрів, в забезпеченні їх зайнятості з урахуванням інтересів виробництва і власних інтересів працівника, у системі оцінки результатів праці, винагороди і трудової мотивації працівників.

При розгляді теми слід звернути особливу увагу на ті зміни, що відбулися у визначенні ролі людини в сучасному процесі виробництва. Необхідне розуміння, що діяльність по управлінню персоналом – це цілеспрямований вплив на людську складову організації, орієнтований на приведення у відповідність можливостей персоналу з цілями, стратегією, умовами розвитку організації.

Умовами успішного опанування дисципліни "Управління персоналом" є осмислення його предмету, змісту і завдань.

Предметом дисципліни є система знань, пов'язаних із цілеспрямованим впливом на персонал підприємства для забезпечення його ефективного функціонування і задоволення потреб працівників.

Зміст дисципліни складають принципи і методи управління, що розглядаються у співвідношенні до персоналу підприємства, теоретичні і практичні проблеми розробки системи управління персоналом, шлях реалізації кадрової політики, вибору найбільш ефективної технології, засобів і методів кадрової роботи стосовно конкретної ситуації, організаційні форми реалізації системи управління персоналом на підприємстві.

Завдання дисципліни полягає в тому, щоб виходячи із теоретичних положень основ менеджменту, економіки праці та узагальнення практичного досвіду розкрити сутність, зміст та організаційні форми діяльності у сфері управління персоналом підприємства.

В останні часи саме кадровим службам відводиться одна із головних ролей в роботі підприємства, оскільки від помилок в процесі набору і відбору персоналу може залежати доля самого підприємства.

Управління персоналом – це частина кадрової політики, за яку відповідає менеджер по персоналу.

В процесі виконання професійних обов'язків, менеджер здійснює ряд взаємопов'язаних ключових елементів, які складають цикл управління

персоналом (рис.1).

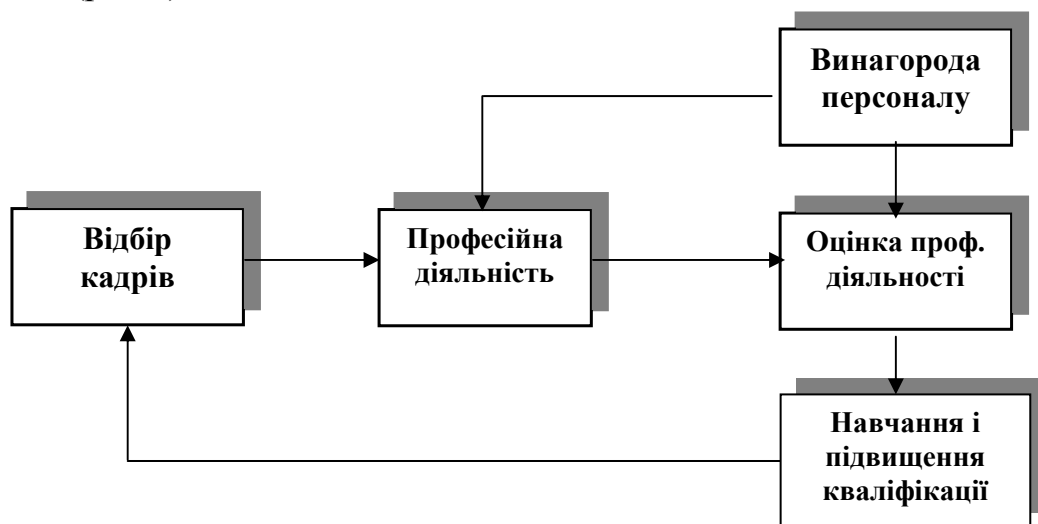


Рис.1. Цикл управління персоналом.

Основні поняття:

персонал, діяльність по управлінню персоналом, кадровий менеджмент, мета і функціонування кадрового менеджменту, менеджер по персоналу, цикл управління персоналом.

Питання для контролю знань з теми 1:

1. Сутність діяльності по управлінню персоналом.
2. Провести порівняльний аналіз напрямків діяльності раніше діючого відділу кадрів підприємства і функцій, що покладаються на сучасні кадрові служби.
3. В чому мета кадрового менеджменту.
4. Які функції покладаються на менеджера персоналу.
5. З яких ключових елементів складається цикл управління персоналом.
6. Що є предметом дисципліни "Управління персоналом".
7. Охарактеризувати зміст і завдання дисципліни "Управління персоналом".

Тема 2. Концепції управління персоналом.

Вивчення теми передбачає проведення порівняльної характеристики існуючих підходів до управління персоналом і концепцій, що розвиваються в системі сучасного менеджменту.

В теорії та практиці управління людською стороною організації відокремлюються три основні підходи: економічний, організаційний і гуманістичний.

Економічний підхід дав початок концепції використання трудових ресурсів. В рамках підходу провідне місце займає технічна (тобто спрямована на оволодінні трудовими прийомами), а не управлінська підготовка людей на підприємстві.

Організація трактується тут як набір механічних відносин, і діяти вона повинна як механізм: алгоритмізовано, ефективно, надійно.

Серед основних принципів концепції використання трудових ресурсів відокремлюються наступні:

- забезпечення єдності керівництва;
- дотримання чіткої (жорсткої) управлінської вертикалі;
- досягнення балансу між владою і відповідальністю;
- забезпечення дисципліни;
- досягнення підлеглості індивідуальних інтересів загальній справі;
- забезпечення рівності на кожному рівні організації.

В межах органічної парадигми послідовно склалась концепція управління персоналом і концепція управління людськими ресурсами.

Саме організаційний підхід визначив нову перспективу управління персоналом, шляхом відокремлення цього типу управлінської діяльності від традиційних функцій організації праці і зарплати.

Кадрова функція із реєстраційно-контрольної послідовно стала розповсюджуватись на пошук і підбір працівників, планування кар'єри значних для організації фігур, оцінку працівників управлінського апарату, підвищення їх кваліфікації.

Акцентування уваги на людському ресурсі сприяло виникненню нового уявлення про організацію. Вона стала визначатись, як жива система, що існує в оточуючому середовищі.

При вивченні теми слід звернути увагу, що в межах організаційного підходу до управління персоналом використовуються дві метафори (аналогії), які сприяють розвитку нового погляду на організаційну реальність.

Перша – організація як особистість, де кожна людина - самостійний суб'єкт, із своїми власними цілями, цінностями, правилами поведінки. По відношенню до такого активного суб'єкта – партнера організації можливе лише управління шляхом постановки узгоджених з ним цілей. (А для цього необхідно добре уявляти специфіку потреб людини).

Друга метафора – мозок складний механізм, що містить в собі різні підструктури. По відношенню до такої складної системи можна говорити лише про управління ресурсами, що спрямоване на оптимальне використання, наявного потенціалу в процесі досягнення поставленої мети.

В межах гуманістичного підходу запропонована метафора організації, як культури, а людини – як істоти, що розвивається в межах певної культурної традиції. З цих позицій реалізується і функція управління людиною, як такою, що притримується певних цінностей правил і норм.

Концепція управління людиною ґрунтується на тому, що кожний аспект організації навантажений символічним смислом і допомагає створювати реальність. Особливо об'єктивним є організаційні структури, правила, політика, цілі, посадові інструкції, стандартизовані процедури діяльності.

Важливо визначити позитивну роль гуманістичного підходу в розумінні організаційної реальності, яка полягає в наступному:

1. Уявлення про організацію, як культурний феномен дозволяє

зрозуміти, яким чином, через які символи здійснюється спільна діяльність людей в організаційному середовищі.

2. Гуманістичний підхід дозволяє змінити характер відносин організації з оточуючим середовищем у тому напрямку, що організації здатні не лише адаптуватися, але й змінити своє оточення.

3. В межах підходу виникає розуміння того, що ефективний організаційний розвиток - це не лише зміна структур, технології, навичок, але й зміна цінностей, які покладено в основу спільної діяльності людей.

Основні поняття: концепції управління, концепція використання трудових ресурсів, управління персоналом, управління людськими ресурсами, управління людиною, організаційна культура, корпоративна культура.

Питання для контролю знань з теми 2:

1. Дайте визначення "організацій" в межах органічного, економічного і гуманістичного підходу.

2. Назвіть основні принципи концепцій використання трудових ресурсів.

3. Визначте основні завдання діяльності по управлінню персоналом в межах концепцій управління людськими ресурсами.

4. Розкрийте сутність концепцій управління людиною.

5. В чому головна різниця існуючих підходів до управління персоналом.

6. Які, на Ваш погляд, позитивні риси і недоліки властиві існуючим підходам до управління персоналом.

7. Висловіть своє власне ставлення щодо використання основних принципів відомих Вам концепцій в практичній діяльності служб по управлінню персоналом на вітчизняних підприємствах.

Тема 3. Концепція "людського капіталу".

В процесі вивчення теми необхідне розуміння, що людський капітал – це наявні у кожного запаси знань, вмінь, навичок, мотивацій.

Як інвестиції в людський капітал виступають:

- освіта;
- накопичення професійного досвіду;
- охорона здоров'я;
- географічна мобільність;
- отримання необхідної інформації.

Важливо звернути увагу на те, що одною із найбільш цікавих і відомих спроб використання теорії людського капіталу на корпоративному рівні є – концепція "Аналіз людських ресурсів", що запропонована Еріком Флемхольцем ще на початку 60-их років.

У своїх роботах Флемхольц визначив три основні завдання аналізу людських ресурсів:

- надати інформацію, необхідну для прийняття рішень у галузі

управління персоналом як для менеджерів по персоналу, так і для вищого керівництва;

- забезпечити менеджерів методами чисельного виміру вартості людських ресурсів, які необхідні для прийняття конкретних рішень;

- мотивувати керівників думати про людей не як про затрати, які слід мінімізувати, а скоріше, як про активи, які слід оптимізувати.

Необхідно пам'ятати, що робота з персоналом складається із багатьох етапів і використання можливостей, які надає аналіз людських ресурсів, на кожному із етапів дозволить здійснювати процес управління персоналом на більш високому якісному рівні.

Світовий досвід переконливо доводить, що система моніторингу рівня людського капіталу, яка створена за допомогою інструментів аналізу людських ресурсів, дозволяє зробити діяльність по управлінню персоналом ефективною.

Так, на вітчизняних підприємствах в практичній роботі з кадрами рівень збереження персоналу оцінюють через показник плинності, який обчислюється шляхом співвідношення чисельності працівників, що вибули за власним бажанням або за порушення трудової дисципліни до середньоспискової чисельності персоналу. Проте цей показник має значні недоліки:

- по-перше, плинність відображає події, що вже здійснилися, на які керівництво не може вплинути;

- по-друге, рівень плинності не відображає економічного ефекту від втрати цінних працівників, який має бути відбитий у грошовій формі.

Аналіз людських ресурсів може забезпечити ранню діагностику проблем, пов'язаних з плинністю, шляхом виміру певних індикаторів стану персоналу таким чином, щоб менеджери мали можливість оцінити тенденцію і прийняти рішення раніше, ніж висококваліфіковані працівники почнуть залишати організацію.

Аналіз людських ресурсів створює загальну систему координат для оцінки ефективності всіх аспектів роботи з персоналом, тобто здійснює так звану оптимізацію вартості людських активів організації. Критерієм такої оцінки різних напрямків діяльності менеджерів по персоналу може бути вимірюваний зріст вартості людських ресурсів організації.

З метою використання методів аналізу людських ресурсів на практиці необхідно оволодіти конкретними інструментами, що розроблені у межах цієї концепції.

Одним із етапів аналізу людських ресурсів є вимір вартості персоналу шляхом оцінки витрат. Витрати на персонал розглядаються в двох розрізах:

- первісні витрати;

- відновні витрати.

Первісні - включають витрати на пошук, придбання і попереднє навчання працівників. По-елементний склад первісних витрат представлено на рис.2.

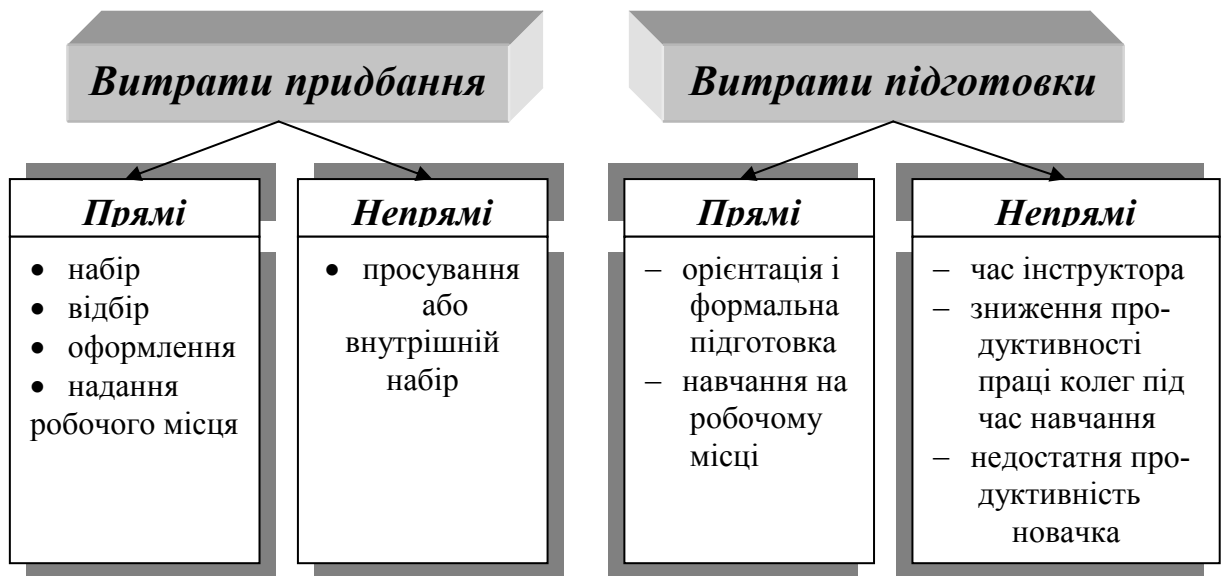


Рис.2. Склад первісних витрат на персонал.

Відновні витрати (витрати заміщення) – це сьогоднішні затрати, необхідні для заміни працюючого робітника на іншого, здатного виконувати ті ж самі функції (рис.3).

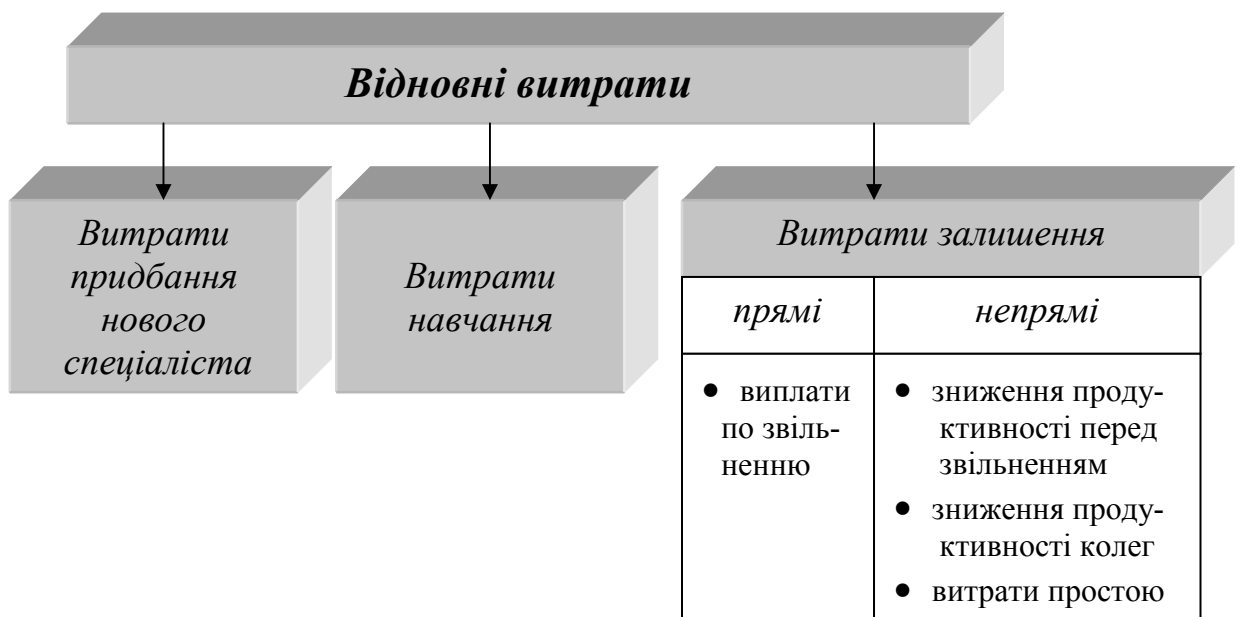


Рис.3. Склад відновних витрат на персонал.

Модель індивідуальної вартості працівника, що запропонована вченими Мічиганського університету, ґрунтується на поняттях умовної і реалізуємої вартості.

Згідно моделі індивідуальна вартість працівника визначається обсягом послуг, який очікується, що працівник надасть, працюючи в даній організації. Вона залежить від очікуваної імовірності того, що працівник залишиться працювати в даній організації і саме тут реалізує свій потенціал. Таким чином, умовна вартість включає весь потенціальний дохід, який працівник може принести організації, якщо він всю решту життя буде працювати в ній.

Цінність працівника, з урахуванням ймовірності того, що він залишиться працювати в організації протягом якогось часу, визначає очікувану реалізуєму вартість (РВ).

Очікувана РВ складається з двох елементів:

- очікуваної умовної вартості;
- імовірності продовження членства в організації.

Ця імовірність відбиває очікування керівництва з приводу того, яка частина цих доходів буде реалізована в організації до припущеного часу залишення працівником роботи.

Математично це можна представити наступними рівняннями:

де УВ і РВ – очікувані умовна і реалізуєма вартість;

$I(З)$ – імовірність того, що працівник залишиться працювати в організації протягом певного часу;

$I(П)$ – імовірність залишення працівником роботи або показник плинності;

АВП – альтернативні витрати плинності.

Для вимірювання в грошовій формі індивідуальної умовної і реалізуємої вартостей розроблена стохастична позиційна модель.

Реалізація алгоритму включає наступні кроки:

1. визначити набір посад або позицій, які можуть бути зайняті працівником в організації;
2. визначити вартість кожної позиції для організації;
3. визначити очікуваний строк роботи людини в організації;
4. визначити імовірність того, що працівник буде займати кожен із визначених на першому етапі позицій (посад) в певний момент в майбутньому;
5. дисконтувати очікуваний в майбутньому грошовий доход для визначення сьогоденної вартості.

Основні поняття: людський капітал, аналіз людських ресурсів, первісні витрати, відновні витрати, індивідуальна вартість працівника, умовна вартість, реалізуєма вартість, моніторинг персоналу, позиційна вартість.

Питання для контролю знань з теми 3:

1. Сформулювати принципові положення концепції аналізу людських ресурсів.
2. Визначити етапи роботи з персоналом та підкреслити можливості АЛР при виконанні кожної функції.
3. Назвати причини плинності персоналу на вітчизняних підприємствах.
4. Дати характеристику елементам первісних витрат на персонал.
5. Поясніть структуру відновних витрат на персонал.
6. Що таке очікувана умовна вартість працівника. З яких елементів складається очікувана реалізуєма вартість працівника.
7. Побудувати модель індивідуальної вартості працівника.

