Варіант № 5

1. Розкрийте категорію ‹‹ ефективність менеджменту персоналу
2. Визначить переваги та недоліки ротації
3. Дайте визначення поняттям ( обов'язково вкажіть джерело посилань):

- ділова кар'єра

- трудовий договір

- трудовий потенціал

1. Список використаної літератури
2. Розкрийте категорію ‹‹ ефективність менеджменту персоналу ››

Щоб краще зрозуміти сутність і зміст поняття «ефективність менеджменту персоналу», треба спочатку з’ясувати сутність понять «ефект» і «ефективність». Сучасні словники ці поняття тлумачать так: ефект — результат, наслідок яких-небудь причин, сил, дій, заходів; ефективність — здатність забезпечувати ефект. Відтак ефективність менеджменту персоналу слід розуміти як характеристику якості, корисності управління людськими ресурсами на підприємстві; як здатність забезпечувати потрійний ефект у вигляді економічної вигоди для підприємства, удосконалення організації виробництва, праці та соціальної вигоди для працівників.

Усі три складники ефективності менеджменту персоналу (економічний, організаційний і соціальний) тісно пов’язані та взаємодіють, хоча деяка перевага належить організаційній ефективності. Це пояснюється тим, що управлінські рішення насамперед трансформуються в конкретні організаційні заходи. Завдяки чіткій організації виробництва та праці, а отже, кращому використанню всіх виробничих ресурсів, поліпшуються економічні показники діяльності підприємства. Цим створюються кращі фінансові можливості для підвищення якості трудового життя персоналу (зростання трудових доходів, поліпшення умов праці тощо), що є проявом соціальної ефективності менеджменту персоналу. А якщо матеріальні, організаційні, соціально-психологічні, морально-етичні та інші умови роботи персоналу поліпшуються, то це обов’язково віддзеркалюється на подальшому зростанні і організаційної, і економічної ефективності менеджменту персоналу. Цей взаємозв’язок складників ефективності менеджменту персоналу показано на рис 1.1

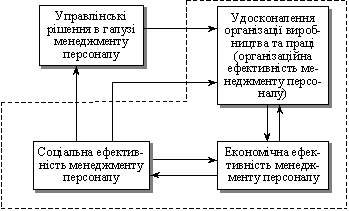


Рис. 1.1. Схема взаємодії складників ефективності менеджменту персоналу

Звичайно, на ефективність діяльності організації справляють свій вплив різні чинники — внутрішні і зовнішні, об’єктивні і суб’єктивні. Однак усе залежить від людського чинника, від рівня конкурентоспроможності персоналу в цілому, від професіоналізму вищого менеджменту, його вміння долати вплив негативних зовнішніх чинників та розумно використовувати наявні ресурси, у першу чергу людські. Адже, як відомо, саме кадри все вирішують.

Для потреб оцінювання ефективності менеджменту персоналу необхідно кожного разу знати точну суму сукупних або повних витрат на персонал роботодавцем та окремих складників цих витрат.   
Згідно з наказом Міністерства статистики України від 29 травня 1997 р. № 131, фактичні витрати роботодавців на персонал (вартість робочої сили) визначаються за такими групами:

* Пряма оплата.
* Оплата за невідпрацьований час.
* Премії та нерегулярні виплати.
* Заробітна плата в натуральній формі, пільги, послуги, допомоги в натуральній і грошовій формах.
* Витрати на оплату житла працівників.
* Витрати на соціальне забезпечення працівників.
* Витрати на професійне навчання.
* Витрати на утримання громадських служб.
* Витрати на робочу силу, які не віднесено до інших груп.
* Податки, що відносяться до витрат на робочу силу.

Джерелами інформації для розрахунку витрат на персонал є первинна документація з обліку особового складу працівників, використання робочого часу, обліку виробітку та заробітної плати, розрахунків з робітниками й службовцями з заробітної плати, обліку касових операцій тощо.

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

Серед найважливіших показників організаційної ефективності менеджменту персоналу варто виокремити:

* стан забезпечення потреб підприємства в персоналі за професіями, спеціальностями, посадами та освітньо-кваліфікаційними рівнями працівників;
* ефективність використання робочого часу, кваліфікації та творчого потенціалу всіх категорій персоналу;
* рівень ритмічності виробництва;
* якість продукції та послуг.

