Міністерство освіти і науки України

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Кафедра менеджменту

**Курсовий проект**

З дисципліни «управління персоналом»

Тема роботи: «Удосконалення управління персоналом організації»

Виконав :

Студент групи Е – 31

Тимченко Р.М.

Перевірив:

Кононов А.І.

Харків - 2009

**Зміст**

Вступ

Розділ 1. Стратегія управління персоналом

Розділ 2.Організаційна структура системи управління персоналом».

Розділ 3. Технологія управління персоналом

3.1 Підбір персоналу

3.2 Ділова оцінка працівників підприємства

3.3 Мотивація персоналу

3.4 Розвиток персоналу

Висновки

Список використаної літератури

**Вступ**

Досвід розвитку малого і середнього бізнесу, як в Росії, так і за кордоном, показав, що ефективність системи людських взаємин в процесі праці є могутнім резервом підвищення продуктивності і збільшення загальної ефективності виробництва і збуту.

У зв'язку з переходом багатьох малих і середніх підприємств до нових форм власності перед керівниками вищої і середньої ланки, висунутими з середовища працівників фахівців і, особливо, інженерно-технічного складу, виникають серйозні проблеми в області психології і організації управління взагалі і персоналом, зокрема.

Основними причинами збоїв в роботі підприємства на початкових етапах його існування, як правило, є: брак сировини, відсутність зв'язків з постачальниками і споживачами, не конкуренто здібна продукція або ціна, текучість кадрів і інші абсолютно очевидні причини. Проте є і ще одна істотна причина - криза управління, заснованого на традиційних помилках: при реалізації змін усередині організації або при створенні нової фірми керівники часто забувають про зміни в психології працівника, про необхідність створення системи управління персоналом. Саме психологічні бар'єри встають на шляху прогресивних перетворень в організації, породжують текучість кадрів і хвору психологічну атмосферу в колективі, провокуючи конфлікти і виконання обов'язків з низькими показниками якості; влада будь-якого рангу автоматично надає потрібні ваги і авторитет особі, що займає певний пост, а також наділяє його певними навиками і здібностями до управління. Саме тому так багато недалеких, безталанних, грубих і некомпетентних керівників, що не вважають потрібним звертатися до досвіду управління персоналом і ін.

Для усунення цих проблем були розроблені і випробувані конкретні рекомендації в області вдосконалення управління персоналом, які можна підрозділити на основні групи: організаційні, формальні, психологічні і допоміжні

Вивчення практичної діяльності малих і середніх підприємств дозволяє нам виділити загальні характеристики ефективної системи стимулювання праці і участі в прибутках:

безпосередній і тісний зв'язок з досягнутими успіхами в роботі у вигляді доходу від зростання прибутку, вираженого у відсотках для кожного працівника;

заздалегідь узгоджені принципи, винагороди за перевиконання плану, внесені до системи бухгалтерського обліку;

відсутність «стелі» для премій, заснованих на участі в прибутках;

відповідність зарплати реальному внеску співробітника в успіху фірми і розумним життєвим витратам;

обмеження базових окладів для керівників вищого рівня.

принцип матеріального стимулювання розповсюджується на всіх працівників фірм з чисельністю персоналу менше 200 чоловік і носить постійний характер;

жорстка схема нарахування премій, що включає тільки три категорії оцінок результатів роботи для кожного працівника (добре, погано), рейтинг роботи;

кожна премія вручається безпосереднім начальником і супроводжується бесідою і поздоровленнями; з працівниками, що не отримали премії, бесіда з приводу підстави для позбавлення премії проводиться обов’язково і наодинці;

не повинно бути ніяких виплат, незалежних від результатів роботи; краще не преміювати взагалі нікого;

погані працівники не можуть бути премійовані ні в якому випадку і ні яким чином; ніколи неможна карати матеріально працівників, які допустили помилки з вини керівництва, навіть в дні криз. Якщо працівник виконує роботу на своїй ділянці відмінно, він повинен бути заохочений;

у фірмі не повинно бути ніяких секретних або зайвих накладних витрат, що негативно впливають на преміальну систему.

Крім преміальної системи повинна існувати система регулярного перегляду зарплат в два етапи: на першому - латки переглядає колектив, на другому - керівник. За бажання останнього і з відома колективу етапи можна поміняти місцями.

Важливо пам'ятати, що в малих і середніх фірмах оплата праці керівника не повинна бути вище більш ніж в 2 рази оплати праці провідних фахівців, оскільки об'єм управлінської роботи не настільки великий, щоб його виражала така велика грошова сума.

Коли потрібно підвищити співробітника на посаді, часто здається, що в організації немає людини, здатної зайняти вакантний пост. У такому разі, слід знайти такого, який відповідав би вимогам тільки на 50% і дати йому цю роботу. Через деякий час він досягне 100% до загального задоволення. Але брати людину з боку неефективного, навіть якщо він підходить на 110%, оскільки навіть через тривалий проміжок часу він все ще знайомитиметься з секретами діяльності фірми. Також не варто призначати на вищу посаду працівників фірми, що мають великий потенціал, але низькі результати праці: потенціал розташовує до ліні і багато шансів за те, що працівник провалить доручену справу. Якщо вирішено послідувати правилу 50%, то з наявних кандидатур прагніть вибрати лідера (формального або неформального), оскільки саме йому забезпечена підтримка колективу у разі провалу.

Приділяючи належну увагу професійній підготовці і перепідготовці співробітників, нагадаємо, що наочне викладання на робочому місці набагато ефективніше за теоретичні лекції.

**Розділ 1. Стратегія управління персоналом**

Загальна концепція управління персоналом у довгостроковій перспективі постає його стратегією. Стратегія управління персоналом – специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики.

Описати процес розробки стратегії управління персоналом.

При формуванні стратегії управління персоналом необхідно розкрити її складові – підбір, що включає планування потоків робочої сили; оцінку кваліфікації; винагороди; розвиток персоналу.

Вибір можливих варіантів стратегії управління персоналом ґрунтується на загальній стратегії організації з урахуванням типу прийнятої кадрової політики. Дані про типи стратегії управління персоналом і кадрової політики представлені в додатку А.

Стратегія управління персоналом повинна являти собою досить формулювання курсу дій, що є основою для розробки планів організаційно – технічних заходів. Наприклад, протягом 5 років оновити на 20% склад вищих керівників організації за рахунок активного пошуку і залучення працівників у віці до 35 років з вищою фінансовою або економічною освітою і досвідом роботи в організаціях автомобільного транспорту.

Таблиця 1 – матриця взаємодії альтернативних рішень зі стратегічного управління персоналом

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Альтернативи | Важливість операційних стратегій | | |
| а1 0,3 | а2 0,3 | а3 0,4 |
| АР 11 | 0,7 | 0,3 | 0,3 |
| АР 12 | 0,7 | 0,3 | 0,3 |
| АР 13 | 0,9 | 0,3 | 0,3 |
| АР 21 | 0,5 | 0,5 | 0 |
| АР22 | 0,5 | 0,7 | 0 |
| АР31 | 0,3 | 0,3 | 0,7 |
| Ар32 | 0,1 | 0,1 | 0,1 |

Для оцінки взаємодії альтернатив використовував шкалу

|  |  |
| --- | --- |
| Лінгвістична шкала оцінки взаємодій цілей | Числова шкала |
| Відсутність взаємодії | 0 (порожня клітинка) |
| Дуже слабка | 0,1 |
| Слабка | 0,3 |
| Середня | 0,5 |
| Сильна | 0,7 |
| Дуже сильна | 0,9 |
| Абсолютна | 1 |

Відібрав пріоритетні напрями зі стратегічного управління персоналом (табл.2).

Таблиця 2 – відбір пріоритетних напрямів зі стратегії управління персоналом

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Альтернативи | Загальна оцінка альтернатив | | | Інтегральна оцінка | Відібрані альтернативи |
| а1 | а2 | а3 |
| АР 11 | 0,21 | 0,15 | 0,04 | 0,4 |  |
| АР12 | 0,21 | 0,09 | 0,12 | 0,42 |  |
| АР13 | 0,27 | 0,15 | 0,04 | 0,46 | АР 13 |
| АР21 | 0,19 | 0,19 | 0 | 0,3 |  |
| АР22 | 0,35 | 0,21 | 0 | 0,56 | АР22 |
| АР31 | 0,09 | 0,03 | 0,28 | 0,4 |  |
| АР32 | 0,03 | 0,03 | 0,36 | 0,42 | АР32 |

***Висновок:*** сформулював альтернативні варіанти реалізації стратегії управління персоналом за елементами: підбір, оцінка, винагороди, розвиток персоналу.

Склав матрицю взаємодії альтернативних рішень зі стратегічного управління персоналом за допомогою лінгвістичних формулювань.

**Розділ 2. Організаційна структура системи управління персоналом**

Реалізація обраної стратегії вимагає формування кадрової служби (відділу з управління персоналом). Формування структури системи управління персоналом здійснюється в такому порядку.

1. Визначається рівень, на якому передбачається реалізувати управління персоналом.

Таблиця 3 – співвідношення стадій життєвого циклу, типів стратегії і структурного підпорядкування служби управління персоналом.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стадія (мета) | Тип стратегії (короткий опис) | Підпорядкування служби управління персоналом |
| 1 | 2 | 3 |
| Спад. *Припинення нерентабельного, затратного виробництва.* | Підприємницька ліквідація. *Зниження обсягів, пошук нового продукту і шляхів оптимізації діяльності.* | Варіант 2 |

1. Розрахувати штат служби управління персоналом.

Кількість працівників служби (відділу) управління персоналом (N) розрахувати за формулою:

N=N\*K/ Фк ,

де Т – загальна трудомісткість усіх функцій, виконуються у підрозділі, за рік, люд – год;

К – коефіцієнт, що враховує додаткові витрати часу, не передбачені в загальній трудомісткості усіх функцій ( К= 1,15);

Фк – корисний фонд робочого часу одного працівника за рік, год (1800 год).

|  |  |
| --- | --- |
| Функції | Варіант 1 |
| 1. Підбір і розміщення персоналу  2. Складання плану потреби в персоналі  3. Оформлення прийому, переведення, звільнення працівників  4. Вивчення причин плинності кадрів  5. Здійснення контролю за правильним використанням персоналу  6. Створення резерву кадрів і його навчання  7. Ведення обліку особистих справ  8. Здійснення робіт із професійного просування кадрів  9. Розгляд листів, скарг, заяв  10. Мотивація персоналу  11. Аналіз персоналу  12. Удосконалення стилю і методів роботи з персоналом | 1025  1318  2048  991  2052  317  2980  709  1912  3478  2212  695 |

N1=1025\*1,15/1800=0,49 чол.

N2=1318\*1,15/1800=0,84 чол.

N3=2048\*1,15/1800=1,30 чол.

N4=991\*1,15/1800=0,63 чол.

N5=2052\*1,15/1800=1,31 чол.

N6=317\*1,15/1800=0,20 чол.

N7=2980\*1,15/1800=1,90 чол.

N8=709\*1,15/1800=0,45 чол.

N9=1912\*1,15/1800=1,22 чол.

N10=3478\*1,15/180=2,22 чол.

N11=2212\*1,15/1800=1,41 чол.

N12=695\*1,15/1800=0,44 чол.

В цілому по підприємству:

∑N = 19737\*1,15 / 1800 = 12,4 чол.

3. Розподілити чисельність служби управління персоналом за підрозділами :

1) наймання і звільнення; 2) планування і оцінка; 3)мотивація і розвиток персоналу.

На основі розподілу чисельності сформувати організаційну структуру служби управління персоналом. Скорегувати функціональний поділ праці в процесі виконання функцій управління персоналом за допомогою побудови схеми функціональних взаємозв язків (ФВ). Для розподілу ступеню участі у виконанні функцій рекомендується застосовувати такі символи:

В – відповідає за виконання цієї функції, організовує її виконання, готує і оформлює остаточний документ;

П – представляє вихідні дані, інформацію, необхідну для виконання цієї функції;

БУ – бере участь у виконанні цієї функції;

ПД – погоджує підготовчий документ або окремі питання в процесі виконання функцій;

У – ухвалює рішення, затверджує, підписує документ.

Таблиця 4 – Схема функціональних взаємов’язків працівників служби (відділу) управління персоналом з іншими підрозділами організації.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Найменування функцій | Функціональні підрозділи і посадовці | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | | 10 | 11 | 12 |
| 1. Підбір і розміщення персоналу | У | ПД | В | П,БУ |  |  |  |  |  | |  |  | БУ |
| 2. Складання плану потреби в персоналі | У | ПД | БУ | В | БУ |  |  |  |  | |  |  |  |
| 3. Оформлення прийому, переведення, звільнення працівників | У | ПД |  | П | П | В |  | П |  | |  |  |  |
| 4. Вивчення причин плинності кадрів | У | ПД | БУ | БУ | В |  |  |  |  | |  |  |  |
| 5. Здійснення контролю за правильним використанням персоналу | У | ПД | БУ | П | В |  |  |  |  | |  |  |  |
| 6. Створення резерву кадрів і його навчання | ПД | У | БУ |  | В |  |  |  |  | |  |  |  |
| 7. Ведення обліку особистих справ | У |  |  | ПД | БУ | П |  | В |  | |  |  |  |
| 8. Здійснення робіт із професійного просування кадрів |  | У | ПД | В | БУ | П |  |  |  | |  |  |  |
| Продовження таблиці 4 | | | | | | | | | | | | | |
| 9. Розгляд листів, скарг, заяв |  | БУ | БУ |  |  |  |  | ПД | |  |  | В | БУ |
| 10. Мотивація персоналу | У | ПД |  |  |  | В |  |  | |  |  | П | БУ |
| 11. Аналіз персоналу |  | У | БУ |  | В | ПД |  |  | |  |  |  | П |
| 12. Удосконалення стилю і методів роботи з | У | В | БУ | ПД |  |  |  |  | |  | П |  |  |

Умовні позначення до таблиці 4:

1- керівник організації;

2 – начальник служби управління персоналом;

3 – група з наймання і звільнення ;

4 – група з планування персоналу;

5 – група з розвитку персоналу;

6 – група з мотивації персоналу;

7 – бухгалтерія;

8 – планово – економічний відділ;

9 – служба експлуатації;

10 – виробничо-технічний відділ;

11 – відділ матеріально – технічного забезпечення;

12 – юридичний відділ.

***Висновок:*** сформував кадрову службу (відділ з управління персоналом). Визначив рівень, на якому передбачається реалізувати управління персоналом. Розрахував штат служби управління персоналом, кількість працівників служби (відділу) управління персоналом. Розподілив чисельність служби управління персоналом за підрозділами:

* Наймання і звільнення;
* Планування і оцінка;
* Мотивація і розвиток персоналу.

**Розділ 3. Технологія управління персоналом**

**3.1 Підбір персоналу**

Найм персоналу - це ряд дій із залучення і вибору кандидатів на певні вакантні місця, які володіють необхідними характеристиками. Процес найму персоналу охоплює безліч різних дій що полягають в підборі .

Пошук кандидатів на вакантні місця припускає виходячи з сформованих вимог до робочих місць, різні види звернень до зовнішніх і внутрішніх джерел покриття потреб в персоналі є завершуючим етапом маркетингу персоналу, який припускає вибір з сформованих цільових груп відповідних видів підгруп що задовольняють вимоги до робочих місць.

На даному етапі слідує особлива увага обернути на формування вимог до робочих місць.

Необхідність розрізняти процес відбору і підбору персоналу не дивлячись на їх загальну мету - вибір найбільш відповідних претендентів

Відбір персоналу припускає вибір найбільш відповідного претендента виходячи зі встановлених вимог.

При підборі персоналу на основі вивчення здібностей професійних, особових, характеристик конкретного претендента підбирається найбільш відповідна йому вакантна посада.

У теперішній час при проведенні відбору (підбору) персоналу можуть використовуватися різні методи.

*Методи на основі документів* можуть використовуватися з метою первісного відбору (підбору) персоналу.

*Перевага:низький рівень витрат на проведення відбору, незначна трудомісткість.*

*Недоліки:*

* *Високий рівень суб’єктивізму при оформленні відповідних документів;*
* *Можливість підміни документів;*
* *Не дозволяють надати об активні дані про професійні та особисті якості претендента.*

*Співбесіди* є найбільш універсальними та розповсюдженими методами відбору (підбору).

*Перевага:* дозволяє визначити особисті якості претендентів та надати прогнозну оцінку того, як робітник зможе виконувати пред’явлені вимоги до відповідної посади.

*Недолік:* потребує значних трудових ті фінансових витрат.

*Методи тестування* є ефективнішими та дозволяють надати достатньо об’єктивну характеристику професійним та особистим якостям претендента.

Обмеженість використання тестування пов’язана з відсутністю на підприємстві конкретних видів тестів, з високими витратами на їх придбання чи розробку.

У нашому випадку з метою заміщення вакантної посади необхідно сформулювати вимоги до працівника і підібрати найбільш придатну кандидатуру.

Дані розробки професійної моделі робочого місця представив в таблиці 5.

Таблиця 5 – професійна модель. Робочого місця начальник відділу управління персоналом

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показник оцінки | Ваговий коефіцієнт β | Характеристики (вказати знаком «+» ) |
| 1.Кадрові дані | 0,5 |  |
| 1.1. Стать: |  |  |
| Чоловіча |  | **+** |
| Жіноча |  |  |
| Не має значення |  |  |
| 1.2. Вік: |  |  |
| До 20 років |  |  |
| Від 20 до 30 |  | + |
| Від 40 до 50 |  |  |
| Понад 50 років |  |  |
| 1.3. Сімейний стан |  |  |
| Неодружений,незаміжня |  |  |
| Одружений, заміжня |  | + |
| Розлучений (на) |  |  |
| Не має значення |  |  |
| 1.4. Соціальний стан |  |  |
| Із робочих |  |  |
| Із службовців |  | + |
| Із селян |  |  |
| Не має значення |  |  |
| 1.5. Зовнішність працівника: |  |  |
| Красива |  | + |
| Приємна |  | + |
| Приваблива |  |  |
| Нормальна |  |  |
| Відштовхуюча |  |  |
| 2.Досвід працівника | 1,0 |  |
| 2.1. Виробничий стаж: |  |  |
| До 1 року |  |  |
| 1 – 5 років |  |  |
| 5 – 10 років |  | + |
| Понад 10 років |  |  |
| 2.2 Суспільний досвід | 1,0 |  |
| Продовження таблиці 5 | | |
| Обов’язковий |  | **+** |
| Не обов’язковий |  |  |
| 3.Прфесійні знання у сфері: | 1,5 |  |
| Соціології |  |  |
| Економіки |  | **+** |
| Управління |  | **+** |
| Права |  | **+** |
| Дизайну |  |  |
| Організації |  | **+** |
| Комерції |  | **+** |
| Іноземної мови |  | **+** |
| Маркетингу |  |  |
| 4.Професійні навички у сфері: | 1,5 |  |
| Роботи з людьми |  | **+** |
| Машинопису |  | **+** |
| Розробки програм |  |  |
| Презентаційної роботи |  | **+** |
| Реклами |  |  |
| Маркетингових досліджень |  |  |
| 5. Особисті якості |  |  |
| 5.1 Моральні | 0,5 |  |
| Доброзичливість |  | **+** |
| Чуйність |  | **+** |
| Увага |  | **+** |
| Чесність |  | **+** |
| Принциповість |  |  |
| Справедливість |  | **+** |
| 5.2. Ділові: | 1,0 |  |
| Діловитість |  | **+** |
| Організованість |  | **+** |
| Комунікабельність |  | **+** |

Для вибору претендента визначив його рейтинг за формулою

P = β\*O/n

Для розрахунку рейтингів претендентів побудував таблицю 6.

Таблиця 6 – Обсяги витрат на придбання і використання персоналу, грн.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | Коеф. β | Претендент А | | Претендент Б | | Претендент В | |
| Оцінка | ЗО | оцінка | ЗО | оцінка | ЗО |
| 1.Стать | **0,5** | 3 | 1,5 | 2 | 1 | 3 | 1,5 |
| 2.Вік років | **0,5** | 3 | 1,5 | 3 | 1,5 | 2 | 1 |
| 3. Сімейний стан | **0,5** | 2 | 1 | 3 | 1,5 | 2 | 1 |
| 4. Соціальний стан | **0,5** | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| 5. Зовнішність | **0,5** | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| 6.Виробничий стаж, років | **1,0** | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| 7.Професійні знання у сфері: | **1,5** |  |  |  |  |  |  |
| Економіки |  | 4 | 6 | 5 | 7,5 | 2 | 3 |
| Управління |  | 3 | 4 | 4 | 6 | 2 | 3 |
| Організації |  | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| Фінансів |  | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| 8. Професійні навички у сфері: | **1,5** |  |  |  |  |  |  |
| Роботи з людьми |  | 2 | 3 | 3 | 4,5 | 5 | 7,5 |
| Ведення особових справ |  | 3 | 4,5 | 5 | 7,5 | 3 | 4,5 |
| Телефонних переговорів |  | 5 | 7,5 | 4 | 6 | 3 | 4,5 |
| Комерційних операцій |  | 3 | 4,5 | 2 | 3 | 3 | 4,56 |
| Знання ринку |  | 4 | 6 | 2 | 3 | 4 |
| 9. Моральні якості: | **0,5** |  |  |  |  |  |  |
| Уважність |  | 2 | 1 | 3 | 1,5 | 2 | 1 |
| Чуйність |  | 3 | 1,5 | 5 | 2,5 | 2 | 1 |
| Порядність |  | 4 | 2 | 5 | 2,5 | 3 | 1,5 |
| Пунктуальність |  | 5 | 2,5 | 3 | 1,5 | 4 | 2 |
| Принциповість |  | 3 | 1,5 | 2 | 1 | 3 | 1,5 |
| 10. Ділові якості | **1,0** |  |  |  |  |  |  |
| Ретельність |  | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| Працьовитість |  | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 |
| Комунікабельність |  | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 |
| Цілеспрямованість |  | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| **Сумарна оцінка** | - | - | 64 | - | 76,5 | - | 71,5 |

ЗО – зважена оцінка

Pа = 64/24 = 2,66

P б= 76,5/24 = 3,18

P в= 71,5/24 = 2,97

Далі систематизував дані про витрати на придбання і використання персоналу (таблиця 7); зіставив загальні рейтинги претендентів з фінансовими витратами і прийняв рішення про перевагу на посаду одного з кандидатів.

Таблиця 7 – Обсяги витрат на придбання і використання персоналу, грн.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Види витрат | Джерела покриття потреби | | |
| Навчальний заклад (А) | Вільний ринок праці (Б) | Внутрішній ринок праці (В) |
| 1.Договірні відносини | 650 | - | - |
| 2.Маркетингові дослідження | 48 | - | - |
| 3.Проведення відбору | 350 | 350 | 350 |
| 4.Наймання персоналу | 36 | 36 | 36 |
| 5.Введення в посаду | 42 | 42 | 42 |
| 6.Оплата праці | 285 | 285 | 285 |
| 7.Ліміт фінансових засобів | 950 | 950 | 950 |
| 8. Всього витрат | 1411 | 713 | 713 |

***Висновок*:** навів загальні положення процесу підбору (скорочення) персоналу, розкрив особливості процесу підбору (скорочення) відповідно до сформованої стратегії управління персоналом. Процес підбору (скорочення) персоналу представив у вигляд малюнка .

Зіставивши загальні рейтинги претендентів з фінансовими витратами можна сказати, що на посаду підходить претендент Б з рейтингом 3,18, так як витрати на придбання робітника не перевищують ліміту фінансових засобів, тобто краще джерело для придбання працівника – вільний ринок праці.

**3.2 Ділова оцінка працівників підприємства**

Виконати оцінку діяльності й особистих якостей працівників підрозділу.

Під час вивчення характеристик й анкетних даних працівників підприємства було отримано оцінки показників, що характеризують професійні і ділові якості працівника, складність робіт і результат роботи. На підставі даних виконати атестацію працівників підприємства, використовуючи комплексну оцінку.

Комплексна оцінка здійснюється на основі оцінки ознак, властивостей працівника і виконуваної ним роботи. Ознаками, що характеризують працівника є його професійно – кваліфікаційний рівень (К1) і ділові якості (L1), що створюють необхідні передумови для виконання відповідних обов’язків.

Комплексна оцінка працівників визначається за формулою:

L = K1 \* L1 + K2 \* L2;

L1 =0,755 \* 3,43 + 0,925 \* 2,42 = 4,818

L2 = 0,825 \* 2,94 + 0,812 \* 2,93 = 4,799

L3 = 0,802 \* 2,71 + 0,387 \* 3,1 = 3,369

1. Визначається коефіцієнт професійно-кваліфікаційного рівня працівника K1

K1 = O+S+R/4,3;

де О – оцінка освіти (О = 1;2;3);

S – оцінка стажу роботи за спеціальністю (0,25; 0,5; 0,75; 1);

R – оцінка винахідницької, раціоналізаторської та іншої діяльності ( 0,1; 0,2; 0,3);

4,3 – постійна величина, що відповідає сумі максимальних оцінок за освітою, стажем, винахідницькою і раціоналізаторською діяльністю.

К11=3+0,25+0/4,3=0,755

К12=3+0,25+0,3/4,3=0,825

К13=3+0,25+0,2/4,3=0,802

1. Виконуємо оцінку ділових якостей фахівця (L1).

Оцінку ділових якостей фахівців варто проводити на основі ознак представлених у таблиці 8.

Таблиця 8 – оцінка ділових якостей

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ознаки ділових якостей | Питома значимість | Оцінка | | | Результат | | |
| 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| Компетентність | 0 ,33 | 3 | 2 | 2 | 0,99 | 0,66 | 0,66 |
| Здібність чітко організовувати свою роботу | 0,07 | 4 | 3 | 3 | 0,28 | 0,21 | 0,21 |
| Свідомість відповідальності за виконувану роботу | 0,25 | 4 | 3 | 4 | 1 | 0,75 | 1 |
| Самостійність і ініціатива | 0,14 | 4 | 4 | 3 | 0,56 | 0,56 | 0,42 |
| Здібність освоювати нові питання і використовувати нові методи в роботі | 0,08 | 1 | 3 | 2 | 0,08 | 0,24 | 0,16 |
| Працездатність | 0,08 | 4 | 4 | 2 | 0,32 | 0,32 | 0,16 |
| Здібність підтримувати контакти з іншими працівниками | 0,05 | 4 | 4 | 2 | 0,20 | 0,20 | 0,10 |
| Загальна оцінка L1 | -/-/-/ | -/-/ | /-/ | -/-/- | 3,43 | 2,94 | 2,71 |

1. Визначаємо коефіцієнт складності виконуваних функцій (К2)

Для оцінки складності виконуваних функцій використовують показники, які представлені в таблиці 9.

Таблиця 9 – оцінка складності виконуваних робіт

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ознаки складності виконуваних функцій | Питома значимість | Оцінка | | | | | Результат | | |
| 1 | 2 | | 3 | | 1 | 2 | 3 |
| 1.Характер робіт, що складають зміст роботи (технологічна складність) | 0,30 | 4 | 2 | | 1 | | 1,2 | 0,60 | 0,30 |
| 2.Розмаїтість, комплексність робіт | 0,15 | 2 | 3 | | 1 | | 0,30 | 0,45 | 0,15 |
| 3.Самостійність виконання | 0,25 | 4 | 4 | | 2 | | 1 | 1 | 0,50 |
| Продовження таблиці 9 | | | | | | | | | |
| 4.Масштаб і складність керівництва | 0,15 | 4 | | 4 | | 2 | 0,6 | 0,6 | 0,30 |
| 5.додаткова відповідальність | 0,15 | 4 | | 4 | | 2 | 0,6 | 0,6 | 0,30 |
| Загальна сума оцінок | /-/-/-/ | /-/-/-/ | | /-/-/-/ | | /-/-/-/ | 3,7 | 3,25 | 1,55 |
| Коефіцієнт складності функцій К2 | /-/-/-/ | /-/-/-/ | | /-/-/-/ | | /-/-/-/ | 0,925 | 0,812 | 0,387 |

1. Виконуємо оцінку результатів роботи (L2)

Таблиця 10 – Оцінка результатів роботи

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Найменування ознаки | Питома значимість | Оцінка | | | Результат | | |
| 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| 1.Кількість виконуваних планованих і позапланових робіт | 0,29 | 1 | 3 | 2 | 0,29 | 0,87 | 0,58 |
| 2.Якість виконуваних робіт | 0,39 | 3 | 2 | 4 | 1,17 | 0,78 | 1,56 |
| 3.Дотримання термінів виконання робіт (задач) | 0,32 | 3 | 4 | 3 | 0,96 | 1,28 | 0,96 |
| Результат роботи | /-/-/-/ | /-/-/-/ | /-/-/-/ | /-/-/-/ | 2,42 | 2,93 | 3,1 |

***Висновок*** :Визначив коефіцієнт професійно кваліфікаційного рівня працівників : К11=0,755; К12=0,825 ; К13=0,802.

Виконав оцінку ділових якостей фахівців: L11= 3,43; L12 = 2,94 ; L13 = 2,71.

Визначив коефіцієнт складності виконуваних функцій :К21 = 0,925; К22 = 0,812; К23 =0,387.

Виконав оцінку результатів роботи :L21 =2,42; L22 =2,93; L23 =3,1.Можемо зробити висновок,

*Перший претендент* з комплексною оцінкою 4,818 розмір посадового окладу складає 780 грн. Перший претендент має 2,3 кваліфікаційний рівень.

*Другий претендент* має комплексну оцінку 4,799, розмір посадового окладу 870 грн., 1,2 кваліфікаційний рівень.

*Третій претендент* з кваліфікаційним рівнем 3,369 має оклад у розмірі 690 грн., та 0,3 кваліфікаційний рівень.

**3.3 Мотивація персоналу**

В даний час до понять мотивація існують різні підходи і трактати мотивації:

1. Підхід пов'язаний з акцентом на наявність і дію задоволення певних потрібностей і мотивів людини.

***Мотивація*** - сукупність внутрішніх і зовнішніх сил індивіда або працівника спонукаючи до певних діянь.

Такий похід більше поширений в соціології і психологи оскільки акцентує увагу на вивчення мотивів, а не їх вплив з метою розробки відповідних управлінських дій.

1. Підхід пов'язаний з розглядом мотивації з позиції управління

***Мотивація*** – це створення працівникові русловій стимулюючи на досягнення меті підприємства.

Неточність такого методу визначення полягає в тому, що процес мотивації ототожнюється з процесом стимулювання.

Це доцільно для великих колективів і розробки общин стимулів.

В даний час болем актуальним є індивідуальний похід і розробка стимулу, повинна базуватися на виявлення певних видів мотивів у кожного працівника або певних їх груп.

1. Підхід з позиції розробки управлінських дій з урахуванням характеристик індівідумов.

***Мотивація*** - процес здійснюваний менеджерами і полягає у виявленні внутрішніх сил (мотивів) і розробки стимулів направленнях на досягнення цілей організації і цілей працівника.

Колективні інтереси відображають можливості досягнення поставлених цілей за допомогою визначення стимулів.

Стимул - це зовнішня дія направлене на працівника з метою активізації його певних дій.

У мотиваційному процесі мотиви працівника розглядають по 2 групам:

1. Базові

Є виразом природжених потреб людини і визначити життєву стратегію його поведінки.

1. Сформовані

Виникають під впливом певних стимулів вживаних до даного працівника і визначає тактику його поведінки в колективі, при виконанні різних обов'язків.

***I. Процесуальні теорії мотивації***

Процесуальні теорії мотивації досліджують те як працівник розподіляє свої зусилля при виконанні конкретних робіт, яким чином і чому він вибирає те або інша поведінка.

**Теорія очікування В. Врума**

Відповідно до теорії Врума менеджерові необхідно оцінити вірогідність того, як працівник прикладатиме зусилля для досягнення певних

результатів .Теорія очікувань отримала найбільше розповсюдження у роботах Віктор Врума. Американський дослідник В. Врум у 1964 році у книзі «Робота та мотивація» запропонував теорію, згідно якої «віра у вірогідність того, що за певною дією буде конкретний результат», яка отримала назву теорії очікування. Суть заклечається в тому, що людина має надію на те, що обраний ним тип поведінки дійсно приведе до задоволення чи придбання бажаного.

*При цьому можливий розрахунок мотиваційної сили кожного працівника по виконанню конкретного завдання:*

M = ∑ Pi \* Vi

де Pi - вірогідність досягнення певного результату підприємства;

Vi - значущість досягнення результату підприємства;

n - кількість результатів підприємства.