Тема 4. Кадрова політика на підприємстві.

При вивченні теми необхідно зосередити увагу на вивченні терміну "кадрова політика" і "кадрова стратегія". В першому випадку йдеться про систему правил і норм, що приводять людський ресурс у відповідність із стратегією фірми. Звідси випливає, що всі заходи по роботі з кадрами – відбір, складання штатного розкладу, атестація, навчання, просування – заздалегідь плануються та узгоджуються у відповідності із загальним розумінням цілей і завдань організації.

Під кадровою стратегією розуміють набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизований з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики.

Вивчення теми передбачає проведення порівняльної характеристики різних типів кадрової політики: пасивної, реактивної, превентивної, активної, відкритої, закритої.

Необхідно акцентувати увагу на тому, що ефективність застосування того чи іншого типу кадрової політики визначається факторами зовнішнього середовища і корпоративною культурою підприємства.

Для побудови адекватної кадрової політики необхідно розробити уявлення про цілі, норми і способи здійснення кадрових заходів.

Під кадровими заходами розуміють дії, що спрямовані на досягнення відповідальності персоналу завданням роботи організації, які здійснюються з урахуванням конкретних завдань етапу розвитку організації.

Необхідно не тільки усвідомлювати, що основним механізмом підтримки адекватної кадрової політики має стати моніторинг персоналу, але й визначити можливі шляхи його впровадження на вітчизняних підприємствах.

Основні поняття: кадрова політика, стратегія управління персоналом, пасивна кадрова політика, реактивна кадрова політика, превентивна кадрова політика, активна кадрова політика, відкрита і закрита кадрова політика, етапи проектування кадрової політики, кадрові заходи.

Питання для контролю знань з теми 4:

1. Поясніть поняття "кадрова політика" і "кадрова стратегія".
2. Охарактеризуйте типи кадрової політики.
3. Дайте порівняльну характеристику відкритої та закритої кадрової політики.
4. Назвіть етапи проектування кадрової політики.
5. Які фактори зовнішнього і внутрішнього середовища впливають на формування кадрової політики.
6. Поясніть взаємозв'язок кадрових заходів і типу стратегії організації.
7. Як ви розумієте моніторинг персоналу.

Тема 5. Методи формування кадрового складу на підприємстві.

При вивченні теми необхідно зрозуміти сутність процесу планування персоналу, як системи комплексних рішень, що дозволяють забезпечити підприємство персоналом, потрібного професійного і кваліфікаційного рівня.

Важливо акцентувати увагу на тому, що інформаційною базою для визначення поточних і перспективних потреб в персоналі є:

- ключові результати комерційної діяльності підприємства;
- результати функціональної діяльності підприємства кількість та якість продукції, послуг, використання техніки і т.ін.;
- результати у вигляді характеристик розвитку особистості: рівень кваліфікації кадрів, професійного досвіду, рівень здоров'я працівників (фізичний, психічний стан), рівень мотивації працівників.

Планування персоналу здійснюється по окремих елементах (рис.4).



Рис.4. Складові частини процесу планування персоналу.

Серед чинників, які впливають на потребу в персоналі необхідно особливо підкреслити:

- 1) завдання організації, програми її функціонування і розвитку;
- 2) структура організації;
- 3) масштаби технологізації;
- 4) індивідуальні показники продуктивності;
- 5) обсяг і структура робочого часу.

Процес формування кадрового складу починається з оцінки наявних трудових ресурсів. Фактично це внутрішня атестація працівників безпосередньо на робочих місцях.

Оцінка змісту роботи на кожному робочому місці здійснюється спільно з лінійними керівниками і включає:

1. Спостереження за працівником з метою визначення завдань, які він вирішує на робочому місці;
2. Співбесіда з працівником;

3. Заповнення працівником опитувальника про характер роботи.

Такий аналіз діяльності має дати відповіді на наступні питання:

- скільки часу необхідно працівнику для виконання основних виробничих операцій;
- як організувати робоче місце таким чином, щоб підвищити продуктивність праці;
- який режим роботи є оптимальним для даного робочого місця;
- якими характеристиками повинен володіти працівник для виконання даної роботи.

При вивченні теми важливо детальніше ознайомитись з порядком проведення професіографічного аналізу. Це аналіз роботи виконавця, шляхом відокремлення основних завдань, результатів, процесів, схем взаємодії, що максимально повно описують діяльність. Причому в процесі професіографічного аналізу використовують результати інтерв'ю як з виконавцем роботи, так і з його безпосереднім керівником.

В результаті аналізу складається професіограма – документ, який представляє собою опис діяльності та її місце в організації.

Вивчення теми передбачає проведення порівняльної характеристики методів набору персоналу. При цьому важливо з'ясувати переваги і недоліки внутрішніх і зовнішніх джерел комплектування підприємства кадрами.

Внутрішні джерела – це люди, які працюють на підприємстві. В цьому випадку методами набору є:

1. Внутрішній конкурс.
2. Суміщення професій.
3. Ротація персоналу.

До зовнішніх джерел підбору персоналу відноситься вся та невизначена кількість людей, здатних працювати в організації, але не працюючих в ній на сьогоднішній момент.

Як джерела зовнішнього залучення працівників виступають:

1. Центри зайнятості. Як правило через службу зайнятості влаштовуються на роботу фахівці, які залишилися без роботи з причин банкрутства підприємства, або вимушені були пройти перенавчання для оволодіння новою спеціальністю.

2. Кадрові агентства. Використовуються менеджерами по персоналу для того, щоб зекономити час на пошук кандидата. Агентству видається заявка на фахівців з обов'язковим зазначенням посади, окладу, змісту діяльності, орієнтовних критеріїв пошуку і відбору.

Як правило, агентство з гарною репутацією представляє декілька кандидатів, для того щоб роботодавець зробив свій вибір самостійно; крім цього на представлених кандидатів дається "гарантія", яка вступає в силу у випадку звільнення спеціаліста за власним бажанням або некомпетентності протягом обговореного терміну.

3. Самостійний пошук через засоби масової інформації.

Необхідно пам'ятати, що перед тим, як менеджер приймає рішення про залучення нового співробітника він повинен переконатися, що всі засоби, які

виступають своєрідною альтернативою найму, вже використані. До них відносимо:

1. Понаднормова робота, підвищення інтенсивності праці.
2. Структурна реорганізація, використання нових схем виробництва.
3. Тимчасовий найм (одна із форм – лізинг персоналу).
4. Звернення за допомогою до спеціалізованих фірм по здійсненню окремих видів діяльності.

Фахівець з управління персоналом повинен знати, що одне із головних завдань служби персоналу – відібрати із числа кандидатів такого працівника, який в змозі досягти очікуванні результати.

Фактично оцінка при прийомі – це одна із форм попереднього контролю якості людських ресурсів організації.

Як правило, до прийняття організацією рішення про прийняття на роботу кандидат має пройти декілька етапів відбору.

Сходинка 1: Попередня відбіркова бесіда. Основна мета – оцінка рівня освіти претендента, його зовнішнього вигляду і визначальних особистих якостей.

Сходинка 2: Заповнення бланку заяви та анкети. Кількість пунктів анкети має бути мінімальним, вони повинні спрямовуватись на отримання інформації про попередню роботу та на з'ясування рівня продуктивності майбутньої роботи претендента.

Сходинка 3: Інтерв'ю. Існує декілька типів бесід по найму:

- за схемою – бесіда носить дещо обмежений характер, ход бесіди не може бути пристосованим до особливостей кандидата.

- слабоформалізовані – готуються лише основні питання, решта гнучко змінюється у відповідності із кандидатом.

- не за схемою – готується лише список тем, які мають обговорюватись.

Сходинка 4: Тестування. Це джерело інформації, яке дозволяє визначити професійні здібності та вміння кандидата.

Сходинка 5: Перевірка рекомендацій послужного списку. Рекомендаційні листи, характеристики.

Сходинка 6: Медичний огляд.

Сходинка 7: Прийняття рішення, шляхом порівняння кандидатів.

Основні поняття: планування трудових ресурсів, оцінка потреби в персоналі, фактори формування потреби в персоналі, оцінка діяльності, професіографічний аналіз, професіограма, штабні менеджери, лінійні менеджери, джерела залучення персоналу, методи набору персоналу, лізинг персоналу, відбір персоналу, ротація персоналу.

Питання для контролю знань з теми 5:

1. Назвіть етапи процесу планування трудових ресурсів.
2. З яких елементів складається процес планування персоналу.
3. Охарактеризуйте методи оцінки потреби в персоналі.
4. З якою метою проводиться оцінка діяльності на підприємстві.
5. Опишіть порядок проведення професіографічного аналізу. Що представляє собою професіограма.

6. Охарактеризуйте методи набору персоналу за рахунок внутрішніх джерел.
7. Визначте переваги і недоліки зовнішнього набору персоналу.
8. Що таке лізинг персоналу. Назвіть можливості та шляхи використання лізингу персоналу на вітчизняних підприємствах.
9. Охарактеризуйте етапи відбору персоналу.

Тема 6. Організація кадрової служби на підприємстві.

В процесі вивчення теми необхідно уявляти, що кадрова служба підприємства – це сукупність спеціалізованих структурних підрозділів та посадових осіб, зайнятих в сфері управління підприємством, які покликані управляти персоналом в межах вибраної політики.

Вивчення теми передбачає проведення порівняльної характеристики напрямків діяльності раніше діючих відділів кадрів і функцій, що покладаються на сучасні кадрові служби.

Особливу увагу необхідно звернути на тенденції, які відбуваються при визначенні завдань і функцій кадрових служб на вітчизняних підприємствах.

В сучасних умовах значення кадрових служб та їх функції серйозно переглядаються, причому не лише в економічній літературі, а й на практиці. Кадрові служби набувають нових функцій під впливом таких факторів, як ринкові відносини, приватна власність, швидкі зміни у законодавстві, зміна системи цінностей людини.

В спеціальній літературі відокремлюються наступні основні функції кадрової служби підприємства:

1. Забезпечення кадрами: визначення потреби в кадрах, пошук фахівців, укладання контрактів, ознайомлення з робочим місцем та умовами праці, припинення контрактів, залучення і пересування кадрів.
2. Підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації кадрів.
3. Оформлення трудових правовідносин.
4. Організація оплати праці, що передбачає атестацію робочих місць, визначення структури оплати праці і структури пільг, системи показників праці, аналіз ринку праці.
5. Виявлення соціальної напруженості в колективі та її ліквідація.
6. Координація щодо стабілізації умов праці і дотримання техніки безпеки.
7. Забезпечення кожного підрозділу організації кваліфікованими кадрами.

Необхідно зауважити, що управління персоналом - функція не лише кадрової служби. Ті чи інші напрями в межах своєї компетенції здійснюють інші суб'єкти управління.

У вищих ешелонах управління вирішуються питання стратегічного порядку:

- формується кадрова політика, стратегія і та етика її реалізації;
- визначаються завдання на розробку методичних і нормативних

матеріалів;

- здійснюється контроль за їх виконанням;
- здійснюється загальне керівництво всіма підрозділами по роботі з

кадрами.

Функції управління кадрами на рівні цеху виконують лінійні керівники (начальник цеху, майстри, бригадири), а також фахівці цехових управлінських структур (економісти, інженери, нормувальники), цехові профсоюзні організації. Лінійні керівники приймають участь у наборі персоналу, а майстри і фахівці забезпечують умови для високопродуктивної праці робітників.

Кадрова служба підприємства покликана виконувати функцію контролю за реалізацією кадрової політики в структурних підрозділах, здійснювати спостереження за механізмом оплати праці, медичним обслуговуванням працівників, соціально-психологічним кліматом у колективі, соціальним захистом працівників.

На вітчизняних підприємствах необхідно побудувати багато функціональну кадрову службу, як єдиний центр, під керівництвом якого буде здійснюватись організація та координація всієї роботи структурних підрозділів підприємства, що в тій чи іншій мірі зайняті роботою з персоналом. Тільки в цьому випадку можливе комплексне вирішення не лише питань кадрового забезпечення виробництва, але й головного завдання кадрової служби в нових економічних умовах сполучення мети розвитку виробництва з потребами персоналу, збалансування стратегії розвитку підприємства і зайнятих на ньому працівників.

При вивченні теми слід підкреслити, що структура кадрової служби визначається її функціями та орієнтована на поставленні завдання.

Типова організаційна структура кадрової служби підприємства представлена на рис.5.

Основні поняття: кадрова служба, функції та завдання кадрової служби, адміністратор, організатор, управлінець, керівник, менеджер по персоналу, структура кадрової служби.

Питання для контролю знань з теми 6:

1. Що представляє собою кадрова служба підприємства.
2. Визначте тенденції, які відбуваються в сучасному процесі перебудови кадрової служби на вітчизняних підприємствах. Висловіть своє власне ставлення до цих змін.
3. Які функції, на вашу думку, повинні покладатися на кадрові служби підприємства.
4. Опишіть структуру кадрової служби підприємства.
5. Назвіть фактори, що впливають на ефективність діяльності кадрової служби підприємства.



Рис.5 Організаційна структура кадрової служби підприємства.

Тема 7. Планування кар'єри працівників.

Умовою засвоєння теми є осмислення сутності процесу планування кар'єри, відокремлення етапів її побудови та визначення факторів, що впливають на траєкторію кар'єрного шляху працівника.

При вивченні теми слід виходити з того, що кар'єра – це результат свідомої поведінки і позиції людини у сфері трудової діяльності, пов'язаний з посадовим або професійним зростанням.

Можна відокремити декілька принципів траєкторій руху людини в межах професії або організації, які приведуть до різних типів кар'єри.

Професійна кар'єра представляє собою збільшення знань, вмінь, навичок і може здійснюватись як по лінії спеціалізації, так і по лінії транспрофесіоналізації.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра охоплює послідовну зміну стадій

розвитку працівника в межах одної організації. Вона може направлятись по лінії вертикальної, горизонтальної або доцентрової кар'єри.

Особливу увагу необхідно акцентувати на тому, що в процесі роботи з персоналом менеджер повинен враховувати етап кар'єри, на якому перебуває в даний момент кожний співробітник організації. Ця інформація є вкрай необхідною для визначення мети професійної діяльності працівника, ступеня його динамічності і специфіки індивідуальної мотивації.

Кар'єру працівника можна умовно поділити на декілька етапів, кожний із яких пов'язаний не лише з посадовим рівнем, але й з певним етапом в житті. Тому важливо розрізнити етап кар'єри, як віковий період розвитку особистості та, як фаза розвитку професіонала (рис.6).

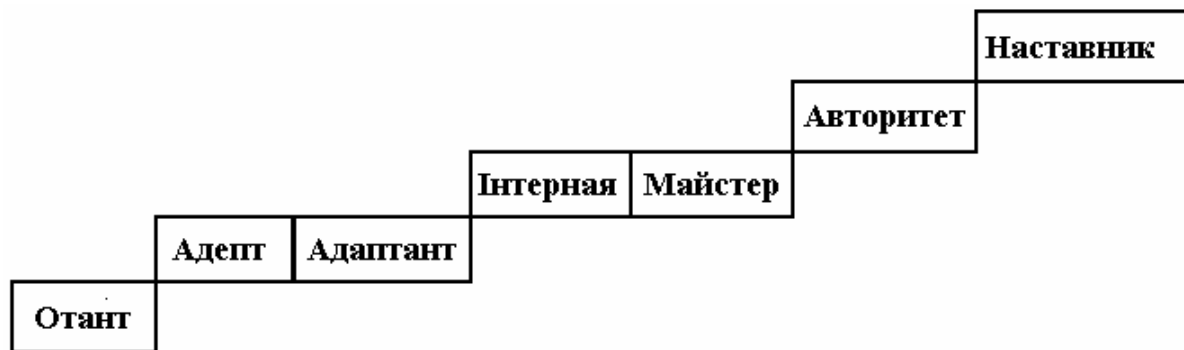


Рис.6. Фази розвитку професіонала.

В процесі вивчення теми необхідно уявляти планування кар'єри як один із напрямків кадрової роботи, орієнтований на співставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей людини з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку.

Перелік професійних і посадових позицій в організації, який фіксує оптимальний розвиток професіонала для займання ним певної позиції в організації, представляє собою кар'єрограму.

В межах даної теми студент повинен отримати знання не лише про суб'єкти процесу планування кар'єри, але й про конкретні заходи, принципи і умови щодо її побудови.

Особливу увагу слід звернути на те, що побудова кар'єри – це тривалий процес, який включає ряд періодів (рис.7).

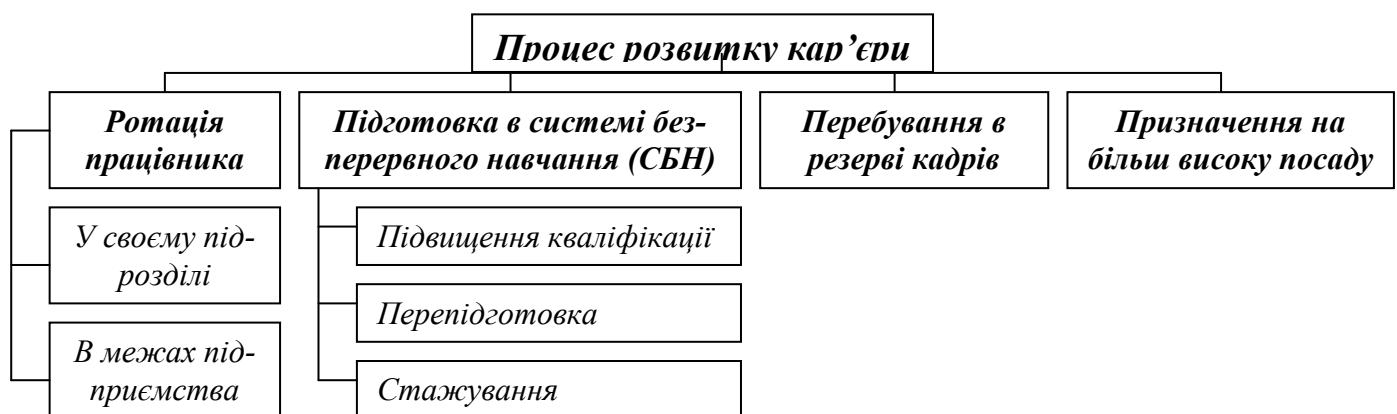


Рис. 7. Етапи розвитку кар'єри.

При вивченні теми більш детально необхідно розглянути методичні та

організаційні умови формування кадрового резерву. Під резервом кадрів розуміють групу працівників, відібраних для висування на відповідні (як правило керівні) посади за результатами оцінки їх професійних знань, вмінь, навичок, ділових та особистих якостей.

Для вибору кандидатів в кадровий резерв на підприємстві використовуються наступні джерела інформації:

- матеріали атестації;
- підсумки виробничої діяльності колективу, яким керує кандидат на висування;
- матеріали особових справ;
- дані, що характеризують кваліфікацію працівників, трудову діяльність;
- результати співбесід з кандидатом в резерв, відгуки колег.

Механізм формування резерву на підприємстві повинен визначатись Положенням про роботу з кадровим резервом.

Основні поняття: кар'єра, професійна кар'єра, внутрішньоорганізаційна кар'єра, планування кар'єри, кар'єрограма, етапи кар'єри, фази розвитку професіонала, суб'єкт планування кар'єри, кадровий резерв.

Питання для контролю знань з теми 7:

1. Що Ви розумієте під кар'єрою.
2. Охарактеризуйте відомі Вам типи кар'єри.
3. Назвіть етапи кар'єри, розгляньте зміст і склад потреб працівника на кожному із етапів.
4. Опишіть етап кар'єрного шляху, на якому перебуваєте Ви.
5. Дайте повну характеристику фазам розвитку професіонала.
6. Назвіть заходи щодо планування кар'єри, які здійснюються суб'єктами цього процесу на підприємстві.
7. Охарактеризуйте складові елементи процесу планування та розвитку кар'єри.
8. Визначте мету, завдання та етапи формування кадрового резерву.

Тема 8. Оцінювання персоналу на підприємстві.

При вивченні теми слід виходити із об'єктивної необхідності оцінювання персоналу, значення і завдання цього процесу.

Оскільки оцінювання персоналу – це складний і багатоплановий процес, тому для його здійснення практичний менеджмент запропонував певні підходи і методи.

Основними підходами до оцінювання персоналу є наступні:

1. Оцінювання результату.
2. Оцінювання поведінки.
3. Рейтинги успішності (або процедури ранжування).

В практиці діяльності кадрових служб широко розповсюджені методи як сумарної, так і аналітичної оцінки. Сумарна – це загальна оцінка, в процесі якої предмет оцінювання розглядається як єдине ціле, але при цьому не

виключається урахування особливих оціночних ознак. Вона здійснюється способом посадового порядку або способом складу по розряду.

В процесі аналітичної оцінки оцінюється не навантаження в цілому, а ступінь навантаження для кожного виду вимог. При цьому загальне навантаження обчислюється на підставі окремих оціночних висновків.

Безперечно, вітчизняна практика оцінювання персоналу повинна враховувати міжнародний досвід. Тому незайвими будуть знання основних вимог за "женивською схемою" оцінки праці (рис.8).

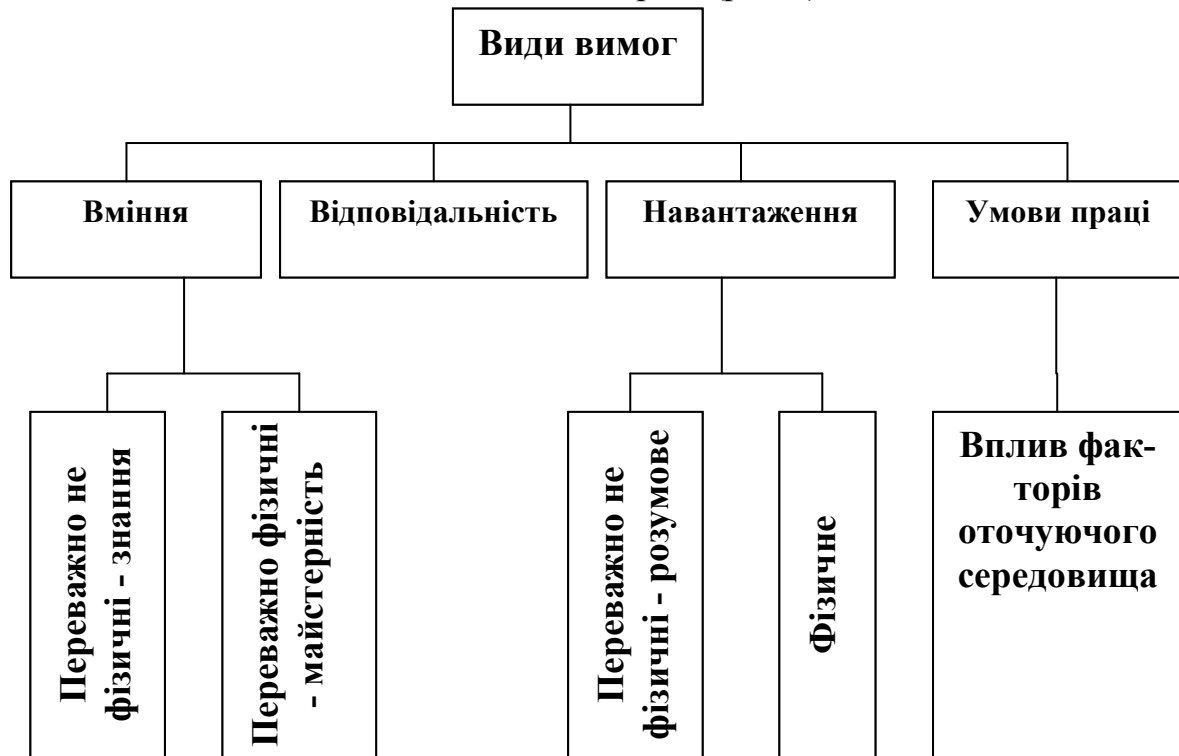


Рис.8. Вимоги "женивської схеми" оцінювання персоналу.

На практиці персональне оцінювання починається з вибору критеріїв оцінки (кількісних та якісних). Для критеріїв оцінки розробляється шкала. Це може бути загальна, прийнятна для всіх критеріїв шкала, або спеціальна шкала для кожного критерію; вона може бути описовою, номінальною, нумераційною, графічною, комбінованою.

Зваження критеріїв може здійснюватись методом критичних випадків або методом порівняння заданих величин. При використанні першого методу накопичуються всі випадки, в яких приймав участь співробітник протягом певного періоду: негативні, позитивні. Для залучення зібраної інформації до персональної оцінки використовують:

- сумарний підрахунок позитивних і негативних випадків;
- зваження різних випадків з використанням директив зваження.

Метод порівняння заданих величин використовується у випадку, коли кожному співробітнику визначені кількісні параметри мети його діяльності. При цьому етапі персональної оцінки позначаються ступенем досягнення мети, як правило у відсотках: 100 відсотків; менше 100 відсотків; більше 100 відсотків.

Слід звернути увагу, що в процесі вивчення теми необхідно не тільки розібратися у підходах, методах, способах і прийомах оцінювання персоналу, але й проаналізувати їх переваги і недоліки, доцільність використання з метою оцінювання різних категорій персоналу.

В межах даної теми необхідно акцентувати увагу на такому виді кадрових заходів як атестація персоналу. Головною метою атестації є оцінювання відповідності рівня праці, характеристик і потенціалу працівника вимогам виконуваної діяльності.

Функції по проведенню атестації розподіляються між лінійними керівниками і кадровими службами. На підприємствах проводяться наступні види атестацій: чергова, по закінченню випробного терміну, атестація з метою просування по службі. Чергова атестація проводиться раз на рік. Її результати повинні зберігатися в автоматизованих банках даних, оскільки атестаційна інформація представляє собою реальну базу кадрового планування, розрахунків додаткової потреби в персоналі, розробки програм навчання, організації конкурсного заміщення вакантних посад та оплати праці.

Основні поняття: оцінювання персоналу; оцінювання праці; методи, способи і прийоми оцінювання персоналу; види персонального оцінювання; критерії оцінювання; атестація персоналу; види атестації; етапи проведення атестації.

Питання для контролю знань з теми 8:

1. З якою метою проводиться оцінювання персоналу на підприємстві.
2. Охарактеризуйте основні підходи до оцінювання діяльності персоналу.
3. Проаналізуйте позитивні та негативні риси відомих Вам методів і способів оцінювання персоналу.
4. Які види персональних оцінок приводяться на підприємствах.
5. Опишіть процедури проведення оцінювання персоналу.
6. Охарактеризуйте види і завдання атестації персоналу.
7. На кого покладаються функції щодо проведення атестації персоналу на підприємстві і за якими етапами вона проводиться.

Тема 9. Стимулювання персоналу на підприємстві.

Умовою успішного засвоєння теми є осмислення сутності, функцій та принципів стимулювання праці.

Стимулювання праці – це зовнішнє спонукання, спосіб винагороди працівників за участь у виробництві який впливає на поведінку людини у сфері праці.

Стимули, які можуть бути і матеріальними і нематеріальними, покликані виконувати економічну, соціальну, моральну функції.

Види стимулів:

1. Матеріальні:

- а) грошові (заробітна плата, премії, заохочувальні виплати);

б) не грошові (путівки, лікування, транспорт).

2. Нематеріальні:

а) соціальні (престижність праці, можливість кар'єрного зростання);

б) моральні (повага з боку колег, друзів, нагороди);

в) творчі (можливість самореалізації та самоудосконалення).

Необхідно акцентувати увагу на тому, що найбільшу питому вагу у визначених стимулах займає заробітна плата. Структуру заробітної плати можна представити як:

- базові ставки;

- додаткові виплати;

- соціальні програми.

Вважається, що базова оплата повинна бути достатньою, для того, щоб привернути на підприємство працівника необхідної кваліфікації. Вона не повинна перевищувати 70-90 відсотків загального доходу, який отримує працівник. Причому, збільшення розміру базової зарплати має відбутися у відповідності із підвищенням продуктивності праці.

В процесі вивчення теми слід звернути увагу на систему додаткових виплат, яка діє на вітчизняних і зарубіжних підприємствах.

Необхідно виходити з того, що додаткові виплати здійснюються виходячи із мети, яка закладається у програму стимулювання праці.

Прикладом стимулювання інновацій може бути відома компанія ІВМ, яка активно заохочує раціональні пропозиції свого персоналу.

Якщо пропозиція використовується, її автор отримує 25% загальної суми економії протягом двох років після її впровадження.

Багато інших компаній здійснюють фінансову підтримку новаторів по двох напрямках:

- вільне використання до 15% свого робочого часу;

- забезпечення суттєвої ресурсної підтримки (система грантів і субсидій).

Все більшого розповсюдження набуває розроблена американськими фахівцями система оплати за кваліфікацію (ОЗК). Її суть у тому, що рівень оплати залежить не лише від складності виконуваної роботи, але й від набору спеціальностей, які працівник здатний використовувати у своїй діяльності. Отже при оволодінні кожною новою спеціальністю виконавець отримує надбавку до заробітної плати за умови, що придбанні знання використовуються у професійній діяльності.

За загальними висновками на всіх підприємствах, які впровадили "ОЗК" різко зросли витрати на навчання персоналу, але спеціалісти вважають, що додаткові витрати на робочу силу компенсуються зростом продуктивності праці і зменшенням витрат виробництва (за деякими даними вони на 30-50 % нижче, у порівнянні із традиційною оплатою), що в свою чергу дає можливість до 10-15 % фонду робочого часу витратити на підготовку і перепідготовку.

При вивченні теми необхідно детально розглянути існуючі системи участі працівників у прибутку. Особливу увагу слід звернути на систему

Скенлона, Ракера та Інрошеар. Бажано не лише визначити сутність і зміст цих систем, але й провести їх порівняльну оцінку, відокремити позитивні і негативні риси та конкретизувати умови ефективності застосування систем участі у прибутках.

В останні часи помітно зростає роль соціальних пільг і виплат. До їх складу включаються оплачені святкові дні, відпустки, дні тимчасової непрацездатності, медичне страхування на підприємстві, додаткове пенсійне страхування на підприємстві, страхування від нещасних випадків і т. ін. З'являються нові види соціальних виплат: гнучкі пільги, банки відпусток. Всі ці соціальні програми суттєво впливають на рівень доходів працівників.

Основні поняття: стимул, форми, методи, системи стимулювання, форми і системи заробітної плати, додаткові виплати, система участі у прибутку, соціальні пільги і виплати.

Питання для контролю знань з теми 9:

1. Розкрийте поняття стимулювання праці.
2. Охарактеризуйте форми стимулювання праці.
3. Що таке заробітна плата. Які форми і системи заробітної плати діють на вітчизняних підприємствах.
4. Яким формам додаткових виплат віддається перевага на сучасному етапі розвитку підприємств.
5. Проведіть порівняльну характеристику відомих Вам систем участі у прибутках.
6. Визначте умови, за яких система участі працівників у прибутках буде ефективною на вітчизняних підприємствах.
7. Визначте роль соціальних пільг і виплат у процесі стимулювання працівників.

Тема 10. Ефективність управління персоналом.

При вивченні теми необхідно виходити із загальноприйнятого визначення економічної категорії "ефективність". Економічна ефективність – це отримання більших результатів при тому ж самому рівні витрат при отриманні того самого результату. Отже в процесі розгляду питань ефективності управління персоналом, необхідно перш за все з'ясувати, що уявляють собою витрати на персонал і що слід розуміти під ефектом від управління персоналом.

Для характеристики витрат на персонал необхідно відновити знання з теми 3 (див. стор.).

Ефект від діяльності по управлінню персоналом може знайти своє відбиття у вигляді:

- збільшення випуску продукції внаслідок зростання продуктивності праці;
- задоволеності працею, особливо якщо робота з кадрами ґрунтувалася на урахуванні соціальних моментів у трудових відносинах (ефект проявляється у зменшенні збитків від впливності кадрів);

- відносної економії коштів за рахунок скорочення термінів навчання завдяки підбору професійно орієнтованих працівників.

Найбільш розповсюдженим показником ефективності витрат праці є продуктивність праці. З дисципліни "Економіка праці" слід пригадати сутність прямого і зворотного показників продуктивності праці.

Виріток (W) і трудомісткість (t) продукції розраховуються за формулами:

$$W = \frac{Q}{T} \quad (4)$$

$$t = \frac{T}{Q} \quad (5)$$

де Q – обсяг виготовленої (реалізованої) продукції протягом певного періоду;

T – витрати праці (люд.-год., люд.-дн., або середньоспискова чисельність працівників).

Проте необхідно пам'ятати, що продуктивність праці змінюється під впливом великої кількості факторів і вдосконалення діяльності по управлінню персоналом займає лише якусь частину.

Більш обгрунтовані висновки про ефективність роботи у сфері управління персоналом дає підхід до оцінки через вартість затрат підприємства на робочу силу (Bn):

$$Bn = \frac{3}{T} \quad (6)$$

де 3 – сумарні затрати на персонал за певний період.

На підприємствах, де відповідним чином організований облік, можна розрахувати показник, який характеризує обсяг продукції (або її приріст), що приходить на 1 грн. затрат на робочу силу (Φ).

Цей показник визначається:

а) як часне від ділення обсягу виготовленої продукції у вартісному вимірі на обсяг затрат на робочу силу:

$$\Phi = \frac{Q}{3} \quad (7)$$

б) або шляхом ділення рівня продуктивності праці (у вартісному вираженні) на величину витрат, що приходяться на одиницю затрат праці:

$$\Phi = \frac{W}{Bn} \quad (8)$$

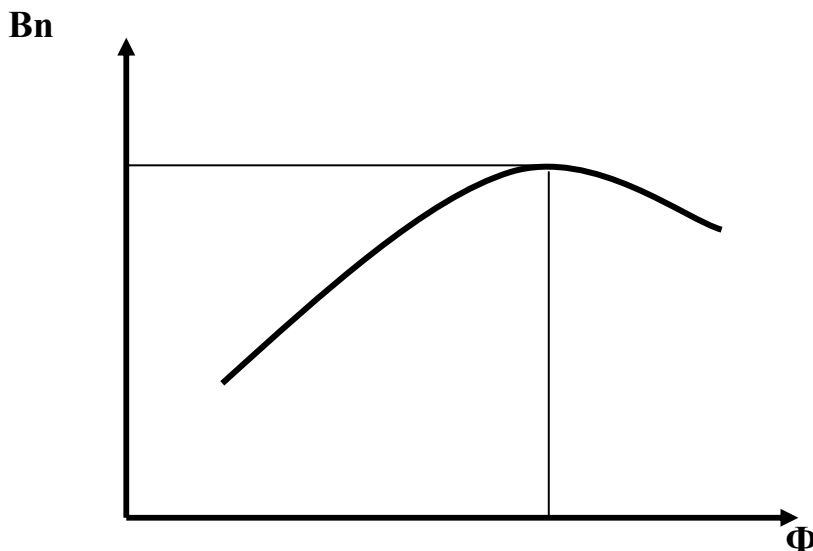
Доречним буде проведення аналогії з відомим показником фондомісткості продукції. На підставі чого можна розрахувати показник, який представляє собою "питому затратомісткість продукції", де у вигляді затрат виступають витрати підприємства на утримання робочої сили:

$$Пз = \frac{З}{Q}$$

Показник питомої затратомісткості обернений по відношенню до показника обсягу продукції у розрахунку на 1 грн. затрат Φ і характеризує витрати на робочу силу (у грн.), необхідні для отримання 1 грн. продукції.

Динаміка показника обсягу продукції у розрахунку на 1 грн. затрат на робочу силу Φ дозволяє контролювати зміни ефективності цих затрат: зростання випуску продукції на одиницю затрат свідчить про їх доцільність. При зменшенні віддачі затрат менеджеру необхідно провести аналіз причин і визначити внутрішні і зовнішні фактори, які негативно впливають на ефективність.

Залежність між затратами на робочу силу у розрахунку на одиницю витрат праці та обсягом продукції у розрахунку на одиницю затрат на робочу силу Φ представлена на рис.9.



При опрацюванні матеріалу теми необхідно пам'ятати, що ефективність характеризує не лише результативність діяльності, але й економічність, т. т. досягнення певного результату з мінімальними затратами. Отже, в ході оцінки системи управління можуть бути використані показники не лише продуктивності праці, але й економічності самої системи.

Виявити і проаналізувати ефективність управління персоналом можна по напрямках цього процесу: через ефективність вибраної кадрової політики, підготовки і перепідготовки кадрів, підвищення кваліфікації, через ефективність робіт, спрямованих на скорочення терміну адаптації кадрів, через оцінку раціональності організаційної структури кадрової служби.

Джерелом ефекту у всіх цих випадках є економія коштів на досягнення поставлених цілей.

Головне завдання управління персоналом – досягнення такого стану трудового потенціалу, який забезпечував би певний економічний і соціальний ефект, а не максимальна економія затрат на робочу силу.

Отже проблема економічної системи управління персоналом повинна розглядатись через призму не мінімізації затрат на персонал, а їх оптимізації.

Основні поняття: ефективність, ефект, економічна ефективність, соціальна ефективність, затрати на персонал, показники ефективності витрат праці, продуктивність праці, трудомісткість продукції, питома затратомісткість продукції, економічність системи управління персоналом.

Питання для контролю знань з теми 10:

1. Розкрийте сутність економічної категорії "ефективність". Як визначається ефективність управління персоналом.
2. Назвіть види затрат на персонал. З яких елементів вони складаються.
3. Які показники відбивають ефект від діяльності по управлінню персоналом.
4. Проведіть порівняльний аналіз підходів до оцінки ефективності управління персоналом.
5. Охарактеризуйте критерії ефективності процесу управління персоналом.
6. По яких напрямках оцінюється економічність системи управління.
7. Назвіть фактори окупності витрат на персонал.

4. Методичні рекомендації по виконанню контрольних робіт

З дисципліни “Управління персоналом” студенти заочної форми навчання по спеціальності 6.030601 “Менеджмент організацій та адміністрування” виконують контрольні роботи.

Метою написання контрольної роботи є вироблення навиків у студентів самостійної роботи над курсом і закріплення теоретичних знань, одержаних в процесі вивчення даної дисципліни.

До виконання контрольної роботи слід приступати після ознайомлення з програмою дисципліни, прослуховування установчих лекцій, ознайомлення з методичними вказівками, вивчення рекомендованої літератури.

Виконується контрольна робота у відповідності з варіантом, який закріплюється за студентом індивідуально (перелік варіантів контрольних завдань додається).