Організаційна ефективність менеджменту персоналу досягається повсякденною наполегливою роботою в таких напрямах:

* високоякісне інформаційне забезпечення (нормативно-правові акти, стандарти, організаційно-розпорядчі документи, норми, ліміти, правила, положення, інструкції, плани, графіки, договори, угоди, методичні рекомендації, довідкова література);
* підбирання комплектування й розстановка кадрів, поділ і кооперування праці, делегування повноважень;
* організація й обслуговування робочих місць;
* створення сприятливих умов праці;
* ефективний моніторинг ритмічності виробництва;
* звітність, облік і контроль результатів виробництва в усіх структурних підрозділах.

Кожна організація у сфері економіки, як правило, орієнтована на досягнення певного комерційного успіху, тобто отримання внаслідок своєї діяльності доходу, який перевищував би сукупні виробничі витрати. В іншому разі виробничо-господарська діяльність не має сенсу.  
Для досягнення певного рівня ефективності виробничо-господарської діяльності необхідно ретельно вивчати ринковий попит; зваживши зовнішні умови та власні можливості, визначити й спроектувати конкурентоспроможні види продукції (товарів, послуг); якомога точніше спланувати потребу у виробничих ресурсах усіх видів; забезпечити їхнє постачання в належний час у необхідних обсягах; на високому професійному рівні організувати сукупний виробничий процес. Обов’язковою умовою забезпечення запланованого чи бажаного рівня ефективності виробництва є постійний моніторинг плину виробничих процесів, витрачання ресурсів, виконання замовлень споживачів, фінансового стану підприємства й підсумкових показників економічної ефективності діяльності.

Визначальними чинниками ефективності виробництва є перш за все якісні характеристики персоналу й рівень менеджменту. Тому аналіз ефективності діяльності будь-якої організації доцільно починати з аналізу та оцінювання ефективності менеджменту персоналу.

Менеджмент персоналу як функція управління підприємством є складним, багатогранним процесом, що відбувається в часі та просторі. Якщо цим процесом управляють менеджери із сучасним розумінням ролі та значення людського чинника, з використанням світового досвіду, напрацьованого багатьма поколіннями науковців і керівників-практиків, то підприємство буде гарантовано забезпечено конкурентоспроможним персоналом. Такий персонал не лише з успіхом вирішуватиме непрості поточні завдання виробництва — він буде надійною запорукою поступального розвитку підприємства, попри всі складності та зовнішні загрози.

Головним методом аналізу економічної ефективності менеджменту персоналу є метод порівняння. Його суть полягає в тому, що обирається низка економічно важливих показників діяльності організації; потім кожен з цих показників оцінюється або на конкретну дату, або за конкретний робочий період, наприклад, за рік, квартал, місяць, за робочий день тощо. Відтак кожен окремий показник або групу взаємозв’язаних чи взаємодоповнюючих показників порівнюють залежно від мети аналізу:

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

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

Підвищення загальної продуктивності, продуктивності праці, рентабельності, зростання маси прибутку, виконання планів виробництва товарної продукції, збільшення реалізації — усі ці показники відображають високий рівень управління підприємством у цілому, і зокрема високий рівень менеджменту персоналу.

Рівень соціальної ефективності менеджменту персоналу характеризується такими показниками та критеріями, які відображають різні аспекти привабливості чи непривабливості роботи в даному трудовому колективі, задоволеності чи незадоволеності людей роботою.

Частковими показниками соціальної ефективності менеджменту персоналу є:

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

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

1. Визначить переваги та недоліки ротації

Ротація кадрів - регулярне переміщення персоналу усередині організації на інші посади і робітники місця. Переваги від ротації кадрів:

1. Зниження плинності кадрів, збільшення середньої тривалості часу роботи працівника в одній компанії, більша відданість організації і зниження ризику витоку конфіденційної інформації.
2. Збільшення кількості раціоналізаторських пропозицій з боку працівників.
3. Зниження стресу, викликаного монотонною або рутинною роботою, зменшення невдоволення працівників виконуваною роботою та заздрощів до удачливіших колег, які виконують легшу, чистішу або прибутковіше роботу.
4. Універсалізація працівників, підвищення їхньої взаємозамінності у разі виникнення форс-мажорних обставин.
5. При проведенні рокірування між керівниками відбувається додатковий обмін досвідом, поліпшується розуміння керівниками бізнес-процесів у компанії.
6. Передача досвідченими працівниками і керівниками свого досвіду й знань молодим колегам.
7. Ротація іноді дозволяє залагодити конфлікти між працівниками.
8. Керівники можуть порівняти якість роботи різних працівників на одній і тій самій позиції.
9. Зменшення кількості тупикових посад для кадрів, орієнтованих на кар’єрне зростання.
10. Можливість навчання працівників без відриву від виробництва.
11. Якщо ротація проводиться планомірно, про її правила і критерії працівників повідомлено, це поліпшує психологічний клімат у колективі. Зникають почуття несправедливості й відчуженість між рядовими працівниками та менеджментом підприємства.

