

Тема 5. Ефективність системи управління людськими ресурсами

1. Поняття ефективності управління людськими ресурсами
2. Економічна, організаційна і соціальна складові ефективності HR-менеджменту.
3. Взаємозалежність (взаємозв'язок) ефективності роботи підприємства і роботи персоналу.
4. Витрати на персонал.
5. Ефективність витрат на персонал: загальна ефективність витрат (відносна величина ефекту, який приносять здійснені витрати) та порівняльна ефективність витрат (необхідна при ухваленні рішень, пов'язаних з різними варіантами удосконалень, що вносяться в процес праці і змінюють чисельність, склад, структуру і рівень оплати працівників, а отже, і самі витрати).
6. Ефективність роботи персоналу.

Задача 1

Показники діяльності заводу ПрАТ «СВІТ» за період 2014 р.-2018 р. наведені у табл. 1.

Таблиця 1

Показники діяльності ПрАТ «СВІТ»

	2014	2015	2016	2017	2018
Чисельність персоналу, осіб	308	311	318	327	300
Обсяг реалізації, млн. грн	5,8	5,92	6,1	6,3	5,98
Обсяг витрат на робочу силу, млн. грн	1,06	1,085	1,09	2,01	1,05
Кількість продуктивних годин, тис. год.	418,82	422,10	427,80	432,41	418,10
Витрати заводу по сплаті податків державним і місцевими органами від об'єму витрат, %	25	25	25	25,5	25
Прийнято на роботу, осіб	81	64	35	50	12
Звільнено з роботи, осіб у т.ч.	78	57	26	77	68
- за власним бажанням	54	35	15	55	58
- за порушення трудової дисципліни	16	12	8	15	5

Крім того, служба управління персоналом заводу складається з окремих функціональних підсистем. Службу очолює директор з персоналу, у якого є помічник. Фактична чисельність окремих підсистем служби персоналу становить: підсистема найму, відбору та обліку персоналу – 3 осіб; підсистема розвитку персоналу – 4 особи; планування і маркетингу персоналу – 2 осіб; заробітної праці та мотивації – 2 осіб; соціально-трудова відносин – 1 особи; соціальної інфраструктури – 1 осіб; юридичних послуг – 2 особи; умов праці – 1 осіб.

Завдання:

- 1.Зробити загальний висновок про ефективність роботи заводу «СВІТ» за останні 5 років у відношенні витрат на персонал, а саме:
 - а) визначити частку витрати на робочу силу в обсязі реалізації продукції;
 - б) визначити витрати на одну продуктивну годину;
 - в) визначити розмір податків державним і місцевим органам в абсолютних розмірах по роках (розрахункові дані звести в таблицю).
2. Розрахувати показники руху персоналу. Зробити висновки.
3. Визначити відповідність чисельності служби персоналу сучасним нормативам та світовим взірцям (стандартам).

Задача 2

Кадровий склад підприємства характеризується наступними даними: обліковий склад на початок звітного періоду – 2831 осіб; середньооблікова чисельність працівників за рік – 2842 особи. Прийнято на роботу упродовж року за джерелами:

- випускники вищих навчальних закладів – 55 осіб;
- переведення з інших організацій – 4 особи;
- за направленням органів працевлаштування – 29 осіб;
- прийняті самою організацією – 248 осіб;

Упродовж року звільнилось:

- завершення терміну дії трудового договору – 11 осіб;
- у зв'язку з виходом на пенсію, призовом на військову службу та вступом до навчальних закладів – 23 особи;
- за власним бажанням без поважних причин – 235 особи;
- за прогули та інші порушення трудової дисципліни – 19 осіб.

З усіх осіб, що звільнилися – 35 осіб, що не перебували у списках організації на початок календарного року.

1. Розрахувати показники руху персоналу підприємства, а саме:

- а) оборот з прийому;
- б) оборот зі звільнення;
- в) показник змінюваності кадрів;
- г) показник плинності кадрів;
- д) показник сталості персоналу.

2. Зробити аналіз плинності кадрів та її причин, якщо відомо, що за рахунок поганих умов праці звільнилося 16%; нецікавої роботи – 9%; відсутності перспектив росту – 18%; незадовільного рівня компенсації трудових витрат – 21%; інші причини – 3%.

а) визначити яку кількість персоналу в абсолютних величинах звільнили з заводу з різних причин.

б) проаналізувати плинність кадрів, зробити висновки та рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналу на підприємстві.

Тест для самооцінки 1 "Ефективність управління"

Інструкція. Вам пропонуються деякі твердження, з якими ви або погоджуєтеся (відповідь "так"), або не погоджуєтеся (відповідь "ні"). Підрахуйте кількість відповідей "так" і "ні".