Vi = Wi \* Bi

Wi - вірогідність досягнення працівником особистого результату;

Bi - вірогідність особистого результату досягши результату підприємства.

Розрахунок мотиваційної сили необхідний менеджерові для вибору найбільш переважних працівників з метою ефективнішого виконання конкретних завдань.

**Теорія справедливості Адамса**

Базується на тому, що працівник об'єктивно або суб'єктивно оцінює отримання індивідуального результату порівняно з витраченими зусиллями, з тим як інші працівники витрачають зусилля і отримують результат.

* Роб. Час - ЗП
* Освіта - премія
* Кваліфікація

*Практичне застосування теорії справедливості полягає в наступному:*

1)Менеджери повинні систематично спостерігати за сприйняттям співробітниками співвідношення їх трудового внеску і винагороди і запобігати у них виникненням відчуття несправедливості;

2)Критерії зміни внеску підлеглих в загальну роботу і їх винагороди необхідно викласти в зрозумілій формі і повідомити всіх працівників та почала роботи;

3)Співвідношення оплати і витрат праці слід змінювати перш за все для тих працівників, які можуть порівнювати своє положення з положенням працівників;

4)У зв'язку з тим, що працівників цікавить не абсолютний рівень винагород, а відносний порівняно з іншими працівниками менеджерові необхідно враховувати обмеженість ресурсів і застосовувати винагороди тільки за найбільш важливі результати.

Комплексна теорія

Базується на поєднанні основних принципів теорії очікувань, теорії справедливості.

*Складовими цієї моделі мотивації є:*

* Трудові зусилля;
* Результати виконаної роботи;
* Зовнішні і внутрішні винагороди (премії, стимули);
* Винагороди сприймані працівником як справедливі;
* Цінність винагород;
* Задоволеність працею в даній організації, в мотиваційному процесі.

Загальний недолік процесуальної теорії полягає в тому, що недостатньо уваги приділяється трудовому процесу, а також способам формування і вибору конкретних стимулів.

**Модель Портера – Лоулера**

На основі теорій очікувань та сприйняття Лайман Портер та Едвард Лоулер розробили об єднану процесуальну теорію мотивації. У їхній моделі результати конкретного робітника залежать від трьох змінних :

* Витрачених зусиль;
* Здібностей та характеру людини;
* Розуміння своєї ролі у процесі праці.

1. ***Трудові теорії мотивації***

Базуються на тому, що мотиваційний вплив на працівника надає безпосередньо трудовий процес, його конкретні характеристики.

Теорія підкріплення припускає оцінку і визначення типів поведінки працівників і застосування до них відповідних наборів стимулів.

При цьому виділяють 4 основних типу підкріплень:

1. Позитивне - винагорода бажаної поведінки з використанням стимулів тих, що приводять до повторення такої поведінки;
2. Негативна - бажана поведінка працівника приводить до того, що менеджер відмовляється від примушення до нього позитивних видів стимулів;
3. Покарання;
4. Згасання - припускає повна відмова менеджера від використання негативних видів стимулів до даного працівника.

Теорія характеристик робіт припускає оцінку і аналіз трудових зусиль.

1. ***Змістовні теорії мотивації***

Змістовні теорії розглядають різні потреби працівників, способи їх формування, мотиви під впливом яких формуються певні образи поведінки.

**Теорія мотивації Ф.Тейлора**

З 1880 року Ф. Тейлору у своїх дослідженнях техніки менеджменту відвів значне місце мотивації робітників. У цьому плані він зробив три основних припущення, які характеризують поведінку людини:

* Людина – це «раціональна тварина», позначена максимізацією своїх економічних доходів;
* Люди реагують на економічні ситуації індивідуально;
* Люди, як і машина, можуть піддаватися стандартизованій моді.

**Теорія мотивації Фрейда**

Зігмунд Фрейд вважав, що люди в основному не усвідомлюють тих реальних психологічних сил, які формують їх поведінку. Відповідно його тезису, люди не завжди поступають раціонально. Людина зростає, пригнічуючи при цьому в собі багато захоплень та бажань.

Дійсно, в той самий час у людини існує декілька потреб, які формують її діяльність. Одні з них у конкретний момент часу є провідними, значимими, а інші – другорядними.

Однак другорядні дуже швидко можуть стати провідними. Це, власне, довів А.Маслоу у своїх дослідженнях.

**Теорія мотивації Маслоу**

Абрахам Маслоу у своїй праці «Мотивація та особа» намагався пояснити, чому у різний час людьми рушать різні потреби. У відомій піраміді потреб Маслоу показано, що людина мотивується задоволенням серії потреб, побудованих ієрархічно.

*За ступенем значимості потреби знаходяться у наступному порядку:*

* Фізіологічні, чи базові потреби (їжа, тепло, вода);
* Потреби у самозбереженні , безпеці ;
* Соціальні потреби (приналежності, входженні в групу, особливі відносини);
* Потреби в повазі (статус, престиж, повага, слава);
* Потреби у самоствердженні (творчий потенціал, результати).

**Трирівнева теорія Альдерфера**

*Згідно теорії Альдерфера поведінка людини мотивується трьома групами потреб:*

* Потреби існування, які пов язані із задоволенням фізіологічних потреб людини та його безпекою;
* Потреби у зв язках, які витікають з соціальної природи людини та його бажання бути членом певних соціумів (сім я, колектив, друзі, громадські організації );
* Потреби зростання, у склад яких входять бажання людини самовиразитися, самоствердитися.

Альдерфер стверджує, що у людини завжди є ці три потреби , та він буде намагатися їх задовольнити, якщо для цього будуть відповідні можливості. Якщо умов зростання не буде, то людина, працюючи в організації, може зосередити свої зусилля на задоволенні потреби існування та приналежності.

**Теорія потреб МакКлелланда**

Девід МакКлелланд розробив теорію потреб, у значній мірі схожу з теоріями Маслоу та Альдерфера. На відміну від теорії Маслоу, він вважав, що людям властиві три потреби :

* Влади;
* Успіху;
* Приналежності.

**Теорія мотивації Герцберга**

Однією з найвідоміших концепцій мотивації, яка продовжує теорію Маслоу, є погляди Фредеріка Герцберга. Дана теорія засновує мотивацію задоволеністю та незадоволеністю людини прцею.

Було припущено, що фактори, які викликають задоволення від праці, різноманітніші, ніж ті, що викликають незадоволення. Фактори, які впливають на усунення незадоволеності, Герцберг назвав гігієнічними, а фактори, які впливають на задоволеність, - мотиваторами.

**Теорія «X» та «У» МакГрегора**

Дуглас МакГрегор, порівнявши філософію традиційного менеджменту з сучасними підходами до задоволення від праці, виділив мотивуючу силу – «людський дух». Два своїх припущеня він назвав теорією «Ікс» та «Ігрек».