#### Можливі недоліки ротації:

1. Падіння продуктивності праці під час адаптації людей до нових посад і обов’язків.
2. Додаткові витрати на навчання переміщуваних співробітників, і налагодження системи ротації.
3. Потенційна небезпека виникнення конфліктів після ротації.
4. Деяка поверховість знань працівників — вони знають багато, але в жодній області не є справжніми професіоналами.
5. Прояв клановості при вирішенні ділових питань.
6. Можливі конфлікти при переміщенні працівників з «гарної» посади на «погану».
7. Можливість виникнення корпоративних ревнощів між працівниками у разі проведення вертикальної ротації.
8. Проблема утримання працівника в компанії у разі його невдачі на новій посаді.

3. Дайте визначення поняттям ( обов'язково вкажіть джерело посилань):

* ділова кар'єра
* трудовий договір
* трудовий потенціал

**Ділова кар'єра** – це поступове просування працівника по щаблям службової ієрархії або послідовна зміна сфери діяльності в межах певної організації впродовж всього трудового життя, а також відповідна зміна розмірів винагороди та можливості самореалізації на кожному етапі кар'єрного зростання. ( В.В. Красношапка \* Управління трудовими ресурсами \* курс лекцій для спеціальності "Адміністративний менеджмент").

Договір трудовий – угода між працівником і власником [підприємства](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE), установи, організації або уповноваженим ним органом (далі власник), за якою працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою з підпорядкуванням внутрішньому трудовому розпорядку, а власник – виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, [колективним договором](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%B4%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D1%96%D1%80) й угодою сторін. Працівник має право реалізувати свої здібності до продуктивної і творчої праці шляхом укладення трудового договору на одному або одночасно на декількох підприємствах, в установах, організаціях, якщо інше не передбачене законодавством, колективним договором або угодою сторін. Відповідно до Конституції України будь-яке пряме або непряме обмеження прав чи встановлення прямих або непрямих переваг при укладенні, зміні та припиненні трудового договору залежно від походження, соціального і майнового стану, расової та національної належності, статі, мови, політичних поглядів, релігійних переконань, членства у професійній спілці чи іншому об'єднанні громадян, роду і характеру, занять, місця проживання не допускається. Вимоги щодо віку, рівня освіти, стану здоров'я працівника можуть встановлюватись законодавством України. (Вікіпедія — відкрита багатомовна [вікі](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D1%96%D0%BA%D1%96)-енциклопедія. Лауреат [премії «Квадрига»](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B5%D0%BC%D1%96%D1%8F_%C2%AB%D0%9A%D0%B2%D0%B0%D0%B4%D1%80%D0%B8%D0%B3%D0%B0%C2%BB) 2008 року. )

Трудовий потенціал — це інтегральна оцінка і кількісних, і якісних характеристик економічно активного населення. Розрізняють трудовий потенціал окремої людини, підприємства, території, суспільства. Трудовий потенціал складається з багатьох компонентів, головними з яких є здоров'я, освіта, професіоналізм, моральність, мотивованість, вміння працювати в колективі, творчий потенціал, активність, організованість, ресурси робочого часу та iн. (Богиня «Основи економічної праці (2000)»)

менеджмент конкурентоспроможність персонал

4. Список використаної літератури

1.Колот А.М. Вартість і ціна послуг робочої сили: теоретичні аспекти формування // Україна: аспекти праці. — 1998.

2.Прокопенко И.И. Управление и развитие человеческих ресурсов — важнейшая задача экономик, переходящих к рынку. Женева — Турин: Міжнародне бюро праці, 1994.

3.Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под научн. ред. Р. Марра и Г. Шмидта. — М.: Изд-во МГУ, 1997.

4.Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2002.

5.Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике / Пер. с нем. Г.А. Рахманина. — М.: Междунар. отношения, 1997.

6.Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу. — Х., 2004; Технологии кадрового менеджмента / Под ред. И.В. Мишуровой. — М., 2004;

7.Комиссаров Т.А. Управление человеческими ресурсами. — М., 2002.

8. В.В. Красношапка \* Управління трудовими ресурсами \* курс лекцій для спеціальності "Адміністративний менеджмент", 2008.

9.http://ru.wikipedia.org