

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
Учреждение высшего образования  
"КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ"

Институт отраслевой экономики и управления

**Д. Л. Скопич**

## **ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины  
для бакалавриата по направлению подготовки  
38.03.03 Управление персоналом

Калининград  
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»  
2023

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической безопасности  
ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО "Калининградский государственный технический  
университет" А. Е. Тарутина

**Скопич, Д. Л.**

Оценка эффективности управления персоналом: учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для студентов бакалавриата, обучающихся по напр. подгот. 38.03.03 Управление персоналом/ Д. Л. Скопич – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2023. - 70 с.

Учебно-методическое пособие является руководством по изучению дисциплины "Оценка эффективности управления персоналом" для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом. В учебно-методическом пособии представлены цели, задачи и структура дисциплины, содержание дисциплины и методические указания по ее изучению, содержание и методические указания по подготовке к практическим занятиям, выполнению курсового проекта, а также список литературы и контрольные вопросы к экзамену по дисциплине.

Табл. 10, рис. 1, список лит. – 9 наименований

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено для опубликования в качестве локального электронного методического материала кафедрой менеджмента ФГБОУ ВО "КГТУ" 05.04.2022 г., протокол № 07

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано к изданию в качестве локального электронного методического материала для использования в учебном процессе методической комиссией ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО «КГТУ» 22.06.2022 г., протокол № 07.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению .....	8
Тема 1. Эффективность: понятие и подходы к оценке .....	8
Тема 2. Оценка результатов труда персонала организации .....	11
Тема 3. Оценка результатов деятельности подразделений управления персоналом и организации в целом.....	16
Тема 4. Оценка экономических результатов совершенствования системы и технологии управления персоналом.....	23
Тема 5. Оценка экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.....	29
2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям.....	42
Тема 1. Эффективность: понятие и подходы к оценке .....	42
Тема 2. Оценка результатов труда персонала организации .....	46
Тема 3. Оценка результатов деятельности подразделений управления персоналом и организации в целом .....	50
Тема 4. Оценка экономических результатов совершенствования системы и технологии управления персоналом.....	53
Тема 5. Оценка экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.....	55
3 Методические указания по выполнению курсового проекта.....	58
4 Методические указания по подготовке и сдаче экзамена.....	66
5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине .....	69
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	70

## ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина "Оценка эффективности управления персоналом" относится к профессиональному модулю (вариативная часть образовательной программы), изучается студентами, обучающимися в бакалавриате по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом.

Учебно-методическое пособие составлено в соответствии с требованиями рабочей программы дисциплины "Оценка эффективности управления персоналом".

Дисциплина "Оценка эффективности управления персоналом" является дисциплиной, формирующей у обучающихся теоретические и методологические знания в области оценки социально-экономической эффективности системы и технологии управления персоналом и умение использовать результаты расчета для подготовки решений в области оптимизации функционирования системы управления персоналом или отдельных ее подсистем.

Целью освоения дисциплины является формирование теоретических знаний и практических навыков для решения задач, связанных с оценкой экономической и социальной эффективности управления персоналом на основе использования различных методов анализа.

В результате изучения дисциплины студент должен:

**знать:**

- содержания процесса оценки эффективности управления персоналом;
- методы оценки эффективности управления персоналом;
- современные методы сбора, анализа и оценки эффективности совершенствования системы и технологии управления персоналом в организации;

**уметь:**

- оценивать эффективность функционирования персонала организации и подразделений по управлению персоналом;

- оценивать социальную и экономическую эффективность принимаемых решений в области управления персоналом;

**владеть:**

- навыками анализа и оценки эффективности системы и технологии управления персоналом в организации;

- разработки и экономического обоснования мероприятий по улучшению экономических показателей деятельности организации и показателей по труду.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц (зет), т. е. 180 академических часов контактной и самостоятельной учебной работы студента; работой, связанной с текущей и промежуточной (заключительной) аттестацией по дисциплине.

К видам текущего контроля результатов освоения дисциплины "Оценка эффективности управления персоналом" относятся задания, выполняемые студентами на учебных занятиях и во время самостоятельной работы, а именно:

1) Задания по темам практических (семинарских) занятий;

Критерии и шкала оценивания практических (семинарских) занятий:

"отлично" - полное раскрытие вопроса; указание точных названий и определений; правильная формулировка понятий и категорий; самостоятельность ответа, умение вводить и использовать собственные классификации и квалификации, анализировать и делать собственные выводы по рассматриваемой теме; использование дополнительной литературы и иных материалов и др.;

"хорошо" - недостаточно полное, по мнению преподавателя, раскрытие темы; несущественные ошибки в определении понятий, категорий и т.п., кардинально не меняющих суть изложения; использование устаревшей учебной литературы и других источников;

"удовлетворительно" - отражение лишь общего направления изложения лекционного материала и материала современных учебников; наличие достаточного количества несущественных или одной-двух существенных ошибок в определении понятий и категорий и т. п.; использование устаревшей

учебной литературы и других источников; неспособность осветить проблематику учебной дисциплины и др.

"неудовлетворительно" - нераскрытие темы; большое количество существенных ошибок; отсутствие умений и навыков, обозначенных выше в качестве критериев выставления положительных оценок др.

2) Задания (задачи) по темам практических занятий;

Критерии и шкала оценки результатов:

"отлично" - выставляется при безошибочно решенной задаче;

"хорошо" - выставляется, если задача в основном решена верно;

"удовлетворительно" - выставляется при незначительных замечаниях и неточностях по задаче;

"неудовлетворительно" - выставляется при ответах, не удовлетворяющих критериям, указанным в предыдущих пунктах.

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется в форме экзамена. К оценочным средствам промежуточной аттестации результатов освоения дисциплины "Оценка эффективности управления персоналом" относятся:

- курсовой проект;
- вопросы к экзамену.

К экзамену допускаются студенты, имеющие положительные результаты прохождения текущего контроля.

Критерии оценки результатов экзамена:

Для получения оценки "**отлично**" студент должен:

- продемонстрировать глубокое и прочное усвоение знаний программного материала;

- исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно изложить теоретический материал;

- уметь правильно решить задачу, сделать грамотные обобщения и выводы по результатам ее решения.

Для получения оценки "**хорошо**" студент должен:

- продемонстрировать достаточно полное знание программного материала;
- продемонстрировать знание основных теоретических понятий;
- достаточно последовательно, грамотно и логически стройно излагать материал;
- уметь решить задачу с небольшим количеством несущественных ошибок, сделать достаточно обоснованные выводы.

Для получения оценки **"удовлетворительно"** студент должен:

- продемонстрировать общее знание изучаемого материала;
- показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины;
- уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса;
- уметь решить задачу с небольшим количеством несущественных ошибок без необходимых обобщений и выводов.

Оценка **"неудовлетворительно"** ставится в случае:

- отсутствия знания значительной части программного материала;
- отсутствия понятийного аппарата по изучаемой дисциплине;
- наличия существенных ошибок при решении задачи.

**Структура** учебно-методического пособия по изучению дисциплины включает пять разделов.

В первом разделе приводится тематический план, соответствующий содержанию изучаемой дисциплины, даются методические указания по её самостоятельному изучению.

Во втором разделе учебно-методического пособия представлены задания и методические указания для подготовки к практическим занятиям.

В третьем разделе учебно-методического пособия представлены задания и методические указания по выполнению курсовых проектов для студентов.

В четвертом разделе представлены методические указания по подготовке к промежуточной аттестации по дисциплине, которая проводится в форме экзамена.

В пятом разделе даны методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине.

В конце учебного пособия указаны рекомендуемые источники по изучению дисциплины.

## **1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению**

### **Тема 1. Эффективность: понятие и подходы к оценке**

**Форма занятий** - лекция

**Вопросы для изучения**

**Вопрос 1.** Цель, задачи и содержание дисциплины.

**Вопрос 2.** Эффект и эффективность. Факторы, влияющие на количественные и качественные стороны эффективности.

**Вопрос 3.** Эффективность управления персоналом: понятие и основные подходы к оценке.

### **Методические указания по изучению темы 1**

Цель изучения темы – изучить теоретические основы сущности эффективности

**Вопрос 1.** Цель, задачи и содержание дисциплины.

Целью освоения дисциплины является формирование теоретических знаний и практических навыков для решения задач, связанных с оценкой экономической и социальной эффективности управления персоналом на основе использования различных методов анализа.

Задачи изучения дисциплины:

- формирование системы знаний содержания процесса оценки эффективности управления персоналом и ее места и роли в общей системе управления предприятием;
- овладение понятийным аппаратом оценки эффективности управления персоналом;



- овладение методами оценки эффективности управления персоналом, формирование навыка использования ситуационного подхода при их выборе;

- овладение методами оценки экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и процессов управления персоналом.

Дисциплина опирается на профессиональные компетенции, общие управленческие знания, умения и навыки, приобретенные в результате освоения таких дисциплин, как "Основы управления персоналом", "Экономика труда", "Основы аудита и контроллинга персонала", "Управление кадровой службой", "Стратегическое и инновационное управление персоналом".

Дисциплина "Оценка эффективности управления персоналом" является базой для получения первичных навыков профессиональной деятельности в ходе преддипломной практики и при государственной итоговой аттестации.

**Вопрос 2.** Эффект и эффективность. Факторы, влияющие на количественные и качественные стороны эффективности.

Эффект – абсолютный показатель результата какой-либо деятельности. Может быть положительным и отрицательным.

Эффективность – относительный показатель результативности. Может быть только положительным.

$$\mathcal{E} = \frac{\text{Результат}}{\text{Затраты}} \times 100.$$

Термин "эффективность" можно заменить на "результативность", "целесообразность", "экономичность", "производительность", "действенность". Но в любом случае, это отношение результата к затратам.

Отношение  $P/Z$  может быть сопоставлено разными способами и показатели, которые при этом получаются имеют разный смысл:

1.  $\frac{P}{Z}$  – какой результат получается с каждой единицы затрат.
2.  $P - Z$  – характеризует разность.
3.  $\frac{P - Z}{Z}$  – дает оптимальную величину эффекта.

4.  $\frac{P-3}{P}$  – характеризует удельную величину эффект, которая приходится

на единицу результата.

*Под эффективностью понимают:*

1. Определенный конкретный результат.
2. Соответствие результата идеальному или плановому.
3. Отношение реального эффекта к требуемому.

*Изменение эффективности.*

Эффективность характеризует качественную сторону развития общества. Она показывает с помощью какой комбинации ресурсов получен конечный результат.

Рост эффективности заключается в более быстром росте результата, когда на единицу эффекта приходится меньше общественного труда.

Критерии эффективности производства формулируются как достижение максимального эффекта при минимальных затратах. Положительный экономический эффект – это экономия, отрицательный – убыток. Предотвращение убытка (ущерба) является экономическим эффектом.

Экономия – сбережения общественного труда или ресурса, или времени.

Рост эффективности может быть получен за счет интенсивных и экстенсивных факторов.

**Вопрос 3.** Эффективность управления персоналом: понятие и основные подходы к оценке.

*Оценка эффективности управления персоналом* – это систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами деятельности управления персоналом для соотнесения их результатов с итогами базового периода, с показателями конкурентов и с целями предприятия.

Выделяют три основных подхода к оценке эффективности управления персоналом:

1) достижение определенного конечного результата деятельности с помощью специально подобранного, обученного и мотивированного коллектива предприятия, сформированного в результате реализации выбранной кадровой политики;

2) достижение целей, поставленных перед управлением мотивацией с минимальными затратами средств;

3) выбор наиболее эффективных методов управления, обеспечивающих результативность самого процесса управления.

В настоящее время во многих российских компаниях применяются западные методики оценки эффективности управления персоналом. Среди них выделяются следующие методы:

- Экспертная оценка;
- Метод бенчмаркинга;
- Метод подсчета отдачи инвестиций
- Методика Филлипса;
- Методика Ульриха.

В современных российских условиях, вышеперечисленные методики трудно применить в качестве универсального средства оценки эффективности управления персоналом на предприятиях различных форм собственности и организационно-правовых форм. Каждый из рассмотренных подходов к оценке экономической эффективности имеет свои положительные моменты и трудности в реализации.

### **Методические материалы по теме 1**

При изучении темы 1 рекомендуется использовать УМП-ИД для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, ФОС, которые имеются в ЭИОС, стенды и плакаты в специализированных аудиториях.

*Рекомендуемые источники по теме 1: [1, 2, 4, 7].*

### **Тема 2. Оценка результатов труда персонала организации**

**Форма занятий** - лекция

## **Вопросы для изучения**

**Вопрос 1.** Классификация факторов, учитываемых при проведении оценки результативности труда

**Вопрос 2.** Перечень показателей оценки результатов труда

**Вопрос 3.** Основные методы оценки результатов труда управленческих работников

## **Методические указания по изучению темы 2**

Цель темы – изучить теоретические основы оценки результатов труда персонала организации.

**Вопрос 1.** Классификация факторов, учитываемых при проведении оценки результативности труда

Оценка результатов труда — одна из функций по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы.

Оценка результатов труда является составной частью деловой оценки персонала наряду с оценкой его профессионального поведения и личностных качеств и состоит в определении соответствия результатов труда работника поставленным целям, запланированным показателям, нормативным требованиям.

На показатели конечных результатов труда работников, как и на его содержание, влияет совокупность различных факторов, классификация которых приведена в таблице 1.

Таблица 1 - Классификация факторов, учитываемых при проведении оценки результативности труда

Факторы	Содержание факторов
Естественно-биологические	Пол Возраст Состояние здоровья Умственные способности Физические способности Климат Географическая среда Сезонность и др.
Социально-экономические	Состояние экономики Государственные требования, ограничения и законы в области труда и заработной платы Квалификация работников Мотивация труда Уровень жизни Уровень социальной защищенности и др
Технико-организационные	Характер решаемых задач Сложность труда Состояние организации производства и труда Условия труда (санитарно-гигиенические, эргономические, эстетические и др) Объем и качество получаемой информации Уровень использования научно-технических достижений и др.
Факторы	Содержание факторов
Социально-психологические	Отношение к труду Психофизиологическое состояние работника Моральный климат в коллективе и др.
Рыночные	Развитие многоукладной экономики Развитие предпринимательства Уровень и объем приватизации Акционирование организаций Конкуренция Самостоятельный выбор системы оплаты труда Либерализация цен Инфляция Банкротство Безработица и др.

Учет этих факторов обязателен при проведении оценки результативности труда конкретных должностных лиц в конкретных условиях места и времени, так как повышает степень обоснованности, объективности и достоверности выводов оценивания.

## **Вопрос 2.** Перечень показателей оценки результатов труда

В таблице 2 приведен примерный перечень количественных показателей оценки результатов труда по некоторым должностям руководителей и специалистов.

Таблица 2 - Перечень показателей оценки результатов труда

Должность	Перечень показателей оценки результатов труда
Руководитель организации	Прибыль Рост прибыли Оборот капитала Доля на рынке
Управляющий банком	Объем кредитов и их динамика Рентабельность, Качество кредитных операций Количество новых клиентов
Линейные руководители (начальники производств, цехов, мастера)	Выполнение плановых заданий по объему и номенклатуре Динамика объема производства Динамика производительности труда Снижение издержек производства Количество рекламаций и их динамика Удельный вес бракованных изделий и их динамика Величина простоев Потери от простоев Коэффициент текучести кадров
Начальник финансового отдела	Прибыль Оборачиваемость оборотных средств Уровень сверхнормативных запасов оборотных средств
Руководитель службы управления персоналом	Производительность труда и ее динамика Снижение нормативной трудоемкости производимой продукции Удельный вес научно обоснованных норм Уровень заработной платы на единицу продукции и его динамика Коэффициент текучести кадров и его динамика Количество вакантных мест Количество претендентов на одно вакантное место Показатели по обучению и повышению квалификации персонала Затраты на персонал в издержках производства (удельный вес и динамика)
Менеджер по персоналу	Количество вакантных мест в организации Количество претендентов на одно вакантное место Коэффициент текучести по категориям персонала и подразделениям

**Вопрос 3.** Основные методы оценки результатов труда управленческих работников

Наибольшая сложность в оценке результатов труда управленческих работников посредством целей заключена в определении системы индивидуальных целевых показателей.

Таблица 3 - Основные методы оценки результатов труда управленческих работников

Наименование метода	Краткая характеристика метода
Управление по целям	Основан на оценке достижения работником целей, намеченных совместно руководителем и его подчиненным на конкретный период времени. Предусматривает систематическое обсуждение достигнутых и не достигнутых целей требует количественного определения целей и сроков их достижения. Дорогостоящий метод. Используется для оценки руководителей и специалистов
Метод шкалы графического рейтинга	Основан на проставлении соответствующей оценки (от 4 до 0) каждой черте характера оцениваемого работника: количество работы, качество работы, инициативность, сотрудничество, надежность и др. Оценка соответствует рейтингу. Для повышения эффективности шкалы оценок составляются более четко разграниченные описания полноты проявления той или иной черты характера
Вынужденный выбор	Основан на отборе наиболее характерных для данного работника характеристик (описаний), соответствующих эффективной и неэффективной работе (например, "много работает" "не ждет проблем" и др.). На основе балльной шкалы рассчитывается индекс эффективности. Используется руководством, коллегами, подчиненными для оценки результативности труда работников
Описательный метод	Оценщик описывает преимущества и недостатки поведения работника по критериям количество работы, качество работы, знание работы, личностные качества, инициативность и др. с помощью графической шкалы рейтинга, используя заранее составленные стандарты результативности труда
Метод оценки по решающей ситуации	Основан на использовании списка описаний "правильного" и "неправильного" поведения работника в отдельных ситуациях, так называемых решающих ситуациях. Оценщик ведет журнал, в котором эти описания распределены по рубрикам в зависимости от характера работы. Используется в оценках, выносимых руководством, а не коллегами или подчиненными
Метод анкет и сравнительных анкет	Включает набор вопросов или описаний поведения работника. Оценщик проставляет отметку напротив описания той черты характера, которая, по его мнению, присуща работнику, в противном случае оставляет пустое место. Сумма пометок дает общий рейтинг анкеты данного работника. Используется для оценки руководством, коллегами и подчиненными
Метод шкалы рейтинговых поведенческих установок	Основан на использовании решающих ситуаций (5-6). из которых выводятся характеристики результативности труда (от 6 до 10). Оценщик прочитывает в анкете рейтинга описание какого-либо критерия (например, инженерная компетентность) и ставит пометку в шкале в соответствии с квалификацией оцениваемого. Дорогостоящий и трудоемкий метод, но доступный и понятный работникам
Метод шкалы наблюдения за поведением	Аналогичен предыдущему, но вместо определения поведения работника в решающей ситуации текущего времени оценок фиксирует на шкале количество случаев, когда работник вал себя тем или иным специфическим образом ранее. Метод трудоемкий и требует материальных затрат

При изучении темы 2 рекомендуется использовать УМП-ИД для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, ФОС, которые имеются в ЭИОС, стенды и плакаты в специализированных аудиториях.

*Рекомендуемые источники по теме 2: [1, 3, 5, 8].*

### **Тема 3. Оценка результатов деятельности подразделений управления персоналом и организации в целом**

**Форма занятий** - лекция

**Вопросы для изучения**

**Вопрос 1. Оценка затрат на персонал организации.**

**Вопрос 2. Оценка результатов деятельности подразделений управления организации.**

**Вопрос 3. Оценка деятельности подразделений управления персоналом.**

**Методические указания по изучению темы 3**

Цель изучения темы – изучить теоретические основы оценки результатов деятельности подразделений управления персоналом и организации в целом

**Вопрос 1. Оценка затрат на персонал организации.**

Затраты на персонал организации — общепризнанный для стран с рыночной экономикой интегральный показатель, включающий совокупность расходов, связанных с привлечением, вознаграждением, стимулированием, решением социальных проблем, организацией работы и улучшением условий труда персонала.

В настоящее время и в России выявилась объективная необходимость в создании системы показателей по труду (в том числе затрат на рабочую силу), единообразной для всех организаций-конкурентов, эти показатели должны регулярно публиковаться в официальных источниках.



Методика расчетов и представления показателей по труду должны устанавливаться Министерством здравоохранения и социального развития РФ совместно с соответствующими отраслевыми министерствами и ведомствами.

Для оценки расходов на рабочую силу необходим расчет показателей (таблица 4).

Таблица 4 - Показатели, используемые при оценке расходов на рабочую силу

№ п/п	Наименование показателя	Объект оценки
1.	Общая величина расходов на персонал, в том числе	Расходы на человеческий фактор
2.	Затраты на заработную плату	Рациональность организации заработной платы
	Удельный вес заработной платы в издержках	
3.	Средняя заработная плата	Уровень оплаты труда
4.	Заработная плата руководителей	Дифференциация в оплате труда
5.	Расходы на социальные выплаты, предусмотренные законом	Степень социальной защищенности работающих
	Удельный вес в издержках	
6.	Расходы на дополнительные социальные выплаты и льготы	Степень социальной защищенности работающих
	Удельный вес в издержках	
7.	Расходы на содержание социальной инфраструктуры	Уровень социального развития
8.	Расходы на программу "Участие в прибылях"	Включенность персонала в управление производством
9.	Средний размер дивидендов	Структура доходов персонала
10.	Расходы на персонал, отнесенные на единицу изделия	Эффективность использования человеческого фактора
11.	Удельный вес расходов на персонал в общих издержках производства	Эффективность использования человеческого фактора

Анализируя приведенные в таблице показатели, организации могут сопоставлять результаты своей деятельности с конкурентами и закладывать в основу планирования такой уровень показателей, который обеспечивал бы необходимый уровень конкурентоспособности выпускаемой продукции и, соответственно, эффективное использование трудовых ресурсов.

Для проведения целенаправленной аналитической работы по изучению расходов на персонал, рассмотрения их с различных позиций, выявления их роли

представляет интерес их классификация по различным признакам, приведенная в таблице 5.

Таблица 5 - Классификация затрат организации на персонал

Классификационные признаки	Виды затрат на персонал организации
1. Фазы процесса воспроизводства рабочей силы	на производство рабочей силы на распределение рабочей силы на потребление (использование) рабочей силы
2. Степень активности (способность приносить в будущем доход)	первоначальные восстановительные
3. Уровень подхода	с позиций государства с позиций организации с позиций работника
4. Целевое назначение	на приобретение работников на оплату труда и материальное вознаграждение на развитие персонала на подготовку, переподготовку и повышение квалификации работников на услуги социально-бытового назначения на социальную защиту и социальное страхование на улучшение условий труда, медицинского обслуживания
5. Источники финансирования	фонды общественных организаций государство: госбюджет внебюджетные источники организация: себестоимость продукции/услуг прибыль другие источники работник
6. Характер затрат	прямые косвенные
7. Время возмещения	долговременные текущие
8. Обязательность затрат	обязательные необязательные
9. Отношение к целесообразности сокращения затрат	резервообразующие нерезервообразующие
10. Место возникновения затрат	для каждого учетного участка (подразделения организации)

**Вопрос 2. Оценка результатов деятельности подразделений управления организации.**

Оценка результатов деятельности подразделений управления организации — это систематический, четко организованный процесс, нацеленный на интенсификацию управленческого труда, организацию здоровой конкуренции между подразделениями управления организации, соблюдение принципа социальной справедливости, принципа оплаты по труду.

Классификация факторов, обеспечивающих высокий конечный результат всей организации и каждого ее работника, приводится на рисунке 1.

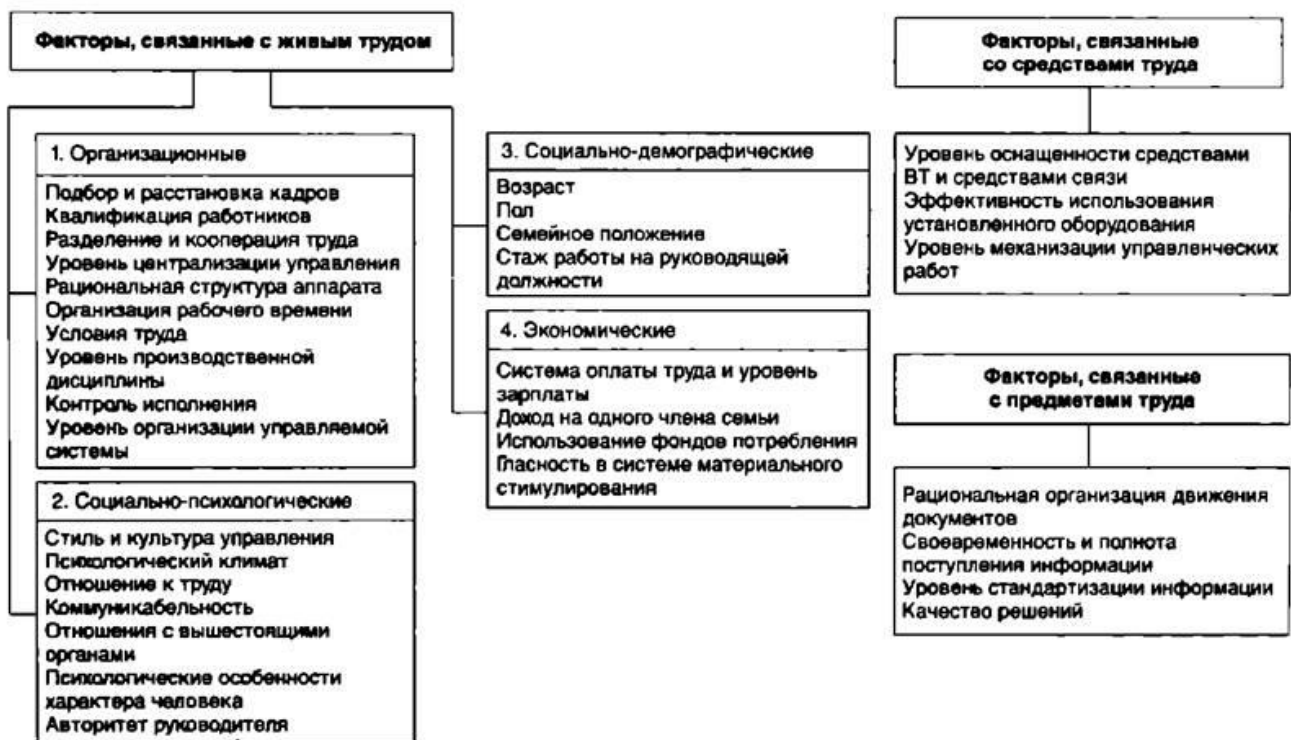


Рисунок 1 - Классификация факторов, влияющих на результативность труда в аппарате управления организацией

Оценка результатов деятельности подразделений управления должна ориентировать управленческий персонал на достижение конечных результатов производства (рост прибыли и дохода, снижение затрат и расхода ресурсов), поскольку последние и выступают в качестве главных оценочных показателей их деятельности и создаются всем трудовым коллективом организации. В связи с этим одним из важнейших вопросов оценки результативности деятельности подразделений управления является выбор критериальных показателей эффективности работы организации и формирование комплексной системы показателей оценки результативности, отражающих, с одной стороны,

результаты экономического развития организации, а с другой — социальную эффективность работы управленческого персонала. Система критериальных показателей включает три группы.

В систему показателей оценки деятельности подразделений управления организации помимо критериальных показателей следует также включать частные оценочные показатели, непосредственно отражающие специфику и результаты деятельности конкретных подразделений управления.

### **Вопрос 3. Оценка деятельности подразделений управления персоналом.**

Оценка деятельности кадровой службы организации базируется на определении того, насколько она способствует достижению целей организации и выполнению поставленных перед ней задач.

Результаты оценки служат итоговыми индикаторами, фокусирующими внимание на основных проблемах работы с персоналом, таких, как качество выполненной работы, удовлетворенность работников, исполнительская дисциплина, текучесть кадров.

Таблица 6 - Показатели оценки эффективности деятельности подразделений управления

Показатели собственно экономической эффективности	Показатели степени укомплектованности кадрового состава	Показатели степени удовлетворенност и работников	Косвенные показатели эффективности
<p>Соотношение издержек, необходимых для обеспечения организации квалифицированной рабочей силой соответствующего количества и качества, и полученных результатов деятельности</p> <p>Затраты на отдельные направления и программы деятельности кадровых служб в расчете на одного работника</p> <p>Эффект воздействия отдельных кадровых программ на результативность деятельности работников и организации в целом</p> <p>Отношение бюджета подразделения управления персоналом к численности обслуживаемого персонала</p>	<p>Соответствие численности работников числу рабочих мест (количественная укомплектованность кадрового состава)</p> <p>Соответствие профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест, производства в целом (качественная укомплектованность кадрового состава)</p>	<p>Степень удовлетворенност и работой в данной организации</p> <p>Степень удовлетворенност и деятельностью подразделений управления персоналом</p>	<p>Текучесть кадров</p> <p>Уровень абсентеизма</p> <p>Производительность труда</p> <p>Показатели качества продукции (процент брака, рекламаций и пр.)</p> <p>Количество жалоб работников</p> <p>Уровень производственного травматизма и профзаболеваний</p>
<p>Соотношение издержек, необходимых для обеспечения организации квалифицированной рабочей силой соответствующего количества и качества, и полученных результатов деятельности</p> <p>Затраты на отдельные направления и программы деятельности кадровых служб в расчете на одного работника</p> <p>Эффект воздействия отдельных кадровых программ на результативность деятельности работников и организации в целом</p> <p>Отношение бюджета подразделения управления персоналом к численности обслуживаемого персонала</p>	<p>Соответствие численности работников числу рабочих мест (количественная укомплектованность кадрового состава)</p> <p>Соответствие профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест, производства в целом (качественная укомплектованность кадрового состава)</p>	<p>Степень удовлетворенност и работой в данной организации</p> <p>Степень удовлетворенност и деятельностью подразделений управления персоналом</p>	<p>Текучесть кадров</p> <p>Уровень абсентеизма</p> <p>Производительность труда</p> <p>Показатели качества продукции (процент брака, рекламаций и пр.)</p> <p>Количество жалоб работников</p> <p>Уровень производственного травматизма и профзаболеваний</p>

Для оценки деятельности подразделений управления персоналом организации в целом и учитывая специфику кадровой работы, к основным показателям деятельности подразделений управления персоналом можно отнести показатели, приведенные в таблице 6.

При оценке эффективности отдельных кадровых мероприятий и программ определяется воздействие данной программы на результативность деятельности работников и организации в целом (повышение производительности труда, улучшение качества продукции, экономия ресурсов и т. д.) (таблица 7).

Таблица 7 - Направления расчета экономического эффекта от некоторых мероприятий по работе с кадрами

Затраты	Направления расчета эффекта
Мероприятия по обучению и повышению квалификации персонала	
Затраты на: а) создание и поддержание учебных помещений; б) отвлечение оборудования и материалов из основного производства; в) компенсацию роста брака и снижение темпа работы на период обучения; г) отвлечение специалистов для обучения и наставничества из основной деятельности и на привлечение сторонних специалистов; д) организацию учебного процесса; е) обучение в коммерческих и хозрасчетных учебных заведениях за пределами организации	Экономия складывается за счет: а) роста индивидуальной производительности труда (через условное высвобождение работающих); б) общего роста объема выпуска продукции и повышения ее качества, за счет экономии материалов - после завершения обучения; а) стабилизации трудового коллектива; г) снижения условно-постоянных расходов в расчете на единицу продукции; д) для специалистов - высвобождение их от несвойственных функций
Мероприятия по совершенствованию оргструктуры организации	
Затраты на: а) анализ существующей структуры (изучение документооборота, документопотоков, загрузки отдельных подразделений); б) выработку рекомендаций по улучшению существующей структуры; в) разработку новых положений о подразделениях и должностных инструкций; г) перестройку структуры и ее освоение; д) трудоустройство высвобождаемого персонала	Экономия рассчитывается через: а) экономию заработной платы и расходов на содержание закрываемых подразделений; б) увеличение выпуска продукции в расчете на одного управленца; в) рост качества выполняемых функций; г) снижение условно-постоянных расходов
Мероприятия по оценке работ и работников	
Затраты на: а) исследование уровня отдачи работающего персонала; б) выбор систем оценки для различных подразделений и категорий работников; в) формирование штата профессиональных оценщиков; г) внедрение системы в практику	Эффект за счет: а) роста производительности труда у работающих путем эффективного контроля за их работой; б) сокращения численности занятых; в) роста качества работ, г) четкого закрепления обязанностей за определенными работниками
Мероприятия по совершенствованию процедуры найма	
Затраты на: а) внедрение соответствующей процедуры (подбор работников, подготовку помещений, печатного материала, медицинского осмотра, тестирования, испытаний и т. п.); б) мероприятия по профориентации и профотбору; в) контакты со службами трудоустройства, биржами труда, консультационными организациями и т. п.	Эффект за счет снижения текучести и стабилизации трудового коллектива

### **Методические материалы по теме 3**

При изучении темы 3 рекомендуется использовать УМП-ИД для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, ФОС, которые имеются в ЭИОС, стенды и плакаты в специализированных аудиториях.

*Рекомендуемые источники по теме 3: [2, 3, 4, 7, 8].*

### **Тема 4. Оценка экономических результатов совершенствования системы и технологии управления персоналом**

**Форма занятий** - лекция

**Вопросы для изучения**

**Вопрос 1.** Методика стоимостной оценки экономических результатов, связанных с совершенствованием системы и технологии управления персоналом.

**Вопрос 2.** Расчет экономических результатов в сфере управления производством продукции.

**Вопрос 3.** Расчет экономических результатов в сферах производства и эксплуатации производства.

### **Методические указания по изучению темы 4**

Цель изучения темы – изучить теоретические подходы к оценке экономических результатов совершенствования системы и технологии управления персоналом

**Вопрос 1.** Методика стоимостной оценки экономических результатов, связанных с совершенствованием системы и технологии управления персоналом.

Методика стоимостной оценки экономических результатов, связанных с совершенствованием системы и технологии управления персоналом, предусматривает учет 17 непроизводственных и 26 производственных факторов повышения экономической эффективности от совершенствования

функционирования отдельных подсистем системы управления персоналом организации.

Непроизводственные и производственные факторы повышения экономической эффективности привязываются к подсистемам системы управления персоналом организации, в результате совершенствования которых данные факторы приводятся в действие. Это обстоятельство позволяет определить, какие расчетные формулы стоимостной оценки экономических результатов мероприятий по совершенствованию системы и технологии управления персоналом следует применить.

Количество факторов (и соответственно расчетных формул) может быть больше и степень их влияния на эффективность той или иной подсистемы системы управления персоналом определяется характером проводимых мероприятий и особенностью функционирования системы управления персоналом и системы управления организации в целом.

Расчетные формулы стоимостной оценки экономических результатов могут упрощаться или усложняться за счет изменения числа показателей, их составляющих. Это зависит от конкретных условий разработки и реализации проектных мероприятий, степени доступности исходных данных.

**Вопрос 2.** Расчет экономических результатов в сфере управления производством продукции.

Расчету экономических результатов в сфере управления должен предшествовать анализ состояния следующих подсистем системы управления персоналом: линейного руководства, планирования и маркетинга персонала, найма и учета персонала, трудовых отношений, условий труда, развития персонала, мотивации и стимулирования персонала, социального развития, развития оргструктур управления, правового обеспечения управления персоналом, информационного обеспечения управления персоналом организации. Анализ каждой из этих подсистем следует осуществлять в разрезе следующих элементов: функции управления, оргструктура управления, кадры управления, технические средства управления, информация, методы



организации управления, технология управления, решения. Анализ состояния элементов каждой из упомянутых подсистем осуществляется по показателям, приведенным в таблице 8.

Таблица 8 - Показатели анализа состояния отдельных подсистем системы управления персоналом организации в разрезе составляющих их элементов

Наименование элемента подсистемы системы управления персоналом	Показатели анализа состояния подсистем системы управления персоналом по элементам
<i>1</i>	<i>2</i>
Функции управления	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Количество видов функций;</li><li>▪ уровень дублирования функций, уровень регламентации функций;</li><li>▪ затраты на осуществление функций управления;</li><li>▪ уровень качества осуществления функций управления.</li></ul>

1	2
Организационная структура управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Количество и состав управленческих подразделений на разных иерархических уровнях, тип существующей структуры управления, число уровней управления;</li> <li>▪ степень регламентации оргструктуры, уровень управляемости в сравнении с нормой управляемости;</li> <li>▪ затраты на управление по отдельным функциональным подразделениям и уровням управления.</li> </ul>
Кадры управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Численность управленческих кадров, удельный вес руководителей, специалистов и других служащих;</li> <li>▪ профессиональный, квалификационный и возрастной состав, структура по стажу работы, общеобразовательный уровень, уровень организации повышения квалификации и переподготовки;</li> <li>▪ уровень текучести, уровень обеспеченности системы управления кадрами;</li> <li>▪ уровень использования персонала, уровень состояния трудовой дисциплины, уровень соответствия работников управления занимаемым должностям.</li> </ul>
Технические средства управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Количество и вид технических средств, уровень использования технических средств;</li> <li>▪ удельный вес прогрессивных видов оргтехники и компьютеров;</li> <li>▪ уровень механизации и автоматизации управления управленческих процессов;</li> <li>▪ удельный вес стоимости оргтехники и компьютеров в общей стоимости основных фондов.</li> </ul>
Информация	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Объем и вид информации, уровень информационного обеспечения;</li> <li>▪ качество информации;</li> <li>▪ количество документов и информации, приходящейся на одно структурное подразделение или работника аппарата управления;</li> <li>▪ затраты на создание, передачу и обработку информации, уровень использования информации и документов.</li> </ul>
Методы организации управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Уровень обеспеченности системы управления регламентирующей и методической документацией;</li> <li>▪ уровень системы стимулирования и оплаты труда;</li> <li>▪ уровень социально-психологической обстановки;</li> <li>▪ уровень организации и нормирования труда, наличие распорядка рабочего дня руководителей;</li> <li>▪ уровень правового обеспечения;</li> <li>▪ соотношение административных, экономических и социально-психологических методов по отдельным подразделениям аппарата управления.</li> </ul>
Технология управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Состав и последовательность выполнения процессов управления, структура и длительность управленческого цикла;</li> <li>▪ удельный вес процедур и операций творческого и рутинного характера;</li> <li>▪ уровень регламентации процессов управления;</li> <li>▪ уровень применения прогрессивных технологических процессов обработки информации;</li> <li>▪ уровень качества выполнения управленческих процессов, процедур и операций;</li> <li>▪ затраты на выполнение процессов, процедур и операций.</li> </ul>

1	2
Решения	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Количество принимаемых решений;</li> <li>▪ своевременность принятия решений;</li> <li>▪ уровень регламентации решений;</li> <li>▪ степень выполнения решений, качество принимаемых решений, удельный вес принимаемых типовых управленческих решений;</li> <li>▪ затраты на выработку, обоснование, принятие и реализацию решений.</li> </ul>

Такой анализ позволяет определить состояние отдельных подсистем и их элементов, вскрыть резервы по совершенствованию их функционирования, разработать проектные мероприятия и собрать необходимые данные для расчета экономических результатов и затрат, связанных с реализацией проекта по соответствующим формулам.

Расчет экономических результатов следует начинать с определения тех непроизводственных факторов, действие которых благоприятно влияет на эффективность управления персоналом в связи с осуществлением того или иного мероприятия по совершенствованию функционирования той или иной подсистемы системы управления персоналом организации.

**Вопрос 3.** Расчет экономических результатов в сферах производства и эксплуатации производства.

Расчету экономических результатов в сферах производства и эксплуатации продукции должен предшествовать анализ состояния производства и эксплуатации продукции по следующим элементам производственной системы: производственные функции, организационная структура производства, кадры производства, средства труда, предметы труда, методы организации производства, технология производства, продукция (услуги). Анализ состояния производства осуществляется по показателям, приведенным в таблице 9.

Таблица 9 - Показатели анализа производственной системы организации  
в разрезе составляющих ее элементов

№ п/п	Наименование элемента производственной системы	Показатели анализа состояния производственной системы в разрезе составляющих ее элементов
1	2	3
1.	Производственные функции	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество производственных функций, приходящихся на одного рабочего, бригаду;</li> <li>• затраты на осуществление производственных функций;</li> <li>• длительность и качество осуществления производственных функций.</li> </ul>
2.	Организационная структура производства	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Состав производственных подразделений организации;</li> <li>• территориальное расположение подразделений организации;</li> <li>• Внутрипроизводственные связи звеньев производственной структуры;</li> <li>• распределение численности работающих, производственных мощностей и объемов производства по производственным подразделениям;</li> <li>• длительность производственного цикла.</li> </ul>
3.	Кадры производства	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Состав и структура кадров производства, численность по категориям работающих, обеспеченность кадров по составу;</li> <li>• образовательный уровень, уровень текучести;</li> <li>• эффективность использования трудовых ресурсов;</li> <li>• социальная структура трудового коллектива;</li> <li>• уровень производительности труда и размеры фонда заработной платы;</li> <li>• уровень нормирования труда, формы разделения и кооперации труда;</li> <li>• уровень организации труда.</li> </ul>
4.	Средства труда	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Структура основных производственных фондов;</li> <li>• состав и структура образования по стоимости и видам, показателям использования основных фондов;</li> <li>• степень прогрессивности оборудования</li> <li>• уровень механизации и автоматизации, фондовооруженность.</li> </ul>
5.	Предметы труда	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Объем и номенклатура материальных ресурсов;</li> <li>• размеры производственных запасов;</li> <li>• коэффициент оборачиваемости оборотных средств;</li> <li>• степень прогрессивности применяемых материалов;</li> <li>• материалоемкость, уровень обеспеченности предметами труда;</li> <li>• уровень организации снабжения материальными ресурсами;</li> <li>• эффективность использования материальных ресурсов.</li> </ul>
6.	Методы организации производства	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уровень предметной, технологической и подетальной специализации;</li> <li>• уровень концентрации и кооперации продукции;</li> <li>• научно-технический уровень производства;</li> <li>• эффективность мероприятий по совершенствованию организации производства.</li> </ul>
7.	Технология производства	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Структура видов технологических процессов, степень их прогрессивности;</li> <li>• удельный вес ручного труда, уровень применения типовых технологических процессов;</li> <li>• качество и затраты на осуществления технологических процессов. Длительности протекания техпроцессов.</li> </ul>

1	2	3
8.	Продукция	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Объем и номенклатура выпускаемой продукции, объем НИОКР и услуг;</li> <li>• уровень качества выпускаемой продукции, работ и услуг</li> <li>• степень сложности продукции;</li> <li>• удельный вес новых видов продукции;</li> <li>• динамика роста объемов производства и НИОКР;</li> <li>• себестоимость и цена выпускаемой продукции, прибыль и рентабельность.</li> </ul>

Такой анализ позволяет определить состояние отдельных элементов производственной системы, вскрыть резервы по совершенствованию их функционирования, разработать проектные мероприятия и собрать необходимые данные для расчета экономических результатов и затрат, связанных с реализацией проекта по соответствующим формулам.

Расчет следует начинать с определения тех производственных факторов, действие которых благоприятно влияет на эффективность управления персоналом в связи с осуществлением того или иного мероприятия по совершенствованию функционирования той или иной подсистемы системы управления персоналом организации.

#### **Методические материалы по теме 4**

При изучении темы 4 рекомендуется использовать УМП-ИД для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, ФОС, которые имеются в ЭИОС, стенды и плакаты в специализированных аудиториях.

*Рекомендуемые источники по теме 4: [1, 3, 4, 7, 8].*

#### **Тема 5. Оценка экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом**

**Форма занятий** - лекция

**Вопросы для изучения**

**Вопрос 1.** Порядок расчета экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом

**Вопрос 2.** Оценка экономической эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом

**Вопрос 3.** Оценка социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом

**Вопрос 4.** Оценка затрат, связанных с совершенствованием системы и технологии управления персоналом

### **Методические указания по изучению темы 5**

Цель изучения темы –изучить теоретические основы оценки экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом

**Вопрос 1. Порядок расчета экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом**

Разработка и внедрение организационных проектов совершенствования системы управления персоналом требует определенных инвестиций, поэтому при расчете экономической эффективности данных проектов следует пользоваться Методическими рекомендациями по оценке эффективности инвестиционных проектов. Данный документ предусматривает три вида эффективности проектов:

- коммерческая (финансовая) эффективность, учитывающая финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников;

- бюджетная эффективность, отражающая финансовые последствия осуществления проекта для федерального, регионального или местного бюджетов;

- народнохозяйственная экономическая эффективность, учитывающая затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта и допускающие стоимостное измерение.

Коммерческая эффективность проекта определяется соотношением финансовых затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму

доходности. Коммерческая эффективность может рассчитываться как для проекта в целом, так и для отдельных участников с учетом их вкладов. При этом в качестве эффекта выступает поток реальных денег.

Показатели бюджетной эффективности отражают влияние результатов осуществления проекта на доходы и расходы соответствующего (федерального, регионального или местного) бюджета. Основным показателем бюджетной эффективности, используемым для обоснования предусмотренных в проекте мер федеральной и региональной финансовой поддержки, является бюджетный эффект.

Интегральный бюджетный эффект рассчитывается как сумма дисконтированных годовых бюджетных эффектов или как превышение интегральных доходов бюджета над интегральными бюджетными расходами.

Показатели народнохозяйственной экономической эффективности отражают эффективность проекта с точки зрения интересов народного хозяйства в целом, а также для участвующих в осуществлении проекта регионов (субъектов Федерации), отраслей, организаций. При расчетах показателей экономической эффективности на уровне народного хозяйства в состав результатов проекта включаются (в стоимостном выражении):

- конечные производственные результаты (выручка от реализации на внутреннем и внешнем рынке всей произведенной продукции, кроме продукции, потребляемой российскими организациями-участниками). Сюда же относится и выручка от продажи имущества и интеллектуальной собственности (лицензий на право использования изобретения, ноу-хау, программ для ЭВМ и т.п.), создаваемых участниками в ходе осуществления проекта;

- социальные и экологические результаты, рассчитанные исходя из совместного воздействия всех участников проекта на здоровье населения, социальную и экологическую обстановку в регионах;

- прямые финансовые результаты;

- кредиты и займы иностранных государств, банков и фирм, поступления от импортных пошлин и т. п.

Необходимо учитывать также косвенные финансовые результаты, обусловленные осуществлением проекта: изменения доходов сторонних организаций и граждан, рыночной стоимости земельных участков, зданий и иного имущества, а также затраты на консервацию или ликвидацию производственных мощностей, потери природных ресурсов и имущества от возможных аварий и других чрезвычайных ситуаций.

Социальные, экологические, политические и иные результаты, не поддающиеся стоимостной оценке, рассматриваются как дополнительные показатели народнохозяйственной эффективности и учитываются при принятии решения о реализации и (или) о государственной поддержке проекта.

В состав затрат проекта включаются предусмотренные в проекте и необходимые для его реализации текущие и единовременные затраты всех участников осуществления проекта, исчисленные без повторного счета одинаковых затрат одних участников в составе результатов других участников.

При расчетах показателей экономической эффективности на уровне региона (отрасли) в состав результатов проекта включаются:

- региональные (отраслевые) производственные результаты; выручка от реализации продукции, произведенной участниками проекта, организациями региона (отрасли), за вычетом потребленной этими же или другими участниками проекта организации региона (отрасли);

- социальные и экологические результаты, достигаемые в регионе (в организациях отрасли);

- косвенные финансовые результаты, получаемые предприятиями и населением региона (организациями отрасли).

В состав затрат при этом включаются только затраты организаций — участников проекта, относящихся к соответствующему региону (отрасли), также без повторного счета одинаковых затрат и без учета затрат одних участников в составе результатов других участников.

При расчетах показателей экономической эффективности на уровне организации в состав результатов проекта включаются:



- производственные результаты;
- выручка от реализации произведенной продукции за вычетом, израсходованной на собственные нужды;
- социальные результаты в части, относящейся к работникам организации и членам их семей.

В состав затрат при этом включаются только единовременные и текущие затраты организации без повторного счета (в частности, не допускается одновременный учет единовременных затрат на создание основных средств и текущих затрат на их амортизацию).

## **Вопрос 2. Оценка экономической эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом**

При оценке экономической эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом (принятии решения об экономической целесообразности осуществления проекта, выборе лучшего варианта) могут быть использованы следующие обобщающие показатели:

1. Чистый дисконтированный доход (ЧДД), или интегральный экономический эффект (Эинт), определяется как сумма текущих экономических эффектов за весь период, приведенная к начальному шагу (начальному году расчетного периода), или как превышение интегральных экономических результатов над интегральными затратами.

2. Индекс доходности (ИД) представляет собой отношение суммы приведенных доходов к величине капиталовложений.

3. Внутренняя норма доходности (ВНД) — представляет собой ту норму дисконта (Евн), при которой величина приведенных экономических эффектов равна капиталовложениям. ВНД проекта определяется в процессе расчета и сравнивается с требуемой инвестором нормой дохода на вкладываемый капитал. В случае когда ВНД равна или больше требуемой инвестором нормы дохода, реализация проекта оправдана.

4. Срок окупаемости (Ток) — минимальный временной интервал (от начала осуществления проекта), за пределами которого интегральный экономический эффект становится и в дальнейшем остается неотрицательным.

5. Другие показатели, учитывающие интересы участников или специфику проекта, в частности рентабельность инвестиций.

При оценке экономической эффективности соизмерение разновременных показателей осуществляется путем приведения (дисконтирования) их к ценности в начальном году расчетного периода.

### **Вопрос 3. Оценка социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом**

Социальная эффективность проектов проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

К числу позитивных можно отнести следующие изменения:

- обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги);
- реализация и развитие индивидуальных способностей работников;
- определенная степень свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, график и интенсивность работы и пр.);
- благоприятный социально-психологический климат (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.).

К числу предотвращенных отрицательных моментов можно отнести;

- ущерб, наносимый здоровью персонала неблагоприятными условиями труда (профессиональные заболевания, несчастные случаи на работе и пр.);
- ущерб, наносимый личности (интеллектуальные и физические перегрузки и недогрузки, стрессовые ситуации и пр.).

Позитивные социальные последствия проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом могут формироваться (и должны

оцениваться) и за пределами организации (формирование благоприятного имиджа организации, создание новых рабочих мест и обеспечение стабильной занятости в регионе, обеспечение безопасности продукции для пользователей и природы и пр.). Характеристика социальных результатов совершенствования системы и технологии управления персоналом представлена в таблице 10.

Таблица 10 - Социальные результаты совершенствования системы и технологии управления персоналом организации

Область формирования (функциональные подсистемы системы управления персоналом)	Социальные результаты	Показатели
1	2	3
1. Подсистема планирования и маркетинга персонала	<p>Обеспечение полной реализации потенциала работников организации</p> <p>Обеспечение соответствия содержания труда квалификации, индивидуальным способностям и интересам работников</p> <p>Обеспечение возможности занятости для ищущих работу в регионе</p> <p>Обеспечение возможности снижения негативных последствий высвобождения работников</p> <p>Обеспечение стабильности персонала Формирование благоприятного имиджа организации</p>	<p>Сокращение количества рабочих, занятых не по профилю профессии</p> <p>Сокращение числа сверхурочных часов на одного работающего</p> <p>Увеличение количества работников, принятых по направлению служб занятости</p> <p>Сокращение числа конфликтов в связи с необоснованным увольнением персонала</p> <p>Рост числа случаев положительного освещения деятельности организации в средствах массовой информации</p>
2. Подсистема учета персонала	<p>Обеспечение использования персонала в соответствии с индивидуальными интересами, способностями и возможностями</p> <p>Обеспечение приема персонала, способного адаптироваться к организации (в том числе к ее корпоративной культуре)</p> <p>Повышение обоснованности кадровых решений о перемещении персонала</p>	<p>Увеличение удельного веса работников, удовлетворенных содержанием и режимом работы</p> <p>Сокращение числа обращений к администрации со стороны сотрудников с просьбой о переводе в другие подразделения в связи с неудовлетворенностью содержанием и режимом работы</p> <p>Снижение текучести кадров, проработавших в организации менее одного года в связи с нереализованными ожиданиями</p>

1	2	3
3. Подсистема условий труда	<p>Обеспечение реализации системы требований психофизиологии и эргономики труда</p> <p>Обеспечение соблюдения требований технической эстетики</p> <p>Обеспечение реализации системы стандартов охраны труда и техники безопасности и санитарно-гигиенических требований</p> <p>Гуманизация труда (обогащение содержания труда, снижение монотонности, объединение разрозненных элементов в работу, более соответствующую требованиям высокообразованной личности и пр)</p> <p>Сокращение загрязнения окружающей среды, сохранение живой природы и окружающего ландшафта</p>	<p>Снижение удельного веса рабочих, занятых на работах с неблагоприятными условиями труда</p> <p>Снижение удельного веса рабочих, занятых на работах с вредными условиями</p> <p>Снижение удельного веса рабочих, выполняющих работу вручную</p> <p>Увеличение удельного веса основных фондов природоохранного назначения в общей стоимости основных фондов</p> <p>Увеличение числа мер, направленных на обеспечение чистоты территории предприятия и близлежащих территорий</p> <p>Увеличение удельного веса работников, удовлетворенных условиями работы</p> <p>Сокращение частоты производственного травматизма</p> <p>Сокращение количества случаев профессиональных заболеваний</p> <p>Сокращение потерь рабочего времени из-за временной нетрудоспособности работников</p> <p>Увеличение продолжительности жизни работников</p>
4. Подсистема трудовых отношений	<p>Обеспечение своевременного выявления проблем в групповых и индивидуальных взаимоотношениях</p> <p>Обеспечение соблюдения этических норм взаимоотношений</p> <p>Обеспечение возможности принятия решений в случаях, когда необходим поиск компромиссов</p> <p>Формирование благоприятного имиджа организации</p> <p>Наличие координации работ по решению проблем социально-трудовых отношений</p>	<p>Сокращение числа конфликтов по производственным вопросам по структурным подразделениям</p> <p>Сокращение числа социально-трудовых конфликтов в расчете на одного работника</p> <p>Сокращение потерь времени из-за социально-трудовых конфликтов</p> <p>Сокращение числа обращений к администрации со стороны сотрудников с просьбой о переводе в другие подразделения в связи с проблемами групповых и индивидуальных взаимоотношений</p> <p>Удельный вес работников, удовлетворенных взаимоотношениями с руководством</p>
5. Подсистема развития персонала	<p>Обеспечение условий для всесторонней адаптации персонала к условиям работы в организации</p> <p>Повышение содержательности труда</p> <p>Реализация и развитие индивидуальных способностей работников</p> <p>Повышение конкурентоспособности персонала</p>	<p>Увеличение удельного веса работников, владеющих смежными двумя и более специальностями и профессиями</p> <p>Увеличение удельного веса работников, повышающих квалификацию</p> <p>Увеличение удельного веса работников, выразивших удовлетворение возможностями личного возвышения</p> <p>Повышение удельного веса изобретателей и рационализаторов в общей численности работающих</p>

1	2	3
5. Подсистема развития персонала	Обеспечение согласования целей работников и администрации при управлении карьерой Обеспечение овладения социокультурными нормами организации	Увеличение числа поданных рационализаторских предложений и изобретений Снижение уровня текучести по причине недовольства возможностями развития Сокращение требуемой продолжительности периода адаптации
6. Подсистема мотивации поведения персонала	Обеспечение связи между результативностью и оплатой труда Обеспечение возможностей личного развития работников Формирование чувства причастности работника к организации	Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение осознанием полезности труда Повышение удельного веса работающих, выразивших удовлетворенность системой вознаграждения Снижение абсентеизма Удельный вес работающих, выразивших удовлетворенность условиями для самовыражения Удельный вес работающих - членов творческих групп, советов
7. Подсистема социального развития	Повышение разнообразия удовлетворенных потребностей персонала Формирование благоприятного социально-психологического климата Противодействие вредным привычкам, ведущим к физическому нездоровью или асоциальному поведению Обеспечение механизма обратной связи с работниками, исходя из их желаний и нужд Обеспечение механизма обратной связи с потребителями и обществом Создание возможностей для общения вне работы и участия в общественной жизни Улучшение условий домашнего быта	Рост количества мероприятий, направленных на поддержание здорового образа жизни Увеличение удельного веса сотрудников, удовлетворенных социально-психологическим климатом в их коллективе Сокращение числа случаев задержания органами милиции и общественными правоохранительными органами работников предприятия Увеличение удельного веса работников, удовлетворенных действиями администрации по личным заявлениям Увеличение удельного веса работников, положительно оценивающих условия для общения вне работы и участия в общественной жизни
8. Подсистема развития организационной структуры управления	Обеспечение способности организации к перестройке своих структур в зависимости от изменения целей и внешней среды Обеспечение принятия руководящих решений с ясным и четким изложением Обеспечение четкого определения прав и обязанностей работников	Удельный вес работников, для которых разработаны должностные инструкции Удельный вес подразделений, для которых разработаны положения Увеличение числа изменений в организационной структуре по причине изменения целей и факторов внешней среды Увеличение удельного веса научно обоснованных управленческих процедур

1	2	3
9. Подсистема правового обеспечения системы - управления персоналом	Обеспечение соответствия кадровых решений требованиям трудового законодательства Повышение обоснованности кадровых решений	Сокращение числа трудовых споров, вызванных нарушением трудовых прав работников Сокращение удельного веса работников, указывающих на недостаточную обоснованность кадровых решений (не учитываются интересы персонала)

Следует обратить внимание на принципиальную взаимосвязь экономической и социальной эффективности совершенствования системы и технологии управления персоналом, которая объясняется следующим: с одной стороны, социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только тогда, когда существование организации является надежным и она получает прибыль, позволяющую предоставить эти стимулы; с другой стороны, экономической эффективности можно добиться только в том случае, если сотрудники предоставят в распоряжение организации свою рабочую силу, что они обычно бывают готовы сделать только при наличии определенного уровня социальной эффективности.

Социальные результаты в ряде случаев поддаются стоимостной оценке (например, увеличение выпуска, повышение качества продукции вследствие более полной реализации трудового потенциала персонала, уменьшение ущерба от сокращения кадров вследствие роста удовлетворенности трудом, сокращение потребности в социальных льготах и компенсациях для нейтрализации или ослабления неблагоприятных условий труда и т. д.) и могут быть включены в состав общих результатов в рамках определения его экономической эффективности.

*При комплексной оценке экономической и социальной эффективности программ совершенствования системы и процессов управления персоналом возможны следующие подходы:*

(а) экономическая эффективность рассматривается как главный показатель, а социальная эффективность — как ограничение, т. е. принимаются только те проекты, которые предусматривают мероприятия социального характера;

(б) рассчитывается интегральный обобщающий показатель экономической и социальной эффективности, но ввиду частой качественной несопоставимости целей такой расчет носит условный характер;

(в) вначале варианты решений разрабатываются и рассматриваются с позиций социальных целей независимо от экономических, а далее среди отобранных социально эффективных вариантов определяется экономически эффективный.

#### **Вопрос 4. Оценка затрат, связанных с совершенствованием системы и технологии управления персоналом**

Затраты на совершенствование системы управления персоналом подразделяются на единовременные и текущие. Зачастую эти затраты значительны, поэтому их необходимо учитывать при оценке экономической эффективности совершенствования управления персоналом организации.

Единовременные затраты на совершенствование управления включают следующие составляющие:

$$K_y = K_{y1} + K_{y2} + K_{y3} + K_{y4},$$

где  $K_{y1}$  — предпроизводственные затраты;  $K_{y2}$  — капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий;  $K_{y3}$  — сопутствующие капитальные вложения в производство, вызванные осуществлением мероприятий;  $K_{y4}$  — сопутствующие капитальные вложения при использовании продукции, произведенной после осуществления мероприятий.

Предпроизводственные затраты ( $K_{y1}$ ) состоят из затрат на научно-исследовательские работы, разработку и внедрение мероприятий по совершенствованию управления персоналом. Размер этих затрат определяется по сметной стоимости работ, если они выполняются по договору сторонними организациями.

Капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий ( $K_{y2}$ ), определяются по формуле

$$K_{y2} = K_{тсу} + K_{тнн} + K_{н} + K_{срз} + K_{пк} + K_{ос} - K_{в},$$

где  $K_{тсу}$  — затраты на приобретение вычислительной техники, периферийных устройств, средств связи, вспомогательного оборудования, организационной техники (определяются по преysкурантным ценам);  $K_{тнн}$  — затраты на

транспортировку, монтаж, наладку и пуск технических средств управления (применительно к ЭВМ принимаются равными 10 % стоимости ЭВМ для укрупненных расчетов);  $K_n$  — затраты на покупку производственно-хозяйственного инвентаря (определяются по преysкурантным ценам);  $K_{срз}$  — затраты на строительство и реконструкцию зданий, сооружений и помещений, связанных с мероприятиями по совершенствованию управления персоналом, которые равны  $СПН$  (где  $C$  — стоимость 1 м<sup>3</sup> здания, помещения, руб.;  $P$  — площадь здания, помещения, м<sup>2</sup>;  $H$  — высота этажа здания, помещения, м);  $K_{пк}$  — затраты на переподготовку и повышение квалификации работников управления для работы в условиях после внедрения мероприятий. Включают затраты на создание материально-технической базы организации по повышению квалификации: сметную стоимость зданий, непосредственно предназначенных для занятий; сметную стоимость здания общежития и его основного оборудования; капитальные вложения в транспортные средства; средства на покупку инвентаря длительного пользования; стоимость вычислительной, организационной и контрольно-обучающей техники;  $K_{ос}$  — затраты на пополнение оборотных средств (приобретение новых бланков и других средств документационного оформления и носителей информации, вспомогательных материалов для ЭВМ и других технических средств управления). Для укрупненных расчетов принимаются равными 5% стоимости технических средств управления;  $K_v$  — сумма реализации высвобожденных в результате внедрения оргпроекта технических средств управления.

Сопутствующие капитальные вложения в производство ( $K_{у3}$ ), вызванные мероприятиями по совершенствованию управления, включают затраты на приобретение или изготовление основных и оборотных фондов. Определяются по фактическим затратам на покупку или производство соответствующих фондов

$$K_{у3} = K_{зл} + K_c + K_{об} + K_k + K_{осн} + K_o - K_l,$$

где  $K_{зл}$  — капитальные вложения в производственные здания;  $K_c$  — капитальные вложения в сооружения и передаточные устройства;  $K_{об}$  — капитальные вложения в машины, оборудование и транспортные средства;  $K_n$  — капитальные вложения в производственно-хозяйственный инвентарь;  $K_{осн}$  —



капитальные вложения в технологическую оснастку и инструмент;  $K_0$  — капитальные вложения в оборотные фонды;  $K_l$  — сумма реализации высвобождаемых в результате внедрения мероприятий производственных фондов.

Сопутствующие капитальные вложения при использовании продукции ( $K_{y4}$ ) определяются по формуле

$$K_{y4} = K_n - K_{nl},$$

где  $K_n$  — капитальные вложения при использовании этой продукции;  $K_{nl}$  — сумма реализации высвобождаемых производственных фондов при использовании этой продукции.

Годовые текущие затраты, связанные с совершенствованием управления персоналом ( $Z_y$ ), определяются так:

$$Z_y = Z_1 + Z_2 + Z_3 + Z_4 + Z_5 + Z_6 + Z_7 + Z_8 + Z_9 + Z_{10} + Z_{11},$$

где  $Z_1$ , — основная и дополнительная заработная плата;  $Z_2$  — страховые взносы;  $Z_3$  — расходы на командировки;  $Z_4$  — расходы на служебные разъезды;  $Z_5$  — расходы на содержание легкового транспорта (ремонт и амортизация);  $Z_6$  — канцелярские и типографские расходы;  $Z_7$  — почтово-телеграфные и телефонные расходы;  $Z_8$  — расходы на содержание и эксплуатацию зданий, помещений и инвентаря (ремонт, амортизация, стоимость электроэнергии);  $Z_9$  — расходы на содержание и эксплуатацию ЭВМ и оргтехники (ремонт, амортизация, стоимость вспомогательных материалов и электроэнергии);  $Z_{10}$  — расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации управленческих кадров; включают текущие годовые расходы организации, осуществляющей обучение. Сюда входят заработная плата профессорско-преподавательского персонала, почасовой фонд, отчисления на социальное страхование, административно-управленческие и учебные расходы. Текущие годовые затраты организаций, где постоянно работают слушатели, включают расходы на проезд к месту обучения и обратно, расходы на заработную плату за все время обучения;  $Z_{11}$  — прочие управленческие расходы, не вошедшие в перечисленные статьи расходов (стоимость услуг сторонних организаций, затраты на приобретение спецодежды, плата за фонды в бюджет и другие расходы).

Текущие затраты на совершенствование управления персоналом рассчитываются по каждой статье расходов, изменяющейся в результате осуществления мероприятий.

### **Методические материалы по теме 5**

При изучении темы 5 рекомендуется использовать УМП-ИД для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 "Управление персоналом", ФОС, которые имеются в ЭИОС, стенды и плакаты в специализированных аудиториях.

*Рекомендуемые источники по теме 5: [2, 4, 5, 7, 8].*

## **2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям**

### **Тема 1. Эффективность: понятие и подходы к оценке**

**Форма занятий** - практическое занятие

**Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 1**

#### **Практическое задание 1**

Пользуясь учебной и справочной литературой, конспектами лекций, ответьте на следующие вопросы:

1. Как измерить эффективность?
2. Различаются ли понятия "эффект" и "эффективность"?
3. Какие виды эффективности выделяют в организации?
4. Как рассчитать оптимальную величину эффекта?
5. Что показывают "критерии", а что "показатели" эффективности?
6. Приведите пример отрицательного экономического эффекта. Как называют этот вид эффекта?
7. Как формулируется критерий эффективности общественного производства?
8. Что такое "экономия"?
9. Назовите основные задачи анализа экономической эффективности.

10. Отличаются ли цели и направления анализа эффективности различных заинтересованных групп? Если это так, то приведите пример для группы собственников и поставщиков.

11. Какие основные показатели эффективности, применяемые в отечественной практике управления организацией, Вы знаете?

12. Охарактеризуйте понятие "эффективность управления".

13. Дайте определение потребностной, результативной и затратной эффективности. Поясните, как они связаны между собой.

14. Объясните алгоритм оценки эффективности управления.

15. Какова специфика таких разнонаправленных целей производственной системы организации как "стабильность" и "развитие"?

16. Дайте классификацию основных видов эффективности, используемых в мировых исследованиях.

17. Перечислите основные экономические показатели для оценки эффективности разработанных вариантов решения.

18. Какие существуют 3 группы методов для оценки экономической эффективности управленческих решений?

### **Практическое задание 2**

Агрегат работает в три смены. Каждую смену его обслуживает бригада численностью 7 чел. Изучение организации труда показало, что эффективность работы может повыситься, если вместо трех самостоятельных бригад организовать одну сквозную бригаду на все три смены. Определить:

1. размер потерь времени из-за преждевременного окончания работы за год тремя бригадами и потери времени, связанные с передачей смены;

2. выигрыш во времени из-за сокращения количества наладок оборудования;

3. экономию численности рабочих, исходя из пунктов 1-2;

4. рост объемов производства в связи с новой организацией труда;

5. экономию на условно-постоянных расходах;

6. экономию на заработной плате бригадиров;

7. экономию в целом по основной и дополнительной зарплате с учетом отчислений на социальные мероприятия;

8. условно-годовую экономию (сумму экономии в целом по оплате труда и экономии на условно-постоянных расходах).

Исходные данные:

№ п/п	Показатели для расчета	Ед. изм.	До внедрения мероприятия	После внедрения мероприятия
1	Количество бригад в три смены	ед.	3	1
2	Количество бригадиров	чел.	3	1
3	Численность рабочих одной бригады	чел.	7	21
4	Средняя величина внутрисменных потерь времени в связи с преждевременным окончанием работы в расчете на 1 рабочего (данные – фотография рабочего дня)	мин.	17	-
5	Годовой эффективный фонд рабочего времени	дни	232	232
6	Затраты времени на передачу смены одним рабочим (по данным фотографии рабочего дня)	мин.	15	-
7	Среднее количество наладок в течение 3 смен	ед.	8	5
8	Продолжительность одной наладки	час.	0,4	0,4
9	Тарифная часовая ставка наладчика	руб.	3,5	3,5
10	Доплата за бригадирство в год (на 1 бригадира)	руб.	480	480
11	Дополнительная заработная плата наладчика	%	10	10
12	Отчисления на социальные мероприятия	%	37	37
13	Условно-постоянные расходы в структуре себестоимости	%	30	30
14	Себестоимость годового объема производства по цеху	тыс. руб.	82	?

### Практическое задание 3

На основании данных таблицы рассчитать все возможные показатели эффективности.

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.			Отклонение (+/-)	
	2013	2014	2015	2015/2014	2014/2014
Выручка от продаж	599414	595806	617228		
Себестоимость реализованной продукции	(381005)	(382137)	(403161)		
Валовая прибыль	218409	213669	214067		
Коммерческие расходы	(131549)	(127155)	(141681)		
Управленческие расходы	(50706)	(48844)	(47824)		
Прибыль (убыток) от продаж	36154	37670	24562		
Прочие доходы	5471	5392	5546		
Прочие расходы	(15650)	(15194)	(15464)		
Прибыль (убыток) до налогообложения	27584	30702	19406		
Текущий налог на прибыль	(6834)	(7690)	(3661)		
Чистая прибыль (убыток)	21616	23719	14609		
Среднегодовая стоимость основных средств	148669	167214	105174		
Среднегодовая численность персонала	636	595	596		

#### Практическое задание 4

На предприятии внедрено мероприятие по совершенствованию производственного процесса. Себестоимость единицы изделия до внедрения мероприятия – 215 руб., после внедрения – 195 руб. Затраты на разработку и внедрение мероприятия составили 20 тыс. руб. Нормативный коэффициент экономической эффективности составляет 0,35. Годовая программа выпуска изделий = 854 шт. Определить общий экономический эффект проведенного мероприятия.

#### Практическое задание 5

Определите:

1. Чистую продукцию отрасли за каждый период.
2. Абсолютный прирост чистой продукции за счет изменения:
  - а) численности работников,
  - б) производительности труда,
  - в) материальных затрат.

Покажите взаимосвязь индексов объема производства, численности работающих и производительности труда. Дайте экономический анализ и сделайте выводы.

Исходные данные:

Показатель, ед. изм.	Период	
	базисный	отчетный
Продукция в сопоставимых ценах, млн. руб.	4100	4200
Материальные затраты, %	48	51
Средняя годовая численность работников, тыс. чел.	220	228

## Методические материалы по практическому занятию по теме 1

ФОС по дисциплине, Учебно-методические материалы по практическим занятиям в ЭИОС, конспект лекций в ЭИОС по соответствующей теме

*Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию по теме 1: [1, 2, 4, 7].*

## Тема 2. Оценка результатов труда персонала организации

**Форма занятий** - практическое занятие

**Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 2**

### Практическое задание 1

Заполнить таблицу. Определить содержание факторов, учитываемых при проведении оценки результативности труда

Факторы	Содержание факторов
Естественно-биологические	
Социально-экономические	
Технико-организационные	
Социально-психологические	
Рыночные	

### Практическое задание 2

Заполнить таблицу. Представить перечень показателей оценки результатов труда

Должность	Перечень показателей оценки результатов труда
Руководитель организации	
Управляющий банком	
Линейные руководители (начальники производств. цехов, мастера)	
Начальник финансового отдела	
Руководитель службы управления персоналом	
Менеджер по персоналу	

### Практическое задание 3

Заполнить таблицу. Кратко охарактеризовать основные методы оценки результатов труда управленческих работников

Наименование метода	Краткая характеристика метода
Управление по целям	
Метод шкалы графического рейтинга	
Вынужденный выбор	
Описательный метод	
Метод оценки по решающей ситуации	
Метод анкет и сравнительных анкет	
Метод шкалы рейтинговых поведенческих установок	
Метод шкалы наблюдения за поведением	

### Практическое задание 4

Оценить создавшуюся ситуацию. Ответить на вопросы:

1. По каким направлениям работникам ОТиЗ следует проводить анализ?
2. Какие показатели следует анализировать?
3. Какие сведения необходимы для анализа?

Производственная ситуация.

В отделе труда и заработной платы завода (ОТиЗ) проводили целевой анализ выполнения цехами задания по росту производительности труда. Большинство цехов плановое задание выполняли по этому показателю успешно. Однако в механическом цехе задание оказалось под угрозой срыва: при

установленном плановом росте производительности труда 6 % в год фактический ее рост за шесть месяцев с начала года составил только 2 %. Объясняя причины создавшегося положения, начальник цеха выразил сомнение относительно обоснованности планового задания, так как все мероприятия плана повышения эффективности производства цехом выполнены в соответствии с ранее запланированными сроками и в полном объеме. Внедрение остальных организационно-технических мероприятий, предусмотренных планом на июль-декабрь, позволит повысить производительность труда до конца года еще на 2,5 %.

Начальник цеха был убежден в том, что цех в настоящее время не имеет возможностей для большего роста производительности труда. В подтверждение он привел следующие аргументы: весь лимит капитальных вложений, который был дан цеху на год, предусмотрен при разработке плана оргтехмероприятий, и вряд ли цеху выделят дополнительные средства. Нормы в цехе достаточно "жесткие", и многие рабочие их не выполняют. Доля технически обоснованных норм составляет 82 %, средний уровень выполнения рабочими норм выработки 120%. В цехе в последнее время не хватает рабочих, поскольку часть молодых специалистов, выпускников ПУ, перешла в другой механообрабатывающий цех, где, как они считают, нормы менее напряженные и заработная плата, поэтому, выше.

Учитывая сказанное, начальник цеха настаивал на том, что план по росту производительности труда его цеху завышен и его необходимо откорректировать, установив эту величину на уровне 4,5 %. Доводы начальника цеха работникам ОТиЗ показались недостаточно убедительными, и они сочли необходимым решить этот вопрос совместно с заместителем директора завода по экономическим вопросам. Действительно, было известно, что в этом цехе организация производства и труда оставляет желать лучшего. Обычными являются простои рабочих в начале месяца и повышение их загруженности в конце. В коллективе сложился не вполне благоприятный микроклимат. Одной из причин этого рабочие называют субъективный подход мастеров к



распределению работы: одним попадают "выгодные" детали, другим - зачастую "невыгодные".

Ознакомившись с планом организационно-технических мероприятий цеха, заместитель директора обратил внимание на то, что в нем предусмотрены мероприятия преимущественно технического характера: замена и модернизация станков, внедрение новых приспособлений и т. п., требующие, как правило, больших капитальных затрат. Выделить цеху дополнительный лимит капитальных вложений завод не может. План же по производительности труда цех все-таки обязан выполнить. Учитывая, что значительные резервы роста производительности труда, не требующие во многих случаях больших инвестиций для реализации, заключаются в совершенствовании нормирования труда, заместитель директора завода дал задание ОТиЗ провести оперативный анализ состояния нормирования труда в цехе. Цех должен, используя эти материалы, изыскать резервы, разработать и внедрить дополнительные мероприятия, направленные на выполнение установленного задания по росту производительности труда.

Работники ОТиЗ в ходе анализа установили следующее. Несмотря на довольно высокую долю норм, называемых в цехе технически обоснованными, процент их выполнения постоянно растет. В цеховой отчетности занижены сведения о внутрисменных потерях рабочего времени, а также об отработанном сверхурочном времени. Так, по материалам цеховых документов, за первое полугодие текущего года внутрисменные потери рабочего времени у основных рабочих-сдельщиков составили 15400 чел.-ч, сверхурочное время зафиксировано на отметке 1075 чел.-ч. Фактически по данным фотографий рабочего времени, внутрисменные потери составляют 17,2 %, сверхурочное время – не менее 2,7 % явочного времени.

Потери времени у основных рабочих-сдельщиков в ожидании обслуживания обслуживающими рабочими равны 8 %, в связи с нарушением трудовой дисциплины потери на одного рабочего-сдельщика составляют 26 мин в смену. Из общего числа обслуживающих рабочих нормированием

охвачено лишь 10 %. Потери рабочего времени у них в связи с недостатками в организации труда и нарушением трудовой дисциплины составляют 20 %. При среднем уровне выполнения норм выработки в цехе 120 % 15 чел. выполняют нормы до 90 %, 11 чел. - на 90-100 %, 33 чел. - свыше 150 %.

### **Практическое задание 5**

Оценить ситуацию с учетом сведений, представленных ОТиЗ, глубину и достаточность этой информации (при необходимости студенты могут самостоятельно представить недостающую информацию).

Дать письменно предложения (перечень мероприятия) по позитивному разрешению ситуации. Рассчитать возможный рост производительности труда в цехе с учетом внедрения предложенных студентами мероприятий.

Дополнительные сведения: всего в цехе 400 рабочих, из них:

- основных рабочих-сдельщиков 220;
- обслуживающих рабочих 180.

Объем выполненных за первое полугодие работ составляет 237,042 тыс. нормо-ч; годовой фонд рабочего времени, приходящийся на одного рабочего 1800 ч.

### **Методические материалы по практическому занятию по теме 2**

ФОС по дисциплине, Учебно-методические материалы по практическим занятиям в ЭИОС, конспект лекций в ЭИОС по соответствующей теме.

*Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию по теме 2: [1, 3, 5, 8].*

## **Тема 3. Оценка результатов деятельности подразделений управления персоналом и организации в целом**

**Форма занятий** - практическое занятие

**Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 3**

### **Практическое задание 1**

Рассчитать эффективность оснащения 10 рабочих мест специалистов столами специальной конструкции, оборудованных ящиками разной емкости и соответствующих характеру располагаемых в них документов.

#### Исходные данные

Показатели	Ед. изм.	до проведения мероприятий	после проведения мероприятий
Затраты времени в год на 1 рабочее место:			
на поиск документов	час	220	100
на обработку корреспонденции и документов	час	60	20
Среднечасовая заработная плата	руб.		35
Процент амортизационных отчислений	%		9
Стоимость новых рабочих мест	тыс. руб.		250

#### Практическое задание 2

Рассчитать эффективность от проведения мероприятий по сокращению целодневных простоев (по различным организационным причинам).

#### Исходные данные

№ п/п	Показатели	Единица изделия	Величина показателя
1	Эффективный фонд рабочего времени одного рабочего в год: до внедрения мероприятий после внедрения мероприятий	дн.	222 227
2	Списочная численность рабочих цеха в базисном году	чел.	40
3	Годовой объем услуг цеха в натуральном выражении: до внедрения мероприятий после внедрения мероприятий	т. ед.	5,3 5,6
4	Объем услуг после внедрения мероприятий в стоимостном выражении	тыс. руб.	26200
5	Годовая выработка одного рабочего в базисном году	тыс. руб.	600,0
6	Удельный вес объема реализации услуг цеха в объеме предприятия	%	80
7	Условно-постоянные расходы в себестоимости услуг	тыс. руб.	15720,0
8	Дополнительные затраты на внедрение мероприятий	тыс. руб.	730,0

#### Практическое задание 3

Рассчитать эффективность мероприятий по сокращению невыходов, связанных с заболеваемостью работников.

#### Исходные данные

№ п/п	Показатели	Единица измерения	Величина показателя
1	Потери рабочего времени в год по временной нетрудоспособности в расчете на одного рабочего до внедрения мероприятия после внедрения мероприятия	дн.	12 8
2	Численность рабочих	чел.	60
3	Эффективный фонд рабочего времени одного рабочего в год	дн.	226
4	Среднедневная выработка одного рабочего	руб.	400
5	Среднемесячная заработная плата	тыс. руб.	8,5
6	Затраты на проведение мероприятий по улучшению условий труда	тыс. руб.	120,0
7	Норма амортизации	%	11

#### Практическое задание 4

По данным проанализировать изменение трудоемкости и её влияние на выработку. Сделать выводы о значении изменения трудоёмкости на изменение выработки.

Показатели	По плану	Фактически
1. Реализованная продукция, тыс. руб.	20500	21000
2. Фактическая трудоёмкость реализованной продукции, тыс. чел./час.	1600	1620

#### Практическое задание 5

Определить возможный рост производительности труда за счет ликвидации нерациональных затрат рабочего времени:

- 1) целодневные прогулы – 134 чел. – дня;
- 2) целодневные простои – 355 чел. – дней;
- 3) забастовки – 176 чел. – дней.

Дневной фонд рабочего времени одного рабочего по балансу 224 дня.

Численность рабочих – 62 чел.

Сделать выводы о влиянии роста производительности труда на эффективность управления персоналом.

### **Методические материалы по практическому занятию по теме 3**

ФОС по дисциплине, Учебно-методические материалы по практическим занятиям в ЭИОС, конспект лекций в ЭИОС по соответствующей теме

*Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию по теме 3: [2, 3, 4, 7, 8].*

### **Тема 4. Оценка экономических результатов совершенствования системы и технологии управления персоналом**

**Форма занятий** - практическое занятие

**Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 4**

#### **Практическое задание 1**

Рассчитать экономическую эффективность мероприятия по совершенствованию системы аттестации персонала.

Исходные данные

Показатели	Ед. изм.	До проведения мероприятий	После проведения мероприятий
Численность аттестуемых работников	чел.	52	52
Затраты времени на одного аттестуемого работника	час.	0,5	0,32
Количество работников, входящих в аттестационную комиссию	чел.	4	4
Средняя заработная плата члена аттестационной комиссии в час	руб.	42,7	42,7

#### **Практическое задание 2**

Рассчитать экономическую эффективность совершенствования системы адаптации персонала, если численность вновь принятого персонала составляет 7 чел., период адаптации – 12 дней; потери рабочего времени в период адаптации составляют – 12 %; среднегодовая заработная плата 1 работника - 48,2 тыс. руб., эффективный фонд рабочего времени – 225 дней.

### Практическое задание 3

Рассчитать эффективность от мероприятий по совершенствованию организации труда.

#### Исходные данные

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	Величина показателя
1	Количество рабочих в бригаде	чел.	23
2	Годовой выпуск изделий в натуральном выражении	ед.	2363
3	Цена за единицу изделия	руб.	2800
4	Средняя трудоемкость изготовления единицы изделия	час.	16,0
5	Потери рабочего времени: до проведения мероприятий после проведения мероприятий	мин.	40 18
6	Средний процент выполнения норм выработки	%	112
7	Продолжительность смены	час.	8,0
8	Эффективный фонд рабочего времени одного рабочего в год	дн.	224
9	Среднегодовая заработная плата 1-го рабочего	руб.	76000
10	Прибыль на единицу изделия	руб.	420
11	Затраты на внедрение мероприятий по сокращению потерь рабочего времени	руб.	23000

### Практическое задание 4

Рассчитайте экономические результаты за один год от реализации мероприятий по совершенствованию системы карьерного роста и материальной мотивации персонала, которые позволили увеличить производительность труда с 240 тыс. руб. до 340 тыс. руб. в месяц 10 диспетчерам службы такси.

### Практическое задание 5

Определить экономическую эффективность введения должности специалиста по найму.

В организации, представляющей собой малое предприятие, работу по найму персонала, наряду с основной работой, выполняет директор. При этом он тратит до 15 % фонда полезного времени на эту работу. Экспертным путем было установлено, что доля директора в доходах организации составляет 30 %. Директор считает, что введение должности специалиста по найму позволит ему сэкономить время, которое он тратит на организацию найма и сосредоточиться на решении главных задач организации.

Доходы организации составляют 100 000 руб. в год. Текущие расходы - 70 000 руб. в год. Единовременные затраты - 25 000 руб. в год. Полезный фонд рабочего времени директора составляет 1920 ч в год. Предполагаемая заработная плата вводимого специалиста по найму составляет 6000 руб. в мес.

#### **Методические материалы по практическому занятию по теме 4**

ФОС по дисциплине, Учебно-методические материалы по практическим занятиям в ЭИОС, конспект лекций в ЭИОС по соответствующей теме.

*Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию по теме 4: [1, 3, 4, 7, 8].*

### **Тема 5. Оценка экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом**

#### **Форма занятий - практическое занятие**

#### **Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 5**

##### **Практическое задание 1**

Пользуясь учебной и справочной литературой, конспектами лекций, ответьте на следующие вопросы:

1. Объясните, каким образом определяется ЧДД (интегральный экономический эффект)
2. Объясните, за счет чего может быть получена экономия и, соответственно, экономический эффект при совершенствовании научной организации управленческого труда.
3. Поясните экономическое содержание коэффициента дисконтирования.
4. Дайте определение понятия "норма дисконта" и объясните, каким образом она влияет на коэффициент дисконтирования.
5. Объясните, в чем выражается социальная эффективность мероприятий по совершенствованию системы и технологии управления персоналом.
6. Перечислите позитивные социальные изменения в организации при совершенствовании системы и технологии управления персоналом.

7. Перечислите предотвращенные отрицательные социальные моменты в организации при совершенствовании системы и технологии управления персоналом.

8. Поясните, существует ли прямая взаимосвязь между экономической и социальной эффективностью при совершенствовании системы и технологии управления персоналом.

9. Поддаются ли социальные результаты стоимостной оценке? Приведите пример

10. Назовите, какие основные подходы существуют при комплексной оценке экономической и социальной эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления.

### **Практическое задание 2**

Мероприятия по совершенствованию подсистемы развития персонала были проведены в организации ООО "Луч" по двум основным направлениям: — внедрена система управления карьерой: разработана соответствующая регламентная база по управлению карьерой и работой с кадровым резервом, а также разработана система оценки для зачисления в кадровый резерв организации. Экономический результат за год по данному направлению составит 850 393 руб., затраты — 310 268 руб. — внедрена система обучения резервистов. Экономический результат за год по данному направлению составит 360 293 руб., затраты — 102 680 руб.

Определить годовой экономический эффект по каждому из направлений и в целом по предприятию.

### **Практическое задание 3**

Необходимо рассчитать ЧДД за расчетный период пять лет от мероприятий по внедрению системы управления карьерой специалистов в организации ООО "Берег".

Затраты на мероприятия — 122 000 руб. (расходы на обучение менеджера по персоналу, доплата за расширение должностных обязанностей, разработка



карьерограмм и т. д.). Экономический результат в первый год составит 150 000 руб. (за счет снижения текучести кадров на 1 %).

#### Практическое задание 4

Малое предприятие собирается перейти на выпуск дорогостоящих изделий. Для этого производится закупка оборудования на кредит, полученный в банке. Планируемые показатели деятельности организации по годам представлены в таблице.

##### Исходные данные

№ п/п	Показатели	1 год	2 год	3 год
1	Количество рабочих, чел.	10	10	10
2	Зарплата одного рабочего, руб. в мес.	40000	50000	60000
3	Количество выпускаемых изделий, шт. в год	20	23	25
4	Цена одного изделия, руб.	100 000	120 000	130 000
5	Прочие текущие расходы, руб. в год	500 000	600 000	650 000
6	Единовременные расходы, руб. в год	250 000	150 000	150 000
7	Уровень инфляции, % в год	14	14	14
8	Процентная ставка за кредит в банке, % в год	15	15	15

Определить экономическую целесообразность перехода на выпуск новой продукции с учетом расходов на оборудование и обучение персонала.

#### Практическое задание 5

Какова экономическая эффективность внедрения проекта обучения персонала?

##### Исходные данные

Показатели	1 год	2 год	3 год
Количество рабочих, чел.	10	10	10
Зарплата одного рабочего, руб. в мес.	40000	50000	60000
Количество выпускаемых изделий, шт. в год	20	28	30
Цена одного изделия, руб.	100 000	120 000	130 000
Прочие текущие расходы, руб. в год	500 000	600 000	650 000
Единовременные расходы, руб. в год	250 000	150 000	150 000
Затраты на обучение, руб. в год		200 000	
Уровень инфляции, % в год	14	14	14
Процентная ставка за кредит в банке, % в год	15	15	15

#### Методические материалы по практическому занятию по теме 5

ФОС по дисциплине, Учебно-методические материалы по практическим занятиям в ЭИОС, конспект лекций в ЭИОС по соответствующей теме

*Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию по теме 5: [2, 4, 5, 7, 8].*

### **3 Методические указания по выполнению курсового проекта**

#### **3.1 Выбор темы и задания для курсового проекта**

В соответствии с учебным планом по дисциплине "Оценка эффективности управления персонала" студенты должны выполнить курсовой проект.

Курсовой проект представляет собой результат научно-практического исследования, направленного на аудит и контроллинг персонала конкретной организации.

Для выполнения курсового проекта студент должен выбрать одну из предложенных ниже тем.

Выбор темы курсового проекта – важный и ответственный этап, оказывающий существенное влияние на будущий результат. Номер темы курсового проекта определяется студентами самостоятельно. При выборе темы должны быть учтены не только желание студента, его личные наклонности и актуальность темы, но и возможность получения материала для выполнения практической части курсового проекта, которая в дальнейшем может быть использована как основа выпускной квалификационной работы.

Независимо от того, выбрал ли студент тему из предложенного списка или предложил свою, ему необходимо согласовать ее с преподавателем.

Ниже приводятся примерные темы курсового проекта, перечень которых в дальнейшем, с учетом изменений в экономической обстановке, региональных особенностей и новейших достижений в области НТП, может быть уточнен и расширен.

Темы курсовых проектов:

- 1) Разработка проекта повышения эффективности деятельности персонала.
- 2) Виды эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.
- 3) Оценка экономической эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.
- 4) Оценка экономических результатов совершенствования системы и технологии управления персоналом.
- 5) Оценка затрат, связанных с совершенствованием системы и технологии управления персоналом.
- 6) Оценка социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.
- 7) Определение путей совершенствования деятельности персонала.
- 8) Анализ функций, выполняемых персоналом и затрат на их осуществление.
- 9) Экономическая эффективность организации и обслуживания рабочих мест.
- 10) Экономическая эффективность укрепления дисциплины труда в условиях рыночной экономики.
- 11) Пути совершенствования и экономическая эффективность организации труда на предприятии в условиях рыночной экономики.
- 12) Экономическая эффективность инвестиций в человеческий капитал.
- 13) Оценка экономических результатов в сфере управления производством.
- 14) Оценка экономических результатов в сферах производства и эксплуатации продукции.
- 15) Оценка эффективности кадровых программ.
- 16) Оценка затрат на разработку и внедрение организационного проекта совершенствования системы и технологии управления персоналом.

17) Оценка социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.

18) Комплексная оценка проекта совершенствования системы и технологии управления персоналом.

19) Оценка экономической эффективности мероприятий по обучению персонала.

20) Оценка экономической эффективности мероприятий по обучению и повышению квалификации персонала.

21) Оценка экономической эффективности мероприятий по совершенствованию организационной структуры предприятия.

22) Оценка экономической эффективности мероприятий по оценке работы и работников.

23) Оценка экономической эффективности мероприятий по совершенствованию процедуры найма работников.

24) Оценка затрат на персонал.

25) Анализ эффективности деятельности СУП организации.

26) Анализ и планирование затрат на персонал организации.

27) Экономическая и социальная эффективность программ адаптации персонала.

28) Управление эффективностью труда персонала.

29) Планирование и прогнозирование потребности в персонале, возможные источники ее удовлетворения.

30) Планирование и разработка программ обучения и развития персонала, сравнительная оценка их эффективности.

31) Сравнительный анализ методов планирования фонда заработной платы и условия их использования.

32) Кадровые риски и их экономическая оценка.

33) Анализ эффективности системы вознаграждения персонала.

34) Управление результатами трудовой деятельности на основе краткосрочных и долгосрочных программ вознаграждения персонала.

35) Задачи и направления анализа расходования средств на оплату труда и их оптимизация.

36) Экономические, социальные и правовые границы использования технологий выведения работников за штат организации (аутстаффинг) и привлечение сторонних организаций (аутсорсинг) для выполнения работ в организации.

37) Трансформация форм морального поощрения персонала в современных условиях.

38) Социальные показатели эффективности работы организации, подразделения, отдельного работника.

39) Экономические показатели эффективности работы организации, подразделения, отдельного работника.

40) Экономические показатели результатов труда персонала.

41) Методы повышения эффективности труда персонала.

42) Критерии эффективности труда государственных и муниципальных служащих.

43) Оценка эффективности и совершенствование технологии стимулирования труда персонала в организации.

44) Анализ технологии эффективной мотивации труда персонала.

45) Разработка организационно-технических мероприятий по совершенствованию организации труда.

46) Повышение производительности труда за счет устранения потерь рабочего времени, выявленных в результате обработки фотографии рабочего времени и хронометража.

47) Повышение производительности труда за счет совершенствования структуры трудового процесса.

48) Определение технически обоснованных норм труда аналитически-расчетным методом.

49) Сравнение методов нормирования труда.

50) Проблемы нормирования труда на предприятиях.

51) Особенности нормирования труда в рекрутинге.

52) Лояльность персонала как фактор развития инновационной экономики.

53) Механизм моделирования системы критериев оценки персонала.

54) Экономическое моделирование процессов управления персоналом в условиях реализации концепции TQM.

55) Современные методы оценки персонала в системе управления человеческими ресурсами.

56) Аналитические процедуры в оценке социальной эффективности управления.

57) Инициативная тема.

Задание на выполнение курсового проекта включает последовательность действий, которые необходимо предпринять студенту для его выполнения, а именно:

- осмыслить выбор темы курсового проекта, провести анализ роли и значения выбранной темы в общей структуре учебного курса и практических задач по оценке эффективности управления персоналом в организации;

- подобрать литературные источники по выбранной теме, необходимую нормативную документацию по исследуемой проблеме, комплект исходных данных по тем аспектам деятельности предприятия, которые непосредственно связаны с темой курсового проекта;

- провести анализ источников с точки зрения полноты содержания материала по проблематике исследования, теоретической и методологической новизны в исследовании темы;

- исследовать теоретические аспекты выбранной темы и сформулировать текстовое изложение результатов проведенного исследования;

- рассмотреть практические аспекты применения выбранного аспекта оценки эффективности управления персоналом, в текстовой форме письменно изложить полученные результаты, с использованием расчетов, таблиц, рисунков, приложениями по выбору автора курсового проекта;

- на основании проведенного исследования сформулировать собственные выводы и предложения предприятию по совершенствованию деятельности в области управления персоналом в контексте тематики курсового проекта.

### **3.2 Методические указания по структуре курсового проекта**

Ниже приведена структура курсового проекта и примерное число страниц в скобках:

- Титульный лист (см образец в [6]);
- СОДЕРЖАНИЕ;
- ВВЕДЕНИЕ (1-2);
- Раздел 1 (теоретический) по выбранной теме (10-15);
- Раздел 2 (аналитический): анализ деятельности конкретной организации, исследование и оценка (исходя из выбранной темы) предмета курсового проекта на примере конкретной организации, обобщение полученных результатов, выявление преимуществ и недостатков в рамках выбранной темы курсового проекта (10-15);
- Раздел 3 (рекомендательный): предложения по совершенствованию управления персоналом в соответствии с темой курсового проекта и оценка эффективности разработанных мероприятий (10-15).

- ЗАКЛЮЧЕНИЕ (1-2);
- СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ – не менее 15 наименований, минимум 3 научные статьи по исследуемой проблеме;

Объем курсового проекта должен составлять 30-35 страниц без учета приложений (кегель 14, шрифт Times New Roman, межстрочный интервал 1,5).

**Структура введения.** Введение составляется после подготовки всей работы в целом.

- 1) Актуальность темы.
- 2) Характеристика степени проработанности темы в литературных источниках (монографиях, журнальных и газетных статьях, материалах

конференций и т. п.), что в итоге должно выразиться в достаточно полном перечне литературы, приведенном в конце курсового проекта.

3) Цель курсового проекта.

4) Перечисление основных задач (3-4), решение которых направлено на достижение поставленной цели.

5) Объект и предмет исследования.

6) Методы, которые применяются в разработке курсового проекта.

7) Иная дополнительная информация о курсовом проекте (на усмотрение автора).

**Структура первого раздела** (теоретического) – для всех вариантов может быть примерно одинаковой, однако адаптирована с учетом особенностей конкретной темы. Он должен содержать теоретические аспекты исследования выбранной темы. Пример структуры первого раздела курсового проекта представлен ниже для темы "Оценка эффективности обучения персонала предприятия (на примере ООО "Мягкие игрушки")":

1 Теоретические основы оценки эффективности обучения персонала предприятия

1.1 Сущность, классификация и методы обучения персонала предприятия

1.2 Методика анализа эффективности обучения персонала предприятия

1.3 Подходы к оценке эффективности совершенствования обучения персонала предприятия

**Структура второго раздела** (аналитического) – для всех вариантов однотипна с учетом особенностей конкретной темы и содержит три подраздела, в которых раскрываются оценка эффективности управления персоналом на конкретном предприятии.

Ниже приведен пример структуры второго раздела для темы: "Оценка эффективности обучения персонала предприятия (на примере ООО "Мягкие игрушки")".

2 Анализ эффективности обучения персонала ООО "Мягкие игрушки"

2.1 Общая характеристика предприятия



## 2.2 Анализ персонала предприятия

## 2.3 Характеристика обучения персонала и оценка его эффективности

**Структура третьего раздела** (рекомендательного) – для всех вариантов однотипна с учетом особенностей конкретной темы и содержит два подраздела, в которых на основе полученных результатов второго раздела приводятся конкретные мероприятия по совершенствованию управления персоналом в рамках выбранной темы курсового проекта, а также оценивается эффективность и доказываются целесообразность предлагаемых мероприятий на конкретном предприятии.

Ниже приведен пример структуры третьего раздела для темы: "Оценка эффективности обучения персонала предприятия (на примере ООО "Мягкие игрушки")".

### 3 Совершенствование обучения персонала ООО "Мягкие игрушки"

3.1 Рекомендации по совершенствованию обучения персонала предприятия

#### 3.2 Оценка эффективности разработанных рекомендаций

**Заключение.** Здесь должны быть кратко и четко сформулированы важнейшие выводы и рекомендации, то есть вытекающие из результатов анализа и обобщения данных. Выводы и предложения, представленные по пунктам в последовательности вопросов (подразделов) практической части, должны носить конкретный характер и исходить из реальных возможностей.

Структура заключения:

1) Оценка полноты решения поставленных задач и степени достижения цели.

2) Выводы по оценке деятельности конкретной организации, как в целом, так и по направлению темы курсового проекта.

3) Перечень рекомендаций по совершенствованию управления персоналом с учетом особенностей конкретной темы курсового проекта

4) Оценка эффективности разработанных рекомендаций.

Подробная информация по структуре, методические рекомендации по выполнению каждого раздела курсового проекта, порядок защиты курсового проекта представлено в источнике [9].

#### **4 Методические указания по подготовке и сдаче экзамена**

Промежуточная аттестация по дисциплине "Оценка эффективности управления персоналом" проводится в форме экзамена.

Для сдачи экзамена студентам необходимо освоить учебный материал по дисциплине в соответствии со структурой, приведенной в первом разделе настоящего учебно-методического пособия.

Экзамен по дисциплине "Оценка эффективности управления персоналом" проводится в устной форме.

На зачёте студент, опираясь на изученный материал, должен дать ответ на контрольные вопросы по дисциплине, приведенные ниже. На экзамене студент, опираясь на изученный материал, должен дать ответ на контрольные вопросы по дисциплине, приведенные ниже, а также решить задачу.

По результатам сдачи экзамена проставляются оценки, которые зависят от уровня освоения студентом тем дисциплины (наличия и сущности ошибок, допущенных студентом при ответе на экзаменационный вопрос).

Оценка на экзамене по дисциплине зависит от уровня освоения студентом тем дисциплины (наличия и сущности ошибок, допущенных студентом при ответе).

При оценке знаний на экзамене учитывается:

- уровень сформированности компетенций;
- уровень усвоения теоретических положений дисциплины, правильность формулировки основных понятий и закономерностей;
- логика, структура и грамотность изложения экзаменационного вопроса;
- умение связать теорию с практикой;
- умение решить задачи, сделать обобщения и выводы по результатам их решения.

Для получения оценки "**отлично**" студент должен:

- продемонстрировать глубокое и прочное усвоение знаний программного материала;

- исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно изложить теоретический материал;

- уметь правильно решить задачу, сделать грамотные обобщения и выводы по результатам ее решения.

Для получения оценки **"хорошо"** студент должен:

- продемонстрировать достаточно полное знание программного материала;

- продемонстрировать знание основных теоретических понятий;

- достаточно последовательно, грамотно и логически стройно излагать материал;

- уметь решить задачу с небольшим количеством несущественных ошибок, сделать достаточно обоснованные выводы.

Для получения оценки **"удовлетворительно"** студент должен:

- продемонстрировать общее знание изучаемого материала;

- показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины;

- уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса;

- уметь решить задачу с небольшим количеством несущественных ошибок без необходимых обобщений и выводов.

Оценка **"неудовлетворительно"** ставится в случае:

- отсутствия знания значительной части программного материала;

- отсутствия понятийного аппарата по изучаемой дисциплине;

- наличия существенных ошибок при решении задачи.

### **Вопросы для подготовки к экзамену по дисциплине**

1. Экономический эффект и экономическая эффективность.

2. Коммерческая бюджетная и народнохозяйственная эффективность.

3. Показатели оценки экономической эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.

4. Критерии, используемые в оценке результатов труда работников.

5. Сбор, изучение и систематизация информации для анализа деятельности управленческого персонала.

6. Сущность, факторы оценки результатов деятельности службы управления персоналом.

7. Методы оценки результатов деятельности службы управления

персоналом.

8. Анализ функций, выполняемых персоналом, и затрат на их осуществление.

9. Разработка проекта повышения эффективности деятельности персонала.

10. Сущность и структура затрат на персонал.

11. Показатели анализа состояния отдельных подсистем системы управления персоналом организации в разрезе составляющих их элементов.

12. Виды эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.

13. Оценка экономической эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.

14. Оценка экономических результатов совершенствования системы и технологии управления персоналом.

15. Расчет затрат, связанных с совершенствованием системы и технологии управления персоналом.

16. Оценка социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.

17. Производственные факторы повышения экономической эффективности совершенствованием системы и технологии управления персоналом.

18. Непроизводственные факторы повышения экономической эффективности совершенствованием системы и технологии управления персоналом.

19. Единовременные затраты на совершенствование системы и технологии управления персоналом.

20. Сущность социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.

21. Взаимосвязь экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.

22. Структура затрат на разработку и внедрение организационного проекта совершенствования системы и технологии управления персоналом.

23. Текущие затраты на совершенствование системы и технологии управления персоналом.

24. Оценка эффективности кадровых программ.

25. Оценка эффективности совершенствования управления персоналом

организации.

## **5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине**

Самостоятельная работа студента по данной дисциплине включает:

- 1) изучение предыдущего материала и подготовку к очередной лекции (форма контроля - отчёт о практических занятиях по соответствующей теме);
- 2) то же для практического занятия (форма контроля - отчёт о практических занятиях по соответствующей теме);
- 3) для студентов очной, заочной и очно-заочной форм обучения написание курсового проекта, подготовку к защите (форма контроля – защита курсового проекта);
- 5) подготовку к сдаче экзамена (форма контроля – экзамен).

Помимо этого, самостоятельная работа студента включает работу с учебниками, иной учебной и учебно-методической литературой, а также с законодательными и нормативными актами РФ по соответствующим темам.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Беккер, Б. И. Измерение результативности работы НИ департамента: люди, стратегия и производительность / Б. И. Беккер, М. А. Хьюзлид, Д. Ульрих; пер. с англ. Н. Ю. Скачек. - Москва: Вильяме, 2013. - 500 с.
2. Белокрылова, О. С. Экономика труда: конспект лекций / О. С. Белокрылова, Е. В. Михалкина. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2017. – 224 с.
3. Ерохина, Р. И. Анализ и моделирование трудовых показателей на предприятии / Р. И. Ерохина. – Минск: Новое издание, 2018. – 322 с.
4. Кибанов, А. Я. Экономика и социология труда: учеб. / А. Я. Кибанов. – Москва: ИНФРА-М, 2017. – 584 с.
5. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации, стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. - Москва: ИНФРА-М, 2014. - 301 с.
6. Методические указания по оформлению учебных текстовых работ (рефератов, контрольных, курсовых, выпускных квалификационных работ) для всех специальностей направлений ИНОТЭКУ / А. Г. Мнацаканян, Ю. Я. Настин, Э. С. Круглова. – 2-е изд., испр., доп. – Калининград: КГТУ, 2018. – 29 с.
7. Погосян, Г. Р. Экономика труда: учеб. / Г. Р. Погосян, Л. И. Жуков. – Москва: Экономика, 2017. – 304 с.
8. Романова, Т. И. Оценка эффективности использования трудового потенциала и системы управления персоналом предприятия: учеб. пособие / Т. И. Романова, Т. Г. Виничук. - Томск: Изд-во Том. гос. архит.-строит. ун-та, 2014. - 223 с.
9. Скопич, Д. Л. Оценка эффективности управления персоналом: учеб.-метод. пособие по курсовому проекту для студентов бакалавриата, обучающихся по напр. подгот. 38.03.03 Управление персоналом/ Д. Л. Скопич. – Калининград: КГТУ, 2022. - 24 с.

Локальный электронный методический материал

Дарья Леонидовна Скопич

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Редактор Э. С. Круглова

Уч.-изд. л. 4,9 Печ. л. 4,4

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Калининградский государственный технический университет».  
236022, Калининград, Советский проспект, 1