

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Методичні вказівки
до проведення практичних занять
з дисципліни
«УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
для студентів денної та заочної форм навчання
Напрямок підготовки «Менеджмент»**

Одеса 2014

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Методичні вказівки
до проведення практичних занять
з дисципліни
«УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
для студентів денної та заочної форм навчання
Напрямок підготовки «Менеджмент»

«Затверджено»
на засіданні методичної комісії
еколого-економічного факультету
протокол №_5_ від _31_._01_2014_р.

Одеса - 2014

Методичні вказівки до проведення практичних занять з дисципліни «Управління персоналом» для студентів денної та заочної форми навчання за напрямом підготовки «Менеджмент» / Укладач: к.е.н. Смірнова К.В. - Одеса: ОДЕКУ, 2014. - 25 с., укр. мова.

Зміст

	Стор.
ПЕРЕДМОВА	4
1. Практичні заняття № 1-2 за темою «Управління персоналом у системі менеджменту організацій»	6
2. Практичне заняття № 3 за темою «Управління персоналом як соціальна система»	8
3. Практичні заняття № 4-5 за темою «Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації»	9
4. Практичне заняття № 6 за темою «Кадрове планування в організаціях»	13
5. Практичні заняття № 7-8 за темою «Організація набору та відбору персоналу»	13
6. Практичне заняття № 9 за темою «Організування діяльності та функції служб персоналу»	16
7. Практичне заняття № 10 за темою «Формування, згуртованість та соціальний розвиток колективу організації»	17
8. Практичні заняття № 11-12 за темою «Оцінювання персоналу в організації»	18
9. Практичне заняття № 13 за темою «Управління розвитком і рухом персоналу організації»	19
10. Практичне заняття № 14 за темою «Управління процесом вивільнення персоналу»	21
11. Практичне заняття № 15 за темою «Соціальне партнерство в організації»	23
11. Практичне заняття № 16 за темою «Ефективність управління персоналом»	24
Література	25

ПЕРЕДМОВА

Дисципліна «Управління персоналом» належить до нормативної частини освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент».

Метою вивчення дисципліни «Управління персоналом» є формування комплексу теоретичних знань і практичних навичок студентів щодо формування та реалізації кадрової політики в сучасних організаціях, раціонального відбору працівників на посади та формування дієвого трудового колективу, оцінювання та розвитку працівників, а також цілеспрямованого використання їх потенціалу.

Метою проведення практичних занять є поглиблення та закріплення теоретичних знань, одержаних студентами на лекційних заняттях та під час самостійної роботи, прищеплення їм практичних навичок застосування теорії до розв'язування та аналізу конкретних ситуативних завдань, які постають перед організаціями в сучасних умовах.

В результаті вивчення дисципліни «Управління персоналом» студенти повинні оволодіти професійно-функціональними знаннями та вміннями:

- розуміти сучасні проблеми управління персоналом в Україні,
- розуміти місце та значення управління персоналом у системі менеджменту організацій,
- знати основні принципи управління персоналом у сучасній системі менеджменту,
- розуміти сутність системного підходу до змісту функцій з управління персоналом в організації,
- забезпечувати процес управління персоналом необхідною інформацією та документацією, вміти будувати активну кадрову політику організації, зокрема визначати основні заходи з її формування та реалізації,
- володіти навичками кадрового планування з метою визначення оптимальної чисельності та структури працівників,
- вміти проводити об'єктивний аналіз кадрової роботи на основі кадрового моніторингу,
- знати та вміти розробляти необхідні кадрові документи,
- знати основні функції кадрової служби, у т ч менеджера з персоналу,
- вміти будувати раціональну структуру кадрової служби підприємства,
- застосовувати основні статті трудового законодавства в Україні за ситуацією,
- володіти вмінням формувати згуртований трудовий колектив організації та управляти ним,
- розуміти сутність позитивного соціально-психологічного клімату в колективі та пропонувати заходи щодо його покращання,
- вміти характеризувати індивідуальні особливості (сильні та слабкі риси характеру) працівника підприємства,
- знати джерела пошуку кандидатів на вакантні посади в організацію та обирати з них найбільш економічно доцільні,

- володіти методами ефективного комплектування штату та адаптації працівників на підприємстві,
- вміти проводити співбесіду з кандидатами на вакантні посади в організацію та аналізувати анкетні дані,
- складати план заходів із профорієнтаційної роботи в трудовому колективі підприємства,
- розробляти пропозиції до плану соціального розвитку трудового колективу підприємства
- володіти методами раціонального оцінювання працівників та вміти їх застосовувати в кожній конкретній організації,
- мати цілісне уявлення про систему розвитку персоналу організації,
- знати форми та методи навчання працівників та застосовувати їх залежно від потреб організації,
- володіти навичками розрахунку показників руху кадрів в організації,
- вміти документально оформляти рух працівників на підприємстві,
- мати уявлення про сутність соціального партнерства в організації та знати зміст колективного договору,
- вміти забезпечувати високий рівень трудової дисципліни працівників на підприємстві та підвищувати його,
- готувати пропозиції щодо проведення економічно обґрунтованої політики вивільнення персоналу та попередження плинності кадрів,
- вміти оцінювати рівень ефективності роботи з персоналом підприємства за різними показниками.

Студенти під час практичних занять повинні висловлювати власну обґрунтовану думку щодо будь-якої проблеми з управління персоналом, або тієї чи іншої практичної ситуації. Студентам необхідно користуватися конкретними прикладами, взятими з різних інформаційних джерел. Особливо заохочується використання практичного досвіду роботи студентів, якщо він у них є. Активна участь студента на практичних заняттях є обов'язковою.

При оцінюванні практичних робіт враховуються: якість виконання завдань для домашньої роботи, перегляд спеціальної літератури, виконання завдань у встановленому обсязі та відповідно до заданих строків.

Критерії оцінки знань, вмінь і навичок студентів наведені у робочій програмі дисципліни.

Практичні заняття № 1-2
Тема: УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ
ОРГАНІЗАЦІЙ

План занять

1. Роль та значення управління персоналом як науки, суб'єкт та об'єкт управління персоналом; зміст понять «трудові ресурси», «персонал», «трудовий потенціал», «кадри».
2. Етапи історичного розвитку управління персоналом, зміст концепцій
3. Особливості управління персоналом у закордонних компаніях.

Питання для обговорення та завдання

1. Підберіть та проаналізуйте визначення понять «персонал», «кадри», «управління персоналом», «трудові ресурси», «трудовий потенціал», які наводяться різними авторами.
2. Наведіть головні відмінності основних підходів (економічного, органічного, гуманістичного) до управління персоналом.
3. Завдання. Характеристики японського і американського підходів до управління персоналом організації приведена в таблиці 1. Визначте по кожному критерію специфіку українського підходу до управління персоналом. Можна привести декілька варіантів: державний сектор, корпоративний сектор, підприємницький сектор.

Таблиця 1

Підходи до управління персоналом в США і Японії

Критерії	Американський підхід	Японський підхід
Метод найму	По ділових якостях	Після закінчення навчання
Посадові інструкції	Точні, чіткі, ясні	Носять загальний характер
Відношення до роботи	Головне – реалізація завдань	Головне – виконання обов'язків
Оплата праці	Залежно від результатів	Залежно від стажу
Спосіб мотивації	Відчуття переможця	Відчуття команди
Конкуренція	Сильна	Практично немає
Часова орієнтація працівників	Націленість на недовгочасну зайнятість в одній організації	Довічний найм
Просування по кар'єрних сходах	Вертикально	Горизонтально, і потім лише вертикально
Гарантії для працівника	Низькі	Високі
Зв'язок працівника з організацією	Матеріальна зацікавленість, соціальний пакет	Компанія – основа і центр життя, вихід з компанії – вихід з суспільства
Професійна підготовка фахівців	Вузька, можливість працювати лише по одному напрямку в різних компаніях зверху	Широка, можливість в одній компанії в різних відділах

Ухвалення рішень	Вниз	Від низу до верху
Делегування влади	Поширено	В окремих випадках
Відношення з підлеглими	Формальні	Родинні
Механізм контролю служб управління персоналом	Керівництво зверху	Концентрація в руках рядових співробітників, використання консенсусу
Плинність	Висока	Низька
Співвідношення працівників і фахівців	На 100 чоловік – 0,87	На 100 чоловік – 2,7

4. Завдання. Сформулюйте як позитивну, так і негативну відмінні характеристики умов управління персоналом вітчизняних підприємств та риси українських працівників, що впливають на вживання японської моделі. Проведіть аналіз можливих змін корпоративної культури вашого підприємства в процесі впровадження японської моделі.

5. Ситуативні завдання.

А) Ситуація «Запізнення». Вас нещодавно призначили керівником трудового колективу, в якому Ви декілька років були рядовим співробітником. На 8 годин 15 хвилин Ви викликали до себе в кабінет підлеглого для з'ясування причин його частих запізнь на роботу, але самі несподівано запізнилися на 15 хвилин. Підлеглий же прийшов вчасно і чекає Вас. Як Ви почнете бесіду при зустрічі? Обґрунтуйте відповідь.

- ✓ Незалежно від свого запізнення відразу ж зажадаєте його пояснень про запізнення на роботу.
- ✓ Вибачитесь перед ним і почнете бесіду.
- ✓ Привітаєтесь, поясните причину свого запізнення і запитаете: «Як Ви думаєте, що можна чекати від керівника, який так само часто спізнюється, як і Ви?»
- ✓ Відмініте бесіду і перенесете її на інший час.

Б) Ситуація «Спілкування з підлеглими». Одного дня ви виявилися учасником дискусії декількох керівників про те, як краще спілкуватися з підлеглими. Одна з точок зору вам сподобалася більш всього. Яка і чому?

- ✓ «Щоб підлеглий добре працював, потрібно підходити до нього індивідуально, враховуючи особливості його особи».
- ✓ «Все це дрібниці. Головне в оцінці людей – це їх ділові якості, старанність. Кожен повинен робити те, що має робити».
- ✓ «Успіху в керівництві можна добитися лише в тому випадку, якщо підлеглі довіряють своєму керівникові, поважають його».
- ✓ «Це правильно, але все таки кращими стимул-реакціями в роботі є чіткий наказ, пристойна зарплата, заслужена на премію».

Теми доповідей

1. Еволюція розвитку управління персоналом.
2. Особливості управління персоналом в США, Японії та країнах Західної Європи.

Практичне заняття № 3

Тема: УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК СОЦІАЛЬНА СИСТЕМА

План занять

1. Класифікація персоналу за категоріями та її характеристика.
2. Чисельність та структура персоналу організації. Зміст понять «професія», «спеціальність», «кваліфікація», «посада». Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників.

Питання для обговорення та завдання

1. Охарактеризуйте основні типи структур управління персоналом.
2. З якою метою визначають різні види чисельності персоналу організації?
3. Як співвідносяться між собою професія, кваліфікація і компетентність працівника?

4. Завдання. При вивченні протоколів нещасних випадків у промисловості, на транспорті, будівництві виявлено, що більше половини інцидентів припадає на порівняно незначну чисельність працівників. Свого часу в Німеччині, наприклад, спостереження засвідчили, що існують водії, «схильні» до нещасних випадків, і ця «схильність» є вродженою якістю особистості, хоч вони працюють у таких же умовах, прагнуть уникнути інцидентів, як і їх колеги, що працюють без аварій.

Інші дослідники висловили припущення, що ця статистика є наслідком дії випадкових обставин. Такої думки дотримувалися і водії, заявляючи, що їм просто не щастить.

У зв'язку з цим було проведено спеціальне дослідження, за результатами якого зроблено висновок, що відмінності між водіями, які часто потрапляли в аварії, і тими, які не зазнали нещасних випадків, є статистично значущими, що не можна було пояснити випадковими обставинами.

Обґрунтуйте:

- ✓ Як можуть працівники кадрової служби організації прогнозувати майбутню професійну успішність кандидатів на певну посаду?
- ✓ Наскільки можна обмежитися виявленням осіб із вродженими «схильностями» до створення аварійних ситуацій?
- ✓ Чи потрібно для запобігання таких ситуацій проводити спеціальні заходи? Які з них ви порекомендували б?

5. Завдання. Заповніть порожні прямокутники, що знаходяться навпроти зображення суб'єктів - зацікавлених в діяльності фірми груп, відповівши на два питання:

1. На якій підставі кожен з вказаних суб'єктів може брати участь в справах фірми?
2. Яку позицію по відношенню до персоналу фірми може зайняти кожен з вказаних суб'єктів?

Сформулюйте (або скомбінуйте) свою відповідь, використовуючи пропоновані варіанти: а) байдужа позиція; б) жорстко регламентоване використання всіх

найнятих робітників; в) диференційований підхід до різних груп найнятих робітників; г) пошук компромісу в стосунках з найнятими робітниками.

Банк	1.
	2.
Власники, акціонери	1.
	2.
Менеджери вищої ланки	1.
	2.
Менеджери середньої та нижчої ланок	1.
	2.
Звичайні робітники	1.
	2.
Профсоюз	1.
	2.

6. Ситуативне завдання «Примхливий працівник». Підлеглий (колега) ігнорує ваші поради і вказівки, робить все по-своєму, не звертає уваги на зауваження, не виправляючи того, на що ви йому вказуєте. Як ви поступите з цим підлеглим (колегою) надалі?

- ✓ Розібравшись в мотивах завзятості та вбачаючи їх неспроможність, приймете звичайні заходи покарання.
- ✓ На користь справи постараетесь викликати його на відверту розмову, спробуєте знайти з ним спільну мову, націлити на діловий контакт.
- ✓ Звернетесь до колективу, розраховуючи на те, що його неправильна поведінка буде засуджена і до нього приймуть заходи суспільної дії.
- ✓ Спробуєте спочатку розібратися в тому, чи не здійснюєте ви самі помилок у взаєминах з підлеглим (колегою), а потім вже вирішите, як поступити.

Теми доповідей

1. Проблеми управління персоналом організацій в Україні.
2. Управління чисельністю та структурою персоналу підприємства.

Практичні заняття № 4-5

Тема: КАДРОВА ПОЛІТИКА І СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

План занять

1. Поняття та значення кадрової політики в організації.
2. Класифікація типів кадрової політики. Етапи розробки кадрової політики та їх зміст.
3. Сутність та основні типи кадрової стратегії.

Питання для обговорення та завдання

1. Охарактеризуйте основні типи кадрової політики.

2. Чи потрібне, на вашу думку, поетапне розроблення кадрової політики організації: від формулювання концепції роботи з персоналом до розроблення власне кадрової політики?

3. В яких документах організації слід зафіксувати зміст концепції, принципів роботи з персоналом?

4. Розкрийте сутність основних принципів роботи з персоналом.

5. Чим відрізняється стратегія управління персоналом від стратегії розвитку організації?

6. Завдання. Політика управління персоналом організації «N» має таке формулювання:

- політика набору, відбору і розстановки кадрів: набір кадрів здійснюється з фахівців, які мають профільну освіту, одержану у вищих навчальних закладах; відбір кадрів здійснюється за діловими якостями; розстановка кадрів здійснюється з резерву кадрів на просування по службі;

- політика профорієнтації, адаптації і підвищення кваліфікації кадрів: підвищення кваліфікації кожного працівника здійснюється у плановому порядку, не рідше одного разу щоп'ять років за рахунок працівника;

- політика зайнятості: організація надає перевагу молодим працівникам; працівники звільняються з роботи при досягненні ними пенсійного віку, незалежно від займаних посад;

- політика управління службовим зростанням: у разі появи вакансій перевага у просуванні надається працівникам організації; на просування по службі не можуть розраховувати особи, які мали раніше адміністративні покарання;

- політика стимулювання: розміри оплати праці окремих працівників та їх груп є комерційною таємницею організації;

- соціальна політика: постійне вдосконалення соціальної інфраструктури; формування позитивного соціально-психологічного клімату в первинних трудових колективах.

Проаналізуйте кадрову політику організації за такими критеріями:

- ✓ повнота охоплення змісту роботи з персоналом;
- ✓ зміст окремих розділів кадрової політики;
- ✓ мотиваційна сила впливу кадрової політики на працівників організації і тих, хто міг би в ній працевлаштуватися;
- ✓ відповідність кадрової політики чинному трудовому законодавству України.

7. Завдання. Міжнародна корпорація Холдинг «Наука Т» - одна з провідних компаній світу. Почавши зі створення наждачного паперу на початку поточного століття, Холдинг «Наука Т» сьогодні випускає 60 тис. найменувань товарів. Річний обсяг її продажів -14 млрд. дол. її філіали розташовані у 57 країнах, в компанії працюють близько 90 тис. людей. Холдинг «Наука Т» - одна з 25 компаній світу, які володіють найбільшою кількістю патентів. Третина обсягу її продажів - це нова продукція, яка не випускалася ще п'ять років тому. Успіхи корпорації багато в чому визначаються її стратегією. При формулюванні стратегії на перший план висуюються

науково-дослідні і дослідно-конструкторські розробки і диверсифікація, тобто проникнення у нові для компанії сфери бізнесу.

Особливості організації структури і виробництва. Корпоративний бізнес орієнтований на декілька ключових параметрів: створення нових виробів, обмін технологіями у межах фірми, самостійність господарських одиниць в інноваційній діяльності і розширення повноважень новаторів у творчому пошуку.

Організаційна структура будується за продуктовим принципом з урахуванням спільності технологій, що застосовуються. Безперервний процес організаційного розвитку передбачає створення нових підрозділів, орієнтованих на перспективну продукцію і ринки збуту. Залежно від успіху нововведення змінюється статус відповідного підрозділу, його безпосереднього керівника і його підлеглих. Широко розвинена мережа зв'язків і угод Холдингу «Наука Т» з іншими фірмами.

Політика управління трудовими ресурсами. Кадрові служби Холдингу «Наука Т» мають високий статус і мають широкі повноваження при прийнятті рішень відносно персоналу, а також при вирішенні загальних питань, пов'язаних з розвитком бізнесу. Корпорація вірить у необхідність такої організаційної структури і клімату, в основі яких - пошана до гідності людей, до цінності індивіда, заохочення ініціативи і розкриття творчого потенціалу, надання рівних можливостей для розвитку і винагороди за наслідками роботи. Працівники є головним ресурсом корпорації.

Характерна особливість корпорації тісне узгодження інноваційних стратегій і політики управління людськими ресурсами.

Для корпоративного менеджменту центральною проблемою є активізація новаторської діяльності персоналу. Розроблені особливі заходи щодо підтримки процесів розробки інновацій, стимулювання творчого пошуку, винагороди новаторів.

Велика увага приділяється розвитку професійного творчого потенціалу працівників, формуванню підприємницької етики, підтримці високої відповідальності за якість роботи і полю корпорації в цілому.

У центрі управління людськими ресурсами - ефективний механізм стимулювання персоналу. Уся система стимулювання організована за програмним принципом. Із загальної кількості програм стимулювання (637) на науково-дослідний персонал орієнтовано - 303, на збутовий - 208, на адміністративно-управлінський - 79 програм. Інші носять «наскрізний» характер. Соціальні програми спрямовані на підтримку професійного зростання, організацію дозвілля і участь у суспільних справах.

У компанії склався ефективний механізм підготовки і підвищення кваліфікації персоналу. Через внутрішньофірмову систему підготовки кадрів Холдинг «Наука Т» щорічно проходить близько 15 тис. людей. Процес навчання є послідовністю ланок загального ланцюжку, «акумуляція досвіду - підтримка учнів і винагорода за успіхи - встановлення зворотного зв'язку з викладачем - забезпечення залученості працівників - інтеграція їх зусиль». Для цього Холдинг «Наука Т» використовує не тільки свої кадри, активно залучаються зовнішні консультанти, відомі фахівці, професори університетів, запрошуються менеджери інших компаній, організовуються «круглі столи» і дискусії. Тим, хто закінчив тривалі курси,

видаються сертифікати і дипломи, які мають визнання на національному рівні. Працівники фірми, учні в коледжах і університетах одержують підтримку з боку фірми. При успішному складанні іспитів корпорація відшкодовує вартість навчання.

Першорядна увага відводиться найманню нових працівників. Працювати у Холдингу «Наука Т» престижно, і тому існує конкурс при прийомі на роботу. При найманні майбутні працівники проходять дуже жорсткий відбір. Кадровими підрозділами і менеджерами ведеться цілеспрямована робота щодо адаптації персоналу у фірмі. Вже склалися традиції включення в життя «корпоративної родини».

У корпорації функціонує центр з розвитку кар'єри. Для розширення можливостей індивідуального зростання введено систему «подвійних ступенів», або «двох напрямків у кар'єрі» (залежно від індивідуальних здібностей і переваг працівника можливі просування по адміністративній і по науково-інженерній лінії).

Питання:

1. Сформулюйте місію і девіз організації.
2. Назвіть конкретні цілі, що характеризують місію (технологічні, організаційні, кадрові, у взаємодії з іншими організаціями).
3. Охарактеризуйте можливих партнерів організації.
4. Опишіть бажаного працівника організації.
5. Сформулюйте основні корпоративні правила:
 - стосовно відбору, навчання і просування персоналу;
 - стосовно стимулювання роботи.
6. Запропонуйте програму кадрових заходів для корпорації.

8. Завдання. Здійсніть порівняльну характеристику пасивної, реактивної, превентивної і активної кадрової політики. Визначте умови застосування різних типів кадрової політики підприємств.

9. Ситуативне завдання. Ви стали керівником ефективно функціонуючого трудового колективу. Вважаєте, що треба підтримувати налагоджений ритм роботи. Як Ви поводитиметеся надалі?

- ✓ строго регламентую роботу підлеглих, здійсню контроль;
- ✓ переконаю працівників в необхідності зберігати взятий темп роботи;
- ✓ створюватиму умови для ініціативи;
- ✓ постійно раджуся з керівниками відділів;
- ✓ щось інше (поясніте свою точку зору).

Теми доповідей

1. Процес управління персоналом.
2. Задачі та функції кадрової служби, її структура.

Практичне заняття № 6

Тема: КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

План занять

1. Поняття кадрового планування, його мета та завдання, види планування та фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі.
2. Методи визначення потреб підприємства у персоналі.

Питання для обговорення та завдання

1. Чим обумовлена необхідність кадрового планування в організації?
2. Охарактеризуйте основні фази кадрового планування.
3. У чому полягають основні принципи кадрового планування?
4. Як розрахувати чисельність працівників, зайнятих нормованими видами праці?
5. Завдання. У результаті проведення організаційних заходів продуктивність праці на підприємстві збільшилася на 6%, а після часткової модернізації обладнання трудомісткість продукції знизилася на 8%. Визначити наскільки збільшився обсяг виробництва продукції після реалізації двох заходів. Чисельність персоналу залишилася незмінною.
6. Завдання. Темп зростання продуктивності праці у підприємстві становив 125%, товарообіг заплановано в сумі 10 475 тис. грн. Продуктивність праці на одного працівника у звітному році становила 85 тис. грн. Визначте загальну потребу підприємства в персоналі.
7. Завдання. Проаналізуйте наявні методи прогнозування потреби в персоналі.

Практичні заняття № 7-8

Тема: ОРГАНІЗАЦІЯ НАБОРУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

План занять

1. Зміст процесу набору та наймання працівників, основні джерела інформації про вакансії. Формування вимог до претендентів.
2. Профорієнтація: суть і завдання, організація роботи. Методи та форми професійної орієнтації. Моделі, методи, критерії та етапи відбору працівників.
3. Трудова адаптація та її види.

Питання для обговорення та завдання

1. Яким чином можна визначити потребу в персоналі?
2. Назвіть три основні джерела підбору персоналу на підприємстві.
3. У чому полягає перевага використання моделі в порівнянні з традиційними неформалізованими способами підбору персоналу?
4. Які види тестів застосовують при доборі працівників в організацію?
5. Чи хотіли б ви при працевлаштуванні пройти випробування на «детекторі брехні»? Аргументуйте відповідь.

6. Перерахуйте основні підходи до оцінки претендентів і охарактеризуйте їх сутність.

7. Опишіть основні етапи адаптації працівників.

8. Розкрийте особливості основних видів адаптації працівника до робочого місця.

9. Яка роль консультування та наставництва в адаптації персоналу?

10. Завдання. В учбовій групі формується відбіркова комісія з 3 студентів. 3 членів групи, що залишилися, створюються три команди. Викладач оголошує про конкурсний набір персоналу в новостворювану філію престижної фірми по виробництву і збуту комп'ютерного устаткування на заміщення вакантних посад: - бухгалтера; - рекламного агента; - секретаря. Кожна з команд вибирає одну з вакантних посад і визначає професійні навички і вимоги, що пред'являються до кандидата (10 хвилин). Один з членів команди стає «претендентом», якому дається 7-10 хвилин на виступ. У своєму виступі він повинен: - охарактеризувати мотиви, що спонукали його взяти участь в конкурсі; - продемонструвати професійну компетенцію; - розповісти про те, що нового і корисного він може принести в організацію. Відбіркова комісія оцінює кандидатів і коментує переваги і недоліки їх виступів.

11. Ділова гра «Підбір та розстановка персоналу управління». Начальник служби маркетингових досліджень комерційної фірми через декілька днів йде на пенсію за віком. Начальнику служби по роботі з персоналом доручено підібрати кандидатів на заміщення звільняється посади. У резерві кадрового департаменту фірми кандидатами на посаду значилися двоє: заст. начальника служби Петров і головний спеціаліст служби Антонов. Крім того, на цю посаду була запропонована кандидатура фахівця іншої служби - Русакова, а також - кандидатура Блінова, який виявить бажання з особистих міркувань поступити на роботу у фірму по рекомендації зі сторони.

Необхідно:

✓ Вибрати на місце начальника служби маркетингових досліджень з чотирьох кандидатів найбільш підходящого.

✓ Обґрунтувати своє рішення на основі розробленої для даної ситуації системи оцінки кандидатів за об'єктивними критеріями, що характеризує їх особисті і ділові якості.

Характеристика служби маркетингових досліджень. Служба маркетингових досліджень комерційної фірми вивчає проблеми, пов'язані з внутрішнім і зовнішнім ринками збуту виробленої продукції. До завдань Служби входить якісне дослідження ринку, збір необхідної інформації, її обробка з використанням засобів обчислювальної техніки, а також організація та проведення рекламної діяльності. На ринку йде жорстка конкурентна боротьба. Конкретна фірма намагається освоїти і розширити не лише внутрішній ринок, а й особливо зовнішні. Проте фірма, дотримуючись свого досить високого іміджу, прагне робити це цивілізовано, не порушуючи сформованих законів ринкових відносин.

Характеристика кандидатів на посаду

1) Петров - вік 50 років. Має середню технічну освіту, служив в армії, демобілізувався в званні капітана. На фірмі працює з 1991 р. на посаді заст. начальника служби. Надає велику допомогу начальнику служби маркетингових досліджень в організації її діяльності. Активно проводив заходи з реорганізації служби, по оснащенню робочих місць сучасною технікою. Ініціативний, проте рішення приймає не швидко й обережно. Улюблена його приказка: "Сім разів відміряй, один раз відріж". З оточуючими товариський, ввічливий. Часом недостатньо вимогливий. Захоплюється риболовлю. Іноді хворіє, одружений, має сина.

2) Антонов - головний спеціаліст цієї служби. Вік - 40 років. Вища освіта. На фірмі працює з 1992 р в якості головного фахівця служби маркетингу. У рішенні виробничих та інших питань Антонов не особливо ініціативний. Однак завжди дуже охоче підтримує корисну творчу думку, і часто буває більш напористий і енергійний, ніж сам автор пропозиції. Антонов - дуже виконавчий, вимогливий, навіть суворий. Зовні - завжди охайний, зосереджений. Принциповий. З оточуючими дотримується офіційних службових відносин. З робітниками жартує рідко, мовчазний. До порушників трудової дисципліни і несумлінних працівників відноситься нетерпимо. Співробітники поважають Антонова. Захоплюється шахами, проте сам грає рідко. Віддає перевагу давати поради граючим, особливо програє (за згодою іншого партнера). Отримує велике задоволення, коли гравець з його допомогою виграє. Одружений, має двох дітей. Користується репутацією зразкового сім'янина. Здоров.

3) Русаков - фахівець іншої служби. Вік - 27 років. Освіта вища, інженер. На фірмі працює після закінчення інституту. Русаков ініціативний, проявляє творчу сміливість при прийнятті різних рішень. Однак часто помиляється. Відчувається брак досвіду. Цілеспрямований, темпераментний, енергійний, у всьому намагається розібратися, постійно радиться з досвідченими працівниками фірми. Легко вступає в суперечку з усіма, аж до керівника фірми. Переконаючись в помилковості своїх пропозицій, швидко від них відмовляється. Русаков читає багато вітчизняної та іноземної періодичної літератури. Рідко дотримується офіційних відносин. З усіма товариський, любить жартувати. Добре знає настрої робітників, їх запити та інтереси. Здоров. Захоплюється спортом. Одружений. Дітей немає.

4) Блінов - 38 років; інженер-економіст. Освіта вища. Працює в комерційних фірмах з 1991 р., як правило, у фінансових службах. Обирався депутатом міської думи. Має значні ділові зв'язки та авторитет в комерційних фірмах. Блінов мало знає про конкретну комерційну фірму, але має солідні рекомендації від ділових партнерів фірми. Людина енергійна, принципове. Кваліфікований фахівець.

Теми доповідей

1. Особливі і специфічні методи підбору персоналу.
2. Проблеми адаптації нових працівників в організації.

Практичне заняття № 9

Тема: ОРГАНІЗУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФУНКЦІ СЛУЖБ ПЕРСОНАЛУ

План заняття

1. Призначення та роль сучасних служб персоналу в організації. Основні функції та відповідальність кадрових служб.
2. Ролі та функції менеджера з персоналу в організації роботи кадрової служби.

Питання для обговорення та завдання

1. Сформулюйте основні завдання у сфері роботи з персоналом: а) вищого керівництва (власників) організації; б) менеджера персоналу; в) працівника кадрової служби; г) зовнішніх консультантів; ґ) профспілкової організації; д) операційного менеджера.
2. Охарактеризуйте основні критерії формування організаційної побудови системи управління персоналом.
3. Розкрийте роль кадрової служби в апараті управління підприємством.
4. Які послуги може надавати служба персоналу внутрішнім і зовнішнім споживачам?
5. У чому полягають основні функції керівника служби персоналу організації?
6. Завдання. Розробити на основі Типової структури посадової інструкції відповідних інструкцій для працівників таких посад як менеджер з персоналу, керівник підрозділу (підсистеми умов праці, підсистеми аналізу і розвитку засобів стимулювання праці, підсистеми розвитку персоналу; підсистеми планування і маркетингу персоналу тощо).
7. Завдання. Для підприємства середнього розміру організуйте кадрову службу чисельністю 5 спеціалістів. Опишіть функції ведучих спеціалістів кадрової служби. Структуру кадрової служби відобразити схематично.
8. Завдання. Ви - менеджер з персоналу у підприємстві. Складіть трудовий контракт, що укладається між вашим підприємством та працівником, який поступає на роботу.
9. Завдання. Ви - менеджер з персоналу у підприємстві. Оформіть відповідні документи на працівника, який поступає на роботу.
10. Завдання. Ви - менеджер з персоналу у підприємстві. Оформіть наказ про прийняття Клименко А.Ю. на посаду економіста 1-ї категорії вашого підприємства та занесіть наказ до журналу реєстрації наказів.
11. Завдання. Вважається, що для менеджерів з персоналу найбільш важливими є такі якості:
 - мистецтво встановлювати і підтримувати систему відносин з людьми;
 - мистецтво вирішувати конфлікти, запобігати їм;
 - мистецтво одержувати, обробляти, оцінювати кадрову інформацію і на цій основі будувати систему комунікацій в управлінні персоналом;

- мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення - здатність своєчасно виявляти проблеми і приймати рішення в управлінні персоналом;
- здатність найбільш ефективно розподіляти людські ресурси в підприємстві;
- здатність йти на виправданий ризик і на впровадження кадрових нововведень у підприємстві;
- мистецтво самоаналізу - здатність об'єктивно оцінювати свою позицію, роль у підприємстві, виявляти свої сильні і слабкі сторони.

Проаналізуйте наведені вище положення і підготуйте відповіді на такі питання:

1. Чи можна вважати перелік відзначених якостей менеджера з персоналу вичерпним?
2. Якими додатковими властивостями та якостями повинен володіти менеджер з персоналу, що працює в умовах ринку?

Практичне заняття № 10

Тема: ФОРМУВАННЯ, ЗГУРТОВАНІСТЬ ТА СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК КОЛЕКТИВУ ОРГАНІЗАЦІЇ

План занять

1. Колектив як соціальна група та його ознаки, функції і різновиди. Види структур трудового колективу.
2. Згуртованість колективу: сутність і стадії. Сутність і значення соціального розвитку колективу.

Питання для обговорення та завдання

1. Розкрийте основні причини виникнення соціальних груп у трудовому колективі.
2. Охарактеризуйте основні ознаки, за якими різняться формальна і неформальна структури трудового колективу.
3. Які соціальні ролі може виконувати людина в трудовому колективі?
4. На яких принципах вибудовуються нормальні соціально-психологічні відносини у трудовому колективі?
5. Якими параметрами характеризують ступінь згуртованості трудового колективу на різних стадіях його розвитку?
6. Використання яких методів дає змогу виявити осіб, чиї норми поведінки, погляди та інтереси сприймаються в колективі як еталони, з якими найбільше прагнуть взаємодіяти співробітники?
7. Ситуативне завдання. Керівником однієї з виробничих бригад цеху було призначено визнаного в ній працівника, який умів би знаходити спільну мову з колегами по роботі. Тому це призначення не викликало ні в кого заперечень. Новий бригадир намагався ставитися до всіх із повагою, надавав їм необхідну допомогу, захищав інтереси бригади перед адміністрацією. Здружений колектив бригади користувався авторитетом у цеху.
Одного разу він почув, як одна із співробітниць розказувала подрузі, що її мама потрапила в лікарню, а малолітня донька вечорами боїться залишатися

вдома одна. Тому, розподіляючи людей за змінами на наступний тиждень, він вирішив залишити цю співробітницю в першій зміні, хоч вона згідно з чергою повинна була працювати в другу. Зрозумівши це, вона стала працювати ще старанніше. При розподілі колективного заробітку бригадир збільшив її коефіцієнт нарахування заробітної плати. Знаючи про її матеріальні проблеми, домовився з профкомом про надання їй матеріальної допомоги, а розподіляючи премію за виконання чергового замовлення, встановив її для неї на рині найкваліфікованіших робітників. На зборах бригади ніхто не виступив проти цього, однак він помітив, що клімат у бригаді змінився: співробітниця час від часу почала натякати йому, що в них теж є сім'я, матеріальні проблеми; з'явилася напруга між ними і тією, яку підтримав бригадир. А його розпорядження, управлінські дії бригада почала приймати упереджено, з іронічними коментарями.

Обґрунтуйте:

- ✓ У чому причина погіршення відносин у колективі бригади?
- ✓ Як мав діяти бригадир, щоб дії були правильно зрозумілими всіма?
- ✓ До яких дій йому слід вдатися, щоб відновити нормальні відносини у колективі?

8. Ситуативне завдання. Ви – керівник організації. Більшість співробітників організації бажають йти у відпустку в один і той же час. Хто має вирішити проблему - обґрунтуйте?

- ✓ дати право вибору відпустки найбільш заслуженим, а іншим – що залишиться;
- ✓ самому розподілити час відпусток, виходячи із завдань організації (фірми);
- ✓ передоручити вирішення цієї проблеми заступникові;
- ✓ зібрати збори і пояснити ситуацію, що створилася, і запропонувати спільно вирішити дану проблему (домовитися або влаштувати жеребкування і т. д.);
- ✓ інший вихід (запропонувати).

Практичні заняття № 11-12

Тема: ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

План занять

1. Оцінювання персоналу в сучасній організації: сутність, різновиди та методи.
2. Атестація персоналу: сутність, види, організація та порядок проведення атестації.

Питання для обговорення та завдання

1. Назвіть основні підходи і методи оцінки персоналу. Які методи оцінки персоналу дають прийнятні результати і мають мінімальні витрати?
2. Для чого необхідно залучати фахівців (соціологів, психологів, лікарів) до оцінки потенціалу працівника?

3. За допомогою яких показників можливо оцінити індивідуальний вклад керівників вищого рівня управління (директора і його заступників)?

4. Опишіть основні етапи атестації. Назвіть основні параметри (показники), по яких проводиться атестація.

5. Завдання. Розробіть процедуру проведення атестації працівників комерційного банку «ІМЕКСБАНК». Визначте та охарактеризуйте основні етапи атестації.

6. Завдання. Визначте систему факторів, що впливають на об'єктивність ділового оцінювання персоналу підприємства.

7. Завдання. Проаналізуйте існуючі методи виконання процедур оцінювання персоналу. Виявіть їх переваги і недоліки.

8. Завдання. Розробіть анкету для оцінки ділових і особистісних якостей адміністративно-управлінського персоналу підприємства (на прикладі Вашого ВНЗ).

Теми доповідей

1. Атестація персоналу: її роль, сутність та види.
2. Система атестації персоналу, її цілі та розробка

Практичне заняття № 13

Тема: УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ І РУХОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

План занять

1. Сутність та завдання професійного розвитку персоналу. Професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка.
2. Поняття про трудову кар'єру та службове зростання, моделі кар'єри.
3. Планування та підготовка кадрового резерву.
4. Ротація кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації працівників.

Питання для обговорення та завдання

1. Висвітліть сутність та зміст управління кар'єрою персоналу підприємства.
2. Розкрийте сутність і типи кадрового резерву.
3. Охарактеризуйте етапи кар'єри.
4. Охарактеризуйте види та модель навчання персоналу підприємства.
5. Завдання. У зв'язку з розширенням дилерської мережі фірма провела навчання персоналу в кількості 10 чол. Витрати на навчання одного фахівця в області маркетингу – 2 тис. грошових од. Тривалість впливу програми навчання на продуктивність праці склала, по попередніх розрахунках, 5 років. Вартісна оцінка розбіжності в продуктивності праці кращих і середніх працівників у відділі маркетингу склала 3 тис. ден. ед. Визначити, на які параметри роботи фірми впливатимуть результати навчання працівників. Розрахувати ефект впливу програми навчання на підвищення продуктивності праці.
6. Завдання. Ви - менеджер з персоналу мережі супермаркетів «Обжора». Ринкові умови диктують необхідність удосконалення управління персоналом

підприємства за такими напрямками: оцінка персоналу, управління мобільністю кадрів, навчання, планування ділової кар'єри персоналу та ін.

Для супермаркету, як і для будь-якого іншого торговельного підприємства, дуже важливе значення має оцінка руху кадрів для прийняття обґрунтованих управлінських рішень стосовно оптимізації якісного і кількісного складу персоналу.

Показники для характеристики руху кадрів у мережі супермаркетів «Обжора» наведено у таблиці:

Характеристика руху кадрів мережі супермаркетів «Обжора»

Показник	Попередній рік	Звітний рік	Відхилення
1. Середньооблікова чисельність працівників	279	254	-25
2. Прийнято працівників	23	25	+2
3. Вибуло працівників, зокрема:	77	69	-8
- за власним бажанням	64	63	-5
- звільнено за порушення трудової дисципліни	3	2	-1
- звільнено за скороченням штатів	10	4	-2
4. Кількість працівників зі стажем роботи на підприємстві більше одного року	261	234	-27

Завдання до ситуації:

1. Проаналізуйте рух кадрів у підприємстві.
2. Розробіть програму з управління мобільністю кадрів у підприємстві.

7. Завдання. Туристично-оздоровчий комплекс «Судак», розташований у місті Судаку, щорічно приймає на роботу) молодих спеціалістів. При цьому ТОК «Судак» потребує управлінського персоналу вищої ланки. Вважається, що тільки молоді спеціалісти можуть правильно вивчити потребу в послугах курортного характеру і коректно сформулювати стратегію підприємства. Але для прийняття стратегічних рішень недостатньо тільки теоретичних знань молодих спеціалістів, необхідні практичні навички.

Питання:

1. Визначте етапи підготовки керівника вищої ланки на підприємстві ТОК «Судак».
2. Виявіть мінімальний вік керівника, який здатний приймати правильні стратегічні рішення.
3. Які принципи управління кар'єрою необхідно використовувати при підготовці керівника вищої ланки?

8. Завдання. Ви проробили у відділі після закінчення інституту всього кілька місяців. Вас викликає начальник і говорить, що треба поїхати до суміжників і допомогти їм налагодити виробництво потрібної для вашого підприємства продукції. Але вчора вас викликали у відділ кадрів і запропонували поїхати на курси підвищення кваліфікації до Києва. Яким буде ваш вибір як самий правильний шлях до подальшої кар'єри?

9. Завдання. Старшого економіста Фесенко Олександра Петровича як гарного спеціаліста підвищили за посадою. Він став заступником начальника планово-

економічного відділу. Однак через певний час стало ясно, що він не справляється зі своїми обов'язками і його підвищення виявилось передчасним. Таким чином, він одержав повідомлення, що його знижено за посадою (до старшого економіста). Олександр Петрович розцінив це як особисту образу і звільнився з роботи. Чи правильними були його дії? Як би ви поводити себе на його місці?

Теми доповідей

1. Сучасні погляди на сутність, соціально-економічне значення та завдання розвитку персоналу.
2. Планування кар'єри.
3. Професійна підготовка персоналу. Форми навчання і підвищення кваліфікації персоналу.
4. Управління рухом персоналу

Практичне заняття № 14

Тема: УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ

План занять

1. Причини та фактори вивільнення персоналу. Процедура звільнення.
2. Управління плинністю кадрів та фактори, що їх зумовлюють. Показники абсолютні та відносні. Розробка заходів із регулювання плинності персоналу.
3. Управління якістю трудового життя працівників організації та безпекою персоналу.

Питання для обговорення та завдання

1. Які можуть бути мотиви для звільнення з роботи?
2. Назвіть причини масових звільнень і обґрунтуйте їх.
3. Охарактеризуйте не директивні методи скорочення персоналу.
4. Розкрийте сутність та зміст управління плинністю кадрів на підприємстві.
5. Що являє собою процес формування стабільного трудового колективу?
6. Завдання. Оцініть плинність кадрів у підприємстві за звітний період на підставі таких показників:

1) Середньооблікова чисельність персоналу - 243 чол.

2) Кількість звільнених за звітний період - 29 чол., зокрема:

- за власним бажанням - 15 чол.
- у зв'язку з виходом на пенсію - 7 чол.
- за ініціативою адміністрації - 5 чол.
- за станом здоров'я - 2 чол.

Розробіть заходи щодо формування стабільного трудового колективу підприємства.

7. Завдання. Ви - менеджер з персоналу у підприємстві. Вам потрібно звільнити підлеглого. Яким чином ви будете готуватися до бесіди з працівником, який звільняється, та за якою схемою будете проводити цю бесіду?

8. Завдання. Проаналізуйте три ситуації:

А) Компанія «Майком Системо», що спеціалізується на виробництві устаткування для передачі даних і є однією із 100 провідних компаній, мала труднощі залучення і збереження кваліфікованих працівників в умовах різкого розвитку наукомістких виробництв. Компанія вирішила подолати конкуренцію, запропонувавши своїм службовцям конкурентоспроможну заробітну плату і додаткові пільги. Зокрема, програму пільг, що діє з першого дня вступу на роботу, - медичне страхування, стоматологічну і офтальмологічну допомогу, подарунки до Різдва на суму \$100-400, базу відпочинку, заняття з аеробіки, гітари, англійської мови (для працівників-іноземців). Деякі працівники адміністративно-управлінського складу одержали матеріальну допомогу для переїзду, компенсацію з квартплати і пільгове страхування життя.

Компанія вжила також ряд заходів щодо організації спілкування в колективі, проводячи зустрічі службовців різних рівнів і випускаючи два внутрішніх періодичних видання.

Б) Компанія «Шопсміт Інк», виробник інструментів, що процвітає вже біля шести років, зробила помилку, організувавши великий набір співпрацівників, щоб справитися зі зростаючим обсягом збуту (який подвоювався щороку), а також зі зростаючим обсягом листування (який виник при переході від системи збуту через оптовиків на прямиий продаж).

Компанія не мала труднощів при наборі людей. Вона була сильним роботодавцем в економічно нерозвиненому районі, але найчастіше наймала не найкращих працівників або занадто багато кандидатів. Через певний час річна плинність кадрів становила 20%. «У нас виникли проблеми з обліком, - коментує президент компанії. - Ми найняли ще 6 клерків, але тепер працюють ці шість, так ще шість, з якими ми починали, хоча, якби усе йшло нормально, то з цією роботою могли б справитися і чотири чоловіки. Коли приймається по 300 нових службовців у рік, іноді може знадобитися років два, щоб усвідомити помилку».

В) Компанії «Дейта Світч», що виробляє системи комутації і управління для ЕОМ, у попередньому році виповнилося лише 4 роки, а обсяг її збуту різко зріс майже у три рази. У компанії не було відділу кадрів, вона використовувала неформалізовану і децентралізовану процедуру наймання - набір, співбесіду і відбір проводили начальники відділів. Перша реакція компанії на несподіваний бум - діяти, як і раніше.

«Ми просто продовжували наймати більшу кількість працівників, щоб задовольнити попит», - коментує віце-президент компанії з експлуатації.

Внаслідок зростання кількості замовлень компанія продовжувала збільшувати чисельність працівників і, нарешті, почала створювати інфраструктуру для управління своїм зростанням. Лише у квітні звітного року, коли потреба у нових службовцях набула критичного характеру (чисельність працівників у наступних восьми місяцях зросла зі 139 до 250 чоловік), компанія найняла начальника відділу кадрів.

Найбільш важкою проблемою для компанії виявилася адаптація великої кількості нових працівників. Подолати її допомогли нові програми профорієнтації та інформації.

«Гарна інформація, - вважає начальник відділу кадрів, - це фактор, що пов'язує людей разом в період вибухового зростання».

Компанія письмово визначила принципи організації, планує видати свій перший довідник для працівника.

Крім того, вона формалізувала процедуру наймання. Керівники відділів передають свої заявки у відділ кадрів, який проводить попередню роботу з кандидатами. Остаточний же відбір проводить начальник зацікавленого відділу. «Сьогодні нашим завданням, - говорить віце-президент компанії з експлуатації, - є наймання на майбутнє».

Обґрунтуйте:

1. Які заходи щодо адаптації і збереження працівників застосовують діючі американські фірми?

2. Чим відрізняються дії керівництва «Майком Системс» і «Дейта Світч» щодо вирішення проблеми різкого зростання чисельності працівників від дій «Шопсміт Інк»?

Теми доповідей

1. Причини вивільнення персоналу та шляхи зниження плинності кадрів організації.

Практичне заняття № 15

Тема: СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ

План занять

1. Соціальне партнерство як засіб узгодження інтересів роботодавця і працівників.

2. Колективний договір як засіб зміцнення соціального партнерства.

3. Регулювання соціально-трудових відносин в організації.

Питання для обговорення та завдання

1. Розкрийте сутність, функції та напрямки соціального партнерства на підприємстві.

2. Назвіть завдання системи соціального партнерства.

3. Висвітліть зміст системи регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві.

4. Охарактеризуйте закордонний досвід соціального партнерства.

5. Завдання. Охарактеризуйте порядок укладання та реєстрації колективного договору на підприємстві.

Теми доповідей

1. Розробка та реалізація соціальної політики підприємства.

2. Соціальне партнерство в Україні.

Практичне заняття № 16

Тема: ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯМ ПЕРСОНАЛОМ

План занять

1. Система показників управління персоналом: сутність та зміст. Критерії ефективності управління персоналом.
2. Методи оцінювання ефективності результатів роботи персоналу. Ефективність витрат на персонал.

Питання для обговорення та завдання

1. Розкрийте сутність економічної, соціальної та організаційної ефективності управління персоналом підприємства.
2. Охарактеризуйте показники оцінки соціальної ефективності управління персоналом підприємства.
3. За допомогою яких показників можна оцінити організаційну ефективність управління персоналом підприємства.
4. Завдання. Організація вирішує, чи прийняти умови договору з навчальним закладом. Відповідно до договору, впродовж 4 років 20 співробітників організації пройдуть курс річного навчання (одночасно протягом року виучуватиметься 5 чоловік). Адміністрація облікового закладу підтверджує, що плата за навчання зростатиме під впливом інфляції. Більш того, адміністрація оповістила заздалегідь, що має намір збільшувати оплату за навчання на 200 дол. щорічно впродовж 3-х років, починаючи з наступного навчального року (зараз плата за навчання на 1 співробітника становить 2000 дол. за рік). В зв'язку з цим при складанні договору навчальний заклад пропонує організації особливі умови оплати: організація вносить плату за навчання всіх співробітників одночасно, за весь період дії договору, виходячи зі встановленого на даний час розміру оплати. Який варіант оплати (і за яких умов) кращий для організації?
5. Завдання. ТОВ «ОЛС» - порівняно молода фірма, що працює у сфері виробництва зубних щіток близько 5 років. Її річний чистий прибуток за звітний рік склав 785 000 дол. (зріс порівняно з попереднім роком на 10 %) при загальних витратах на персонал 568 000 дол. Фірма в наступному році планує зростання прибутку на 13 %, для цього збільшує витрати на персонал до 780 000 дол. При цьому структура витрат залишається незмінна: 65% - заробітна плата, 20% - премії і заохочення, 15% - навчання і підвищення кваліфікації персоналу.
Визначте раціональність даної пропозиції, ґрунтуючись на розрахунку ефективності витрат на персонал (у попередньому році вона становила 165%).
Визначте, які фактори могли зумовити дану ситуацію і запропонуйте свої варіанти розвитку подій.

Теми доповідей

1. «Інвестування в людину» та його ефективність.

Література

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом. Підручник. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: «ЦУЛ», 2011. – 468с.
2. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посіб. / М.Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
3. Жуковська В.М. Управління персоналом. Практикум: навч. посіб. / В.М. Жуковська, І.П. Миколайчук. - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. - 293 с.
4. Мальська М.П. Управління персоналом у туризмі: теорія та практика: Навчальний посібник / М.П.Мальська, О.Ю. Бордун, І.З.Жук. – К.: Центр учбової літератури, 2013. - 234с.
5. Москалець В.П. Психологія особистості: Навчальний посібник / В.П. Москалець. – К.: Центр учбової літератури, 2013. - 262с.
6. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу: навч.посібник / Ю.І. Палеха. – К.: Вид-во Ліра-К, 2012. – 336 с.
7. Подгорна Д.М. Управління персоналом: Конспект лекцій / Д.М. Подгорна, І.В. Тонконога. - Одеса, 2010. - 191 с.
8. Савельєва В.С. Управління персоналом: навч. посіб. / В.С. Савельєва, О.Л. Єськов. - К.: Професіонал, 2005. - 336 с.
9. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник / Ф.І. Хміль. - К.: Академвидав, 2006. - 606с.

Укладач: к.е.н., доц. Смірнова Катерина Володимирівна