1. Чи прагнете ви до використання в роботі новітніх досягнень у своїй професійній сфері?
2. Чи прагнете співпрацювати з іншими людьми?
3. Чи розмовляєте ви із працівниками коротко, ясно й чемно?
4. Чи пояснюєте причини, які змусили вас прийняти те або інше рішення?
5. Чи довіряють вам підлеглі?
6. Чи залучаєте ви всіх виконавців завдання у процес обговорення цілей, термінів, методів, відповідальності тощо?
7. Чи заохочуєте працівників виявляти ініціативу, вносити пропозиції й зауваження?
8. Чи пам'ятаєте імена всіх людей, з якими спілкуєтеся?
9. Чи надаєте свободу дій виконавцям у досягненні поставленої мети?
10. Чи контролюєте хід виконання завдання?
11. Чи допомагаєте ви підлеглим тільки тоді, коли вони про це просять?
12. Чи висловлюєте свою подяку підлеглому за кожну добре виконану роботу?
13. Чи прагнете знайти в людях кращі якості?
14. Чи знаєте ви, як ефективно можна використати можливості кожного підлеглого?
15. Чи знаєте ви інтереси й устремління ваших підлеглих?
16. Чи вмієте ви бути уважним слухачем?
17. Чи дякуєте ви працівникові у присутності його товаришів по роботі?
18. Чи робите ви критичні зауваження своїм підлеглим наодинці?
19. Чи відзначаєте ви гарну роботу свого колективу в доповіді вищому керівникові?
20. Чи довіряєте ви своїм підлеглим?
21. Чи прагнете ви надати працівникам всю інформацію, що одержуєте самі з адміністративних і управлінських каналів?
22. Чи пояснюєте ви працівникові значення результатів його праці у досягненні цілей підприємства, галузі?
23. Чи залишаєте час собі та підлеглим для планування робіт?
24. Чи є у вас план самовдосконалення, принаймні на один рік уперед?
25. Чи існує план підвищення кваліфікації персоналу відповідно до вимог часу?
26. Чи читаєте регулярно спеціальну літературу?
27. Чи маєте досить велику бібліотеку за фахом?
28. Чи піклуєтеся про стан свого здоров'я й працездатності?
29. Чи любите виконувати складну, але цікаву роботу?
30. Чи ефективно проводите бесіди зі своїми підлеглими з питань поліпшення їхньої роботи?
31. Чи знаєте ви, які якості працівника повинні бути в центрі уваги при прийомі на роботу?
32. Чи займаєтеся охоче проблемами, питаннями та скаргами своїх підлеглих?
33. Чи тримаєте ви певну дистанцію з підлеглими?
34. Чи ставитеся ви до працівників з розумінням і повагою?
35. Чи впевнені ви в собі?
36. Чи добре ви знаєте свої сильні й слабкі сторони?
37. Чи часто застосовуєте оригінальний творчий підхід у прийнятті управлінських рішень?
38. Чи регулярно підвищуєте свою кваліфікацію на спеціальних курсах, семінарах?
39. Чи досить ви гнучкі у своїх стосунках, у відносинах з людьми?
40. Чи готові ви змінити стиль свого керівництва з метою підвищення його ефективності?

Тест для самооцінки 2 "Неефективний керівник"

Інструкція. Вам пропонуються деякі твердження, з якими ви або погоджуєтесь (відповідь "так"), або не погоджуєтесь (відповідь "ні"). Підрахуйте кількість відповідей "так" і "ні".

1. Ви постійно стикаєтеся з непередбаченими труднощами?
2. Ви компетентніші за інших і тому намагаєтеся робити все самі?
3. Основна частина робочого часу йде на деталі, другорядні питання?
4. Вам доводиться виконувати багато справ одночасно?
5. Ваш стіл постійно завалений паперами без пріоритету важливості?
6. Вам доводиться працювати по 10–14 годин на добу?
7. Вам часто доводиться вдома займатися робочими проблемами?
8. Чи прагнете ви відкласти вирішення питання, щоб згодом вирішити його остаточно?
9. Чи намагаєтеся ви прийняти найкраще рішення, а не найбільш реальне?
10. Чи прагнете ви, щоб ваш авторитет не постраждав за будь-яких умов?
11. Вам постійно доводиться йти на компроміси, поступки?
12. У разі неуспіху справи ви шукаєте винного серед підлеглих?
13. Чи відчуваєте ви себе зняряддям у руках інших людей?
14. Чи дієте за звичною схемою в різних виробничих і життєвих ситуаціях?
15. Чи вважаєте ви, що повна інформованість підлеглих про хід справ на підприємстві знижує ефективність їхньої праці?
16. В екстремальних ситуаціях ви намагаєтеся не брати на себе відповідальність за долю колективу, а спільно вирішуєте проблеми?
17. Чи вважаєте ви, що підлеглі не повинні обговорювати розпоряджень керівника?
18. Чи вважаєте ви, що стаж практичної роботи завжди має перевагу перед фаховою освітою, професійними здібностями?
19. Ви намагаєтеся не ризикувати, "не висовуватися"?
20. Ви працюєте у вузькій професійній сфері, інше вас не обходить?