Вона відповідає поняттю «стимулювання».

*Теорія «Х» відображає традиційний менеджмент та базується на наступних припущеннях:*

* Середній індивідуум має стійку нелюбов до праці та, наскільки можливо, буде уникати її;
* У зв’язку з цим більшість людей слід примушувати до праці та контролювати. Ними необхідно управляти, погрожуючи покаранням, щоб примусити їх докласти для досягнення цілей організації;
* Середній індивідуум вважає за краще бути керованим, бажає уникати відповідальності, має відносно слабкі амбіції ті більш за все бажає безпеки та покою.

*Теорія «У» відображає сучасну точку зору менеджменту на проблеми мотивації та виходить з наступних припущень:*

* Витрата фізичної та духовної енергії на роботі так само природно, як і при грі чи відпочинку;
* Зовнішній контроль та погроза покарання не є єдиним засобом примусити людину сумлінно працювати. Це можна зробити, використовуючи самоуправління та самоконтроль працівника;
* Відповідність цілям є функцією нагороди, асоційованого з їхнім досягненням. Найзначнішими з цих нагород є задоволення свого «Я» та самозадоволення потреб;
* Середній індивідуум бажає за певних умов не тільки приймати на себе відповідальність, але й прагнути до неї;
* Здатність до прояву високого ступеню уяви, винахідливості та творчості при вирішенні проблем організації широко розповсюджена між індивідуумами;
* В умовах сучасного

***Комплексний підхід до мотивації людини***

Сотова модель « потреби – інтереси – цілі» Н. Мартиненка

У повсякденній діяльності поведінка людини визначається дією « принципу ансамблю». Поведінка постійно формується під впливом певної сукупності потреб. Одні потреби мають домінуюче проявлення і складають конкретні інтереси людини. Інші ж мають латентний прояв та залишаються лише потребами, які можуть бути довгий час незадоволеними.

В умовах виробництва ми маємо справу з людьми, психіка яких за звичай сформувалася, характер склався, і багато з яких вже визначилися зі своєю життєвою позицією. Людина як об’єкт та суб’єкт управління повинен розглядатися як учасник виробництва, дії якого можуть бути по – різному мотивовані. Працюючи на підприємстві, людина залишається такою, якою вона є, та свої дії підпорядковує лише поведінці пристосування у межах свого соціуму. Можна впевнено сказати, що мета мотивації – спів ставити інтереси організації з власними інтересами працівників.

В основі запропонованої моделі « потреби – інтереси – цілі» ( модель П – І – Ц) закладено таке управління організації, за якого забезпечується сам факт залучення людей до виробництва. Залучення до труду будь – якої людини можливе тому, що кожній людині властиві стійкі, природні чи першочергові нестачі. Якщо нестача приймає специфічну форсу згідно з культурним рівнем та особистістю (характером) індивідууму, то вона стає потребою. Товчком до задоволення потреб, які з явилися, є інтерес.

Інтерес – об активна причина діяльності суб єкту, яка направлена на задоволення потреб.

Цілі – це дещо, що розуміється як засіб задоволення потреб.

Для нашого завдання, використовуючи процесуальну теорію мотивації – очікування В. Вруму, обґрунтуємо вибір найбільш прийнятного для виконання завдання працівника з позицій мотиваційної сили і розробимо відповідний вид найбільш значущо винагороди.

Мотиваційна сила кожного працівника визначається за формулою:

M = ∑ Pi \* Vi

де Pi - вірогідність досягнення певного результату підприємства;

Vi - значущість досягнення результату підприємства;

n - кількість результатів підприємства.

Vi = Wi \* Bi

Wi - вірогідність досягнення працівником особистого результату;

Bi - вірогідність особистого результату досягши результату підприємства.

P = ∑W j\* Bj

Де W j – імовірність досягнення індивідуального результату з позиції працівника, відн. од;

Bj – валентність індивідуального результату, відн. од.

*Зробимо розрахунок:*

Значимість досягнення результатів для підприємства:

P11=0,6\*1,5+0,2\*1+0,1\*0,5=1,15

P12=0,7\*1,5+0,3\*0,5+0,65\*1=1,85

P13=0,15\*1+0,40\*1,5+0,50\*1=1,25

P21=0,56\*1+0,15\*1+0,10\*0,5=0,76

P22=0,75\*1+0,45\*0,5+0,5\*0,5=1,225

P23=0,35\*1,5+0,65\*1,5+0,18\*0,5=1,59

P31=0,49\*1+0,58\*1,5+0,50\*0,5=1,61

P32=0,8\*1,5+0,20\*1+0,25\*0,5=1,525

P33=0,37\*1,5+0,70\*1,5+0,35\*1=1,955

Мотиваційна сила для кожного працівника по показникам:

М11=0,72\*1,15=0,828

М12=0,65\*1,85=1,2025

М13=0,86\*1,25=1,075

М21=0,56\*0,76=0,4256

М22=0,3\*1,225=0,3675

М23=0,75\*1,59=1,1925

М31=0,46\*1,61=0,7406

М32=0,3\*1,525=0,4575

М33=0,4\*1,955=0,782

Мотиваційна сила кожного працівника:

М1=3,1055

М2=1,9256

М3=2,0001

***Висновок за*** розрахунками можна зробити висновок, що найбільша мотиваційна сила у першого працівника. Тобто можна розробити для цього працівника вид винагороди, наприклад, премію за якість роботи або доплату за обсяг планового завдання. Перший працівник має перевагу в конкретних умовах.

**3.4 Розвиток персоналу**

Опишемо роль професійного розвитку персоналу в управлінні організацією, представимо процес управління професійним навчанням і методи професійного навчання; охарактеризуємо процес планування і розвитку ділової кар’єри, методи планування і підготовки резерву керівників. Для посади, що була вакантною і заміщена обраним претендентом, визначимо взаємовиключний набір посад і позицій, що можуть бути зайняті працівником в організації, тобто складемо кар’єрні сходи працівника в цій організації з додаванням такого стану, як залишення організації. Далі опишемо очікуваний кар’єрний шлях працівника до його звільнення мовою ймовірнісних оцінок. Імовірності визначимо аналітичним методом: на основі даних про наймання, переміщення і звільнення їхнє угрупування складемо загальні матриці імовірнісних переходів на весь очікуваний термін роботи в організації. Дані про переміщення працівників в організації перетворив в таку матрицю переходів.

Таблиця 11 – матриця переходів (в абсолютному вимірі)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Рік Т | Рік Т+1 | | | | | |
| Менеджер з персоналу | Начальник відділу управління персоналом | Начальник планово –економічного відділу | Заступник комерційного директора | Комерційний директор | Всього |
| Менеджер з персоналу | 5 | 15 | 5 | 8 | 10 | 43 |
| Начальник відділу управління персоналом | 12 | 25 | 15 | 9 | 23 | 84 |
| Начальник планово –економічного відділу | 5 | 11 | 19 | 8 | 37 | 80 |
| Заступник комерційного директора | 9 | 14 | 7 | 4 | 9 | 43 |
| Комерційний директор | 0 | 0 | 0 | 1 | 30 | 31 |

Представлені дані матриці переходів перевести у ймовірнісний вид, тобто визначити з якою ймовірністю кожний наступний рік, до року очікуваного залишення організації, працівник буде займати кожну з можливих позицій. В останній рік роботи ймовірність залишення повинна дорівнювати 100%.

Отримані результати представимо у вигляді матриці переходів в імовірнісному вимірі і зробимо відповідні висновки.

Таблиця 12- матриця переходів ( в імовірнісному вимірі),%

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Рік Т | Рік Т+1 | | | | | |
| Менеджер з персоналу | Начальник відділу управління персоналом | Начальник планово –економічного відділу | Заступник комерційного директора | Комерційний директор | Всього |
| Менеджер з персоналу | 11,63 | 34,88 | 11,63 | 18,6 | 23,26 | 100 |
| Начальник відділу управління персоналом | 14,28 | 29,76 | 17,86 | 10,7 | 27,4 | 100 |
| Начальник планово –економічного відділу | 6,25 | 13,75 | 23,75 | 10 | 46,25 | 100 |
| Заступник комерційного директора | 20,93 | 32,56 | 16,28 | 9,3 | 20,93 | 100 |
| Комерційний директор | 0 | 0 | 0 | 3,23 | 96,77 | 100 |

На основі матриці переходів складемо індивідуальну матрицю на весь очікуваний час роботи працівника в цій організації.

Таблиця 13 – матриця на весь очікуваний час роботи працівника в цій організації

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Рік Т | Рік Т+1 | | | | | | |
| Менеджер з персоналу | | Начальник відділу управління персоналом | Начальник планово –економічного відділу | Заступник комерційного директора | Комерційний директор | Всього |
| Менеджер з персоналу | 0,1 (0,133) | 0,5 (0,533) | | 0,3 (0,333) | - | 0,1 | 1 |
| Начальник відділу управління персоналом | - | 0,3 (0,55) | | 0,2 (0,45) | - | 0,5 | 1 |
| Начальник планово –економічного відділу | - | - | | 0,5 (0,5) | 0,5 (0,5) | - | 1 |
| Заступник комерційного директора | - | - | | - | 0,6 (1) | 0,4 | 1 |
| Комерційний директор | - | - | | - | - | 1 | 1 |

Визначити очікувану умовну вартість працівника (УВ) – обсяг послуг, що очікується, який працівник надасть або реалізує, працюючи в цій організації, та очікувану реалізовану вартість (РВ).

УВ = ∑ [∑R \* P(Ri) / (1+r)];

PB = ∑ [∑R \* P(Ri) / (1+r)] ;

де і – 1,…., m- усі потенційні позиції( позиція m – залишення організації);

R – вартість позиції;

P(Ri) – імовірність того, що працівник займе позицію і у визначений період часу принесе організації прибуток Ri;

Реалізована вартість повинна бути менше умовної.

*Зробимо розрахунок:*

УВ = 0,1\*955,2/1,2 + 0,5\*1186,7+0,3\*1186,7/1,44 + 0,3\*1534,1+0,2\*1534,1+0,5\*1534,1/1,728 + 0,5\*1302,5 +0,6\*1302,5/2,0736 + 0,1\*434,2+0,5\*434,2+0,4\*434,2+1\*434,2/2,48832= 79,6 + 659,278 + 887,79 + 690,95 + 348,99 = 2666,61 (грн..)

РВ = 0,133\*955,2/1,2 + 0,533\*1186,7+0,55\*1186,7/1,44+0,333\*1534,1+0,45\*1534,1+0,5\*1534,1/1,728 + 0,5\*1302,5+1\*1302,5/2,0736 = 105,868+892,497+1139,03+942,2=3079,6 (грн.)

Склав кар’єрні сходи працівника в організації. Описав очікуваний кар’єрний шлях працівника до його звільнення мовою ймовірнісних оцінок.

Зробивши розрахунки можна зробити висновок, що працівник буде вигіднішим за очікувану умовну вартість ( УВ = 2666,61 грн.).

**Висновки**

У цій курсовій роботі виконав:

1. Розроблено стратегію управління персоналом організації відповідно до загальної стратегії підприємства. Підприємницька стратегія – розвиток нових напрямків діяльності. Пошук та залучення працівників - новаторів : ініціативних, творчих, готових до ризику. Відбір – пошук необхідного персоналу. Оцінка засновується на результатах; є не дуже жорсткою. Винагорода здійснюється на конкурентній основі; з перевагою нематеріальних стимулів.
2. Сформована структура системи управління персоналом – структурне підпорядкування загальному керівництву. Розрахована кількість працівників відділу та визначена чисельність працівників за функціями управління.
3. Складено професійну модель робочого місця начальника відділу управління персоналом. Розраховано рейтинги кожного з претендентів на цю посаду. Найкраще джерело покриття потреби – вільний ринок праці.

Виконано атестацію працівників підприємства, використовуючи комплексну оцінку. За кожним претендентом визначено розмір посадового окладу на кваліфікаційний ступінь.

Розглянуті теорії мотивації (змістовні, процесуальні та комплексні). Розраховано мотиваційну силу кожного з працівників. Найбільша у першого .

Описана роль професійного розвитку персоналу в управлінні організацією. Для посади, що була вакантною і заміщена обраним претендентом, визначено взаємовиключний набір посад і позицій, що можуть бути зайняті працівником в організації, тобто складено кар’єрні сходи працівника в цій організації.

**Список використаної літератури**

1.Виноградский М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М. та ін. Управління персоналом. – К.: центр навчальної літератури, 2006. – 504с.

2. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організацій: навчальний посібник. – К.: МАУП , 1998 – 188 с.

3.Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2004 – 533 с.

4. Колот А.М. Мотивація ,стимулювання й оцінка персоналу: навчальний посібник. – 2002. – 304 с.

5. Красавский О.С. Организационное поведение: Учеб. Пособие для ВУЗов. – М.:ЮНИТИ, 1999. – 472 с.

6. Николаенко А.В. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб: Издательство «Питер», 2000. – 416 с.

7. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред.. А Я. Кибанова. – М. ИНФРА – М,2003 . – 308 с.

8. Балабанов С.И., Спивак В.А., Управление персоналом. – К.:ВД «Профессионал», 2005. – 512 с.