Відповіді на поставлені питання бажано давати в тій же послідовності, що передбачена у завданні.

Ретельної уваги при відповідях потребує чітке тлумачення понять, категорій, термінології, що наводяться, повнота розкриття питання, використання різноманітних джерел, посилення на них.

Практична частина роботи повинна викладатися тільки на конкретних прикладах господарської діяльності підприємств (організацій) і містити глибокий аналіз цілого ряду організаційно-економічних показників функціонування об'єкту дослідження, з обов'язковою ілюстрацією результатів аналізу на схемах, діаграмах, графіках, в таблицях.

Аргументованість відповідей студента суттєво підвищить залучення вітчизняного та зарубіжного практичного досвіду, законодавчих та

інструктивних матеріалів, статистичних даних по проблемі дослідження.

Після викладання питань плану студент наводить перелік використаної літератури. Важливо при цьому додержуватися бібліографічних правил оформлення списку джерел, тобто обов'язково вказується необхідні відомості – автор, назва книги або статті, назва журналу, де опублікована стаття, видавництво, рік видання, обсяг сторінок.

Обсяг контрольної роботи – 12-15 сторінок формату А-4. Всі сторінки обов'язково нумеруються.

Контрольна робота студента заочної форми навчання виконується і здається ним на перевірку викладачу у міжсесійний період.

Якість робіт оцінюється з урахуванням того, наскільки правильно і самостійно підготовлені відповіді на поставлені питання, в якій мірі використані рекомендована література і практичний матеріал діяльності підприємств. Крім того, у відповідях необхідно показати вміння аналізувати, робити висновки та обґрунтовувати їх.

Після перевірки роботи та співбесіди із студентом викладач зараховує або не зараховує контрольну роботу. Незарахована робота повертається студентом для доопрацювання, усунення недоліків. Тільки зарахована контрольна робота дає право студенту складати залік або іспит.

Оцінка контрольної роботи залежить від відповідності її таким критеріям:

- повнота, глибина, точність відповідей на поставлені питання;
- чіткість, логічність викладання матеріалу;
- вміння працювати із літературними джерелами, збирати, обробляти та узагальнювати інформацію, пов'язувати її з практичним досвідом роботи підприємств;
- аргументованість висновків;
- стиль, грамотність, якість оформлення.

Титульний лист контрольної роботи оформлюється наступним чином:

Міністерство освіти і науки України
Кіровоградський національний технічний університет
Факультет економіки та менеджменту

Кафедра “Економіка праці та менеджмент”

Контрольна робота

з дисципліни “Управління персоналом”

на тему: _____

Виконав: студент групи _____

(прізвище, ім'я, по-батькові, підпис)

“ ____ ” _____ 200_р.

(дата надходження на перевірку)

Перевірив: викладач

(прізвище, ім'я, по-батькові)

(оцінка)

(підпис)

Кіровоград, (рік)

5. Варіанти контрольних завдань для студентів заочної форми навчання

Варіант № 1: Кадрова політика на підприємстві

1. Дослідити діючу кадрову політику на підприємстві
 - 1.1. Визначити тип кадрової політики
 - 1.2. Визначити фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на кадрову політику
2. Розробити та запропонувати кадрову політику, яка на Вашу думку є найефективнішою в існуючих умовах функціонування підприємства
 - 2.1. Визначити та охарактеризувати етапи проектування кадрової політики
 - 2.2. Визначити кадрову стратегію та розробити програму адекватних кадрових міроприємств

Варіант № 2: Аналіз кадрової ситуації в регіоні

1. Визначення мети та основних етапів аналізу
2. Збір та аналіз інформації про:
 - 2.1. Основні професійно-вікові групи
 - 2.2. Регіональний ринок професій
 - 2.3. Рівень оплати праці по категоріях працюючих
 - 2.4. Рівень зайнятості по категоріях
 - 2.5. Учбові заклади, що випускають і перепідготовляють фахівців
 - 2.6. Демографічну ситуацію і демографічний прогноз
 - 2.7. Національні та культурні особливості мешканців регіону

Варіант № 3: Кадрові служби підприємства

1. Економічна оцінка діючої на підприємстві кадрової служби
 - 1.1. Охарактеризувати існуючу організаційну структуру кадрової служби
 - 1.2. Описати функції кадрової служби підприємства
2. Розробка пропозицій щодо вдосконалення кадрової служби на підприємстві
 - 2.1. В залежності від визначеної стадії розвитку підприємства сформулювати:
 - 2.1.1. Кадрову стратегію
 - 2.1.2. Задачі кадрової служби
 - 2.1.3. Функції кадрової служби
 - 2.2. Розробити та запропонувати організаційну структуру управління персоналом на підприємстві
 - 2.3. Зробити оцінку наявного кадрового потенціалу і розрахувати проектну чисельність персоналу кадрової служби

Варіант № 4: Формування трудових ресурсів на підприємстві

1. Економічна оцінка існуючої на підприємстві практики формування персоналу
 - 1.1. Планування потреби в кадрах
 - 1.2. Діюча система набору, відбору та оцінки персоналу
 - 1.3. Аналіз результатів атестації персоналу

2. Розробка пропозицій щодо впровадження прогресивних методів оцінки кандидатів, набору та адаптації персоналу

Варіант № 5: Методи підтримки працездатності персоналу на підприємстві

1. Економічна оцінка рівня критеріїв працездатності персоналу підприємства
 - 1.1. Аналіз продуктивності праці
 - 1.2. Аналіз нормування праці
 - 1.3. Аналіз заробітної плати
 - 1.4. Аналіз умов праці
2. Впровадження прогресивних методів підтримки працездатності персоналу в практику функціонування підприємств
 - 2.1. Фактори підвищення продуктивності праці
 - 2.2. Розрахунок штату персоналу служби нормування підприємства
 - 2.3. Розробка програм стимулювання праці

Варіант № 6: Формування кадрового складу підприємства

1. Економічна оцінка діючої на підприємстві кадрової служби
 - 1.1. Охарактеризувати існуючу організаційну структуру кадрової служби
 - 1.2. Визначити завдання і функції кадрової служби підприємства
2. Формування адекватного кадрового складу підприємства
 - 2.1. Проектування організаційної структури управління персоналом
 - 2.2. Розрахунок потреби в персоналі
 - 2.3. Розробка програми набору та оцінки персоналу

Варіант № 7: Аналіз діяльності структурного (функціонального) підрозділу

1. Провести повний аналіз діяльності конкретного підрозділу підприємства
 - 1.1. Визначити мету та етапи аналізу
 - 1.2. Провести аналіз робочого місця конкретної категорії працівника
 - 1.3. Провести професіографічний аналіз роботи виконавця. Результати аналізу представити у вигляді професіограми
 - 1.4. Охарактеризувати діючі на підприємстві положення про підрозділи та посадові інструкції

Варіант № 8: Концепція управління персоналом

1. Економічна оцінка діяльності підприємства
 - 1.1. Визначення стратегічної мети
 - 1.2. Аналіз організаційної структури підприємства та основних економічних показників діяльності
2. Формування концепції підприємства
 - 2.1. Проектування технологічного процесу виробництва
 - 2.2. Розробка оптимальної управлінської структури, системи прямої підлеглості та комунікаційних зв'язків
 - 2.3. Розрахунок потреби в персоналі та опис функцій по ключовим посадам

Варіант № 9: Методи оптимізації кадрового складу і реорганізації

структури

1. Економічна оцінка діючої на підприємстві кадрової служби
 - 1.1. Охарактеризувати існуючу організаційну структуру кадрової служби
 - 1.2. Описати функції кадрової служби підприємства
2. Провести організаційно-кадровий аудит на підприємстві
 - 2.1. Оцінка кадрових процесів
 - 2.2. Оцінка кадрового потенціалу
3. Розробка пропозицій щодо оптимізації та реорганізації кадрової служби підприємства

Варіант №10: Кадрове планування на підприємстві

1. Оцінка діючої на підприємстві кадрової служби
 - 1.1. Охарактеризувати існуючу організаційну структуру кадрової служби
 - 1.2. Визначити завдання і функції кадрової служби
2. Визначити сутність і мету кадрового планування на підприємстві
3. Охарактеризувати структуру і зміст оперативного плану роботи з персоналом

Варіант №11: Методи залучення і відбору персоналу

1. Характеристика джерел залучення працівників на підприємстві
2. Визначити переваги і недоліки методів найму працівників, що використовуються на досліджуваному підприємстві
3. Організація процесу відбору кандидатів на вакантну посаду
 - 3.1. Повна характеристика кожного етапу відбору персоналу

Варіант №12: Оцінювання персоналу на підприємстві

1. Основні підходи до оцінки працівників
2. Методи здійснення персональної оцінки працівників на досліджуваному підприємстві
3. Порядок проведення атестації персоналу на підприємстві
 - 3.1. Види атестації
 - 3.2. Етапи проведення атестації
 - 3.3. Аналіз результатів атестації персоналу

6. Контрольні питання до іспиту з дисципліни “Управління персоналом”

1. Мета і функції кадрового менеджменту.
2. Цикл управління персоналом. Характеристика його ключових елементів.
3. Сутність діяльності по управлінню персоналом.
4. Характеристика підходів до управління персоналом.
5. Еволюція концепцій управління персоналом.
6. Сутність економічного підходу до управління персоналом.
7. Сутність органічного підходу до управління персоналом.
8. Сутність гуманістичного підходу до управління персоналом.
9. Характеристика основних завдань концепції використання трудових ресурсів.
10. Характеристика основних завдань концепції управління персоналом.
11. Характеристика основних завдань концепції управління людськими ресурсами.
12. Характеристика основних завдань концепції управління людиною.
13. Сутність понять “організаційна культура” і “корпоративна культура”.
14. Положення концепції “аналіз людських ресурсів”.
15. Зміст та завдання аналізу людських ресурсів.
16. Можливості аналізу людських ресурсів на етапах роботи з персоналом.
17. Плинність кадрів. Причини та шляхи усунення плинності персоналу на вітчизняних підприємствах.
18. Класифікація та склад витрат на персонал.
19. Склад первісних витрат на персонал.
20. Склад відновних витрат на персонал.
21. Поняття індивідуальної вартості працівника.
22. Очікувана умовна та реалізуєма вартість. Порядок визначення.
23. Побудова моделі індивідуальної вартості працівника.
24. Етапи побудови стохастичної позиційної моделі.
25. Позиційна вартість працівника. Методи її визначення.
26. Методи визначення очікуваного терміну служби та прогнозування кар’єрного шляху працівника.
27. Побудова індивідуальної матриці переходів.
28. Зміст та завдання кадрової політики .
29. Характеристика типів кадрової політики .
30. Етапи проектування кадрової політики .
31. Взаємозв’язок кадрових заходів із стратегією розвитку підприємства.
32. Моніторинг персоналу.
33. Методи визначення необхідної чисельності основних робітників.
34. Методи визначення необхідної чисельності допоміжних робітників.
35. Особливості нормування чисельності управлінського персоналу.
36. Сутність і зміст процесу планування персоналу.
37. Характеристика основних підходів до оцінювання персоналу на підприємстві.

38. Професіографічний аналіз діяльності працівника.
39. Класифікація джерел залучення персоналу.
40. Методи набору персоналу за рахунок внутрішніх джерел. Переваги та недоліки.
41. Джерела зовнішнього залучення персоналу. Переваги та недоліки зовнішнього набору персоналу.
42. Мета залучення персоналу на підприємство. Засоби альтернативи найму.
43. Етапи відбору персоналу.
44. Завдання кадрових служб на підприємстві.
45. Функції кадрової служби на підприємстві.
46. Організаційна структура служби управління персоналом на підприємстві.
47. Діяльність по управлінню персоналом: зміст та підходи.
48. Характеристика складових частин процесу планування персоналу.
49. Сучасні тенденції в перебудові системи управління персоналом на підприємстві.
50. Зарубіжний досвід роботи з персоналом.
51. Характеристика типів кар'єри та етапів її побудови.
52. Методичні та організаційні основи планування кар'єри.
53. Планування та організація роботи з кадровим резервом на підприємстві.
54. Види та етапи проведення атестації персоналу.
55. Розробка програм стимулювання персоналу на підприємстві.
56. Форми стимулювання праці.
57. Характеристика систем участі працівників у прибутках.
58. Роль соціальних програм і нетрадиційних способів мотивації на вітчизняних підприємствах.
59. Основні підходи до оцінки ефективності управління персоналом.
60. Показники ефективності діяльності по управлінню персоналом.

7. Перелік рекомендованої літератури

1. Конституція України - К.: Преса України, 2005.- 80 с.
2. Кодекс законів про працю України // Закони про працю. – К., 2005. – С.3-83.
3. Закон України “Про зайнятість населення” // Закони України. Т.1. – К., 1996 – С.252-268.
4. Закон України “Про колективні договори і угоди” // Закони України. Т.6. – К., 1996 – С.5-11.
5. Закон України “Про оплату праці” // Закони України. Т.8. – К., 1997 – С.210-218.
6. Закон України "Про охорону праці" // Закони України. Т.4. - К., 1996. - С.114-133.
7. Закон України "Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)" // Закони України. Т.15. - К., 1999. - С.332-343.
8. Закон України "Про пенсійне забезпечення" // Закони України. Т.2. - К., 1996. - С.254-285.
9. Класифікатор професій ДК 003-95. - К.: Держстандарт України, 1995.
10. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 1. Професії працівників, які є загальними для всіх видів економічної діяльності.
Розділ 1. Професії керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців, які є загальними для всіх видів економічної діяльності.
Розділ 2. Професії робітників, які є загальними для всіх видів економічної діяльності. - Краматорськ: Центр продуктивності, 1998.
11. Єдина технологія обслуговування незайнятого населення в центрах зайнятості України. - К.: Інститут державної служби зайнятості, 2000. – 300с.
12. Авдеев, В.В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы. Реинжиниринговая технология / В.В. Авдеев .— М. : Финансы и статистика, 2006. - 960 с. : ил.
13. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - 2-е изд., стереотип.— М. : Академия, 2003 .— 224 с.
14. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посібник К.: ВД «Професіонал», 2006. – 512.
15. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: учебное пособие / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш .— Минск: Интерпрессервис: Экоперспектива, 2003.— 352 с.
16. Борисова, Е.А. Оценка и аттестация персонала / Е.А. Борисова.— СПб : Питер, 2003. -288 с.
17. Борисова, Е.А. Управление персоналом для современных руководителей / Е.А. Борисова. — СПб : Питер, 2003.— 445 с.
18. Бухалков М.И. Управление персоналом: учебник/ М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 368 с.

19. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М.: Юрист, 1998.
20. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс, М., 1996.
21. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу: Навч. посібник. – Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2004. - 276 с.
22. Глухов В.В. Основы менеджмента: Учебно-справочное пособие. – Санкт-Петербург: Специальная литература, 1995. – 328с.
23. Гордиенко, Ю.Ф. Управление персоналом : учебное пособие / Ю.Ф. Гордиенко, Д.В. Обухов, С.И. Самыгин .— Ростов-на-Дону : Феникс, 2004 .— 352 с.
24. Горелов Н.А. Вознаграждение работникам (Компенсационный менеджмент): учебное пособие/ Н.А. Горелов. – СПб: ЛИК, 2007. – 816 с.
25. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу: Навч. посібник. Вид. 2-ге, без змін - К.: КНЕУ, 2006. – 398 с.
26. Джой-Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте.-- 3-е изд.--М.: Эксмо, 2006. - 432 с.
27. Друкер П.Ф. Эффективный руководитель/ П.Ф. Друкер.--СПб: Вильямс, 2007. – 222 с.
28. Егоршин, А.П. Управление персоналом: учебник / А.П. Егоршин .— 4-е изд., испр. — Нижний Новгород : НИМБ, 2003 .— 720 с.
29. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация : учебное пособие по спец. "Менеджмент организации", "Управление персоналом" / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова.— 2-е изд., перераб. и доп.— М.: Экзамен, 2005.— 416 с.
30. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов.— М.: ИНФРА-М, 2006.— 304 с.
31. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. К.:Кондор, 2003.—296с.
32. Лукашевич, В.В. Управление персоналом : учебное пособие/ В.В. Лукашевич.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004 .— 255 с.
33. Лукичева Л.И. Управление персоналом: учебное пособие/ Л.И. Лукичева; под ред. доктора экон. наук, проф. Ю.П. Анискина. - 4-е изд., испр.: Омега-Л, 2008. - 263с.
34. Макарова И.К. Управление персоналом: учебник/ И.К. Макарова.—М.: Юриспруденция, 2004.— 304 с.
35. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / Е.В. Маслов; под ред. П.В. Шеметова.— М.; Новосибирск: ИНФРА-М: НГАЭиУ, 2001.— 312 с.
36. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры : учебник / В.И. Маслов .— М. : Финпресс, 2004 .— 288 с.
37. Модели и методы управления персоналом: российско-британское учебное пособие / под ред. Е.Б. Моргунова .— М. : Интел-Синтез, 2001 .— 464 с.

38. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение / Е.Б. Моргунов .— М. : Бизнес-школа : Интел-синтез, 2000 .— 264 с.
39. Мордовин С.К. Управление персоналом: современная российская практика : учебное пособие по направлению менеджмент / С.К. Мордовин.— 2- изд.— СПб : Питер, 2005.— 302 с.
40. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами. Модульная программа для менеджеров. Модуль 16. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 270с.
41. Мурашко М.И. Менеджмент персоналу: Навч. - практ. посібник. – 2-ге вид., стер. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2006. – 311 с.
42. Одегов Ю.Г. Управление персоналом, оценка эффективности : учебное пособие / Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова .— М. : Экзамен, 2002 .— 256 с.
43. Пугачёв В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 1998. – 279с.
44. Серова Л.Г. Тесты для отбора персонала / Л.Г. Серова .— Изд. 2-е .— Ростов-на-Дону: Феникс, 2004 .— 256с.
45. Скопылатов И.А. Управление персоналом / И.А. Скопылатов, О.Ю. Ефремов .— СПб : Издательство Смольного университета, 2000 .— 399 с.
46. Самоукина Н.В. Управление персоналом: российский опыт / Н.В. Самоукина .— СПб: Питер, 2003 .— 236 с.
47. Управление персоналом организации: Энциклопедический словарь / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА –М, 1998. – VIII, 453с.
48. Управление персоналом : учебное пособие / под ред. Б.Ю. Сербиновского, С.И. Самыгина .— М. : ПРИОР, 1999 .— 432 с.
49. Управление персоналом организации. Учебник / Под редакцией А.Я. Кибанова, М.: ИНФРА-М, 2005.
50. Управление персоналом / В.В. Арутюнов, И.В. Волковыский, Ф.Д. Карадия, Е.М. Шепелев .— Ростов-на-Дону: Феникс, 2004 .— 448 с.
51. Управление персоналом: учебник / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., пер. и доп.— М. : ЮНИТИ, 2001 .— 560 с.
52. Управление персоналом организации : практикум : учебное пособие / под ред. А.Я. Кибанова.— М.: ИНФРА-М, 1999. — 296 с.
53. Хорошев Г.И. Управление персоналом: конспект лекций / Г.И. Хорошев, Н.Т. Савруков. — СПб: Политехника, 2000. — 125 с.
54. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. – М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2002. – 368с.
55. Цветаев В.М. Управление персоналом/ В.М. Цветаев.- СПб: Питер, 2000.– 192 с.