

4  
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

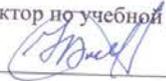
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования

**«УФИМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АВИАЦИОННЫЙ  
ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Кафедра управления в социальных и экономических системах

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе

 Н.Г. Зарипов

« 2 » 09 2015 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

**«СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

Уровень подготовки: высшее образование – подготовка магистров

Направление подготовки магистров

38.04.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки)

Направленность подготовки

Управление человеческими ресурсами и социальными процессами

(наименование программы подготовки)

Квалификация (степень) выпускника

Магистр.

Форма обучения

очная

Уфа 2015

**ЛИСТ**  
**согласования рабочей программы**  
Направление подготовки: 38.04.03 Управление персоналом  
код и наименование

Направленность подготовки (программа): Управление человеческими ресурсами и социальными процессами

наименование

Дисциплина: Современные методы оценки эффективности управления персоналом

Учебный год 2015/2016

РЕКОМЕНДОВАНА заседанием кафедры управления в социальных и экономических системах

наименование кафедры

протокол № 11 от "09" 06 / 2015 г.

Заведующий кафедрой  Гайнанов Д.А.  
подпись расшифровка подписи

Исполнители:

к.э.н, доцент

должность



подпись

Розанова Ж.Б.

расшифровка подписи

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой<sup>1</sup>

УСЧ ЭС  
наименование кафедры

  
личная подпись

Гайнанов Д.А.  
расшифровка подписи

12.06.2015  
дата

Председатель НМС по УГСН 38.00.00 Экономика

протокол № 2 от "15" 06 / 2015 г.

  
личная подпись

проф. д.э.н. Дегтярева И.В.  
расшифровка подписи

Библиотека

  
личная подпись

Т.В. Дмитриева  
расшифровка подписи

12.06.2015  
дата

Директор ИНЭК

  
личная подпись

проф. д.э.н. Дегтярева И.В.  
расшифровка подписи

дата

научный руководитель магистерской программы  
Биккинин Д.А.

Рабочая программа зарегистрирована в ООПМА и внесена в электронную базу данных

Начальник

  
личная подпись

Лакман И.А.  
расшифровка подписи

25.06.2015  
дата

<sup>1</sup> Согласование осуществляется с выпускающими кафедрами (для рабочих программ, подготовленных на кафедрах, обеспечивающих подготовку для других направлений и специальностей)

118

## Содержание

1.	Место дисциплины в структуре образовательной программы .....	3
2.	Перечень результатов обучения.....	6
3.	Содержание и структура дисциплины (модуля).....	7
4.	Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	11
5.	Фонд оценочных средств.....	12
5.1	Типовые оценочные материалы	14
5.2	Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения (знаний, умений, владений), характеризующих этапы формирования компетенций	28
6.	Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля).	34
7.	Образовательные технологии.....	46
8.	Методические указания по освоению дисциплины.....	46
9.	Материально-техническое обеспечение дисциплины.....	47
10.	Адаптация рабочей программы для лиц с ОВЗ.....	48
	Лист согласования рабочей программы дисциплины.....	49
	Дополнения и изменения в рабочей программе дисциплины.....	50

## 1. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина *Современные методы оценки эффективности управления персоналом* является дисциплиной *вариативной части (дисциплины по выбору)* ОПОП по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, направленность: Управление человеческими ресурсами и социальными процессами.

Рабочая программа составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки магистров 38.04.03 Управление персоналом, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от "8" апреля 2015 г. №367. Является неотъемлемой частью основной образовательной профессиональной программы (ОПОП).

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

### Задачи:

- обучить магистрантов комплексному анализу деятельности персонала и служб по управлению персоналом для понимания их роли и значимости для эффективного функционирования организаций;
- научить оценивать эффективность управления персоналом в организации на основе использования современных методов и показателей, а также их совокупности;
- научить анализировать и сравнивать расчетные показатели эффективности деятельности персонала и служб по управлению персоналом с нормативными значениями, в динамике и аналогичными показателями других организаций;
- научить вырабатывать на основе полученных значений показателей оценки эффективности управленческие решения по совершенствованию процесса управления персоналом;
- привить навыки отбора наиболее подходящих к конкретной ситуации методов и показателей оценки эффективности управления персоналом.

### Входные компетенции:

На пороговом уровне ряд компетенций был сформирован за счет обучения на предыдущих уровнях высшего образования (специалитет, бакалавриат).

№	Компетенция	Код	Уровень освоения, определяемый этапом формирования компетенции*	Название дисциплины (модуля), практики, научных исследований, сформировавших данную компетенцию
1	владением комплексным видением современных проблем управления персоналом в организации и пониманием взаимосвязи управления организацией в целом и ее персоналом	ОПК-3	базовый уровень второго этапа освоения компетенции	Современные проблемы управления персоналом
2	способностью всесторонне рассматривать и оценивать задачи повышения эффективности исполь-	ОПК-4	базовый уровень первого этапа освоения	Технологии управления развитием персонала

	зования и развития персонала		компетенции	
3	владением методами и программными средствами обработки деловой информации, анализа деятельности и управления персоналом, способностью взаимодействовать со службами информационных технологий и эффективно использовать корпоративные информационные системы	ОПК-10	базовый уровень первого этапа освоения компетенции	Интерактивные и модульные технологии в управлении персоналом
4	умением выявлять и формулировать актуальные научные проблемы управления персоналом	ОПК-11	базовый уровень первого этапа освоения компетенции	Современные проблемы управления персоналом
5	умением оценивать кадровый потенциал, интеллектуальный капитал персонала и организации в целом, определять направления и формулировать задачи по развитию системы и технологии управления персоналом в организации	ПК-2	базовый уровень первого этапа освоения компетенции	Теория и практика кадровой политики государства и организации

*\*- **пороговый уровень** дает общее представление о виде деятельности, основных закономерностях функционирования объектов профессиональной деятельности, методов и алгоритмов решения практических задач;*

*-**базовый уровень** позволяет решать типовые задачи, принимать профессиональные и управленческие решения по известным алгоритмам, правилам и методикам;*

*-**повышенный уровень** предполагает готовность решать практические задачи повышенной сложности, нетиповые задачи, принимать профессиональные и управленческие решения в условиях неполной определенности, при недостаточном документальном, нормативном и методическом обеспечении.*

Исходящие компетенции:

№	Компетенция	Код	Уровень освоения, определяемый этапом формирования компетенции	Название дисциплины (модуля), практики, научных исследований для которых данная компетенция является входной
1	владением комплексным видением современных проблем управления персоналом в организации и пониманием взаимосвязи управления организацией в целом и ее персоналом	<b>ОПК-3</b>	Повышенный уровень, третий этап освоения компетенции	Государственная итоговая аттестация
1	владением методикой определения социально-экономической эффективности системы и технологии управления персоналом и умением использовать результаты расчета для подготовки решений в области оптимизации функционирования системы управления персоналом,	<b>ОПК-8</b>	Повышенный уровень, второй этап освоения компетенции	Преддипломная практика

	или отдельных ее подсистем			
2	владением методикой определения социально-экономической эффективности системы и технологии управления персоналом и умением использовать результаты расчета для подготовки решений в области оптимизации функционирования системы управления персоналом, или отдельных ее подсистем	<b>ОПК-8</b>	Повышенный уровень, третий этап освоения компетенции	Государственная итоговая аттестация
3	владением методами и программными средствами обработки деловой информации, анализа деятельности и управления персоналом, способностью взаимодействовать со службами информационных технологий и эффективно использовать корпоративные информационные системы	<b>ОПК-10</b>	базовый уровень второй этап освоения компетенции	Научно-исследовательская практика
4	владением методами и программными средствами обработки деловой информации, анализа деятельности и управления персоналом, способностью взаимодействовать со службами информационных технологий и эффективно использовать корпоративные информационные системы	<b>ОПК-10</b>	повышенный уровень третий этап освоения компетенции	Преддипломная практика
5	умением выявлять и формулировать актуальные научные проблемы управления персоналом	<b>ОПК-11</b>	базовый уровень, третий этап освоения компетенции	Научно-исследовательская практика
6	умением выявлять и формулировать актуальные научные проблемы управления персоналом	<b>ОПК-11</b>	базовый уровень, четвертый этап освоения компетенции	Преддипломная практика
7	умением выявлять и формулировать актуальные научные проблемы управления персоналом	<b>ОПК-11</b>	базовый уровень, пятый этап освоения компетенции	Научно-исследовательская работа
8	умением выявлять и формулировать актуальные научные проблемы управления персоналом	<b>ОПК-11</b>	повышенный уровень, шестой этап освоения компетенции	Государственная итоговая аттестация
9	умением оценивать кадровый потенциал, интеллектуальный капитал персонала и организации в целом, определять направления и формулировать задачи по развитию системы и технологии управления персоналом в организации	<b>ПК-2</b>	базовый уровень, третий этап освоения компетенции	Научно-исследовательская работа
10	умением оценивать кадровый по-	<b>ПК-2</b>	повышенный	Государственная итоговая

	тенциал, интеллектуальный капитал персонала и организации в целом, определять направления и формулировать задачи по развитию системы и технологии управления персоналом в организации		уровень, четвертый этап освоения компетенции	аттестация
11	знанием и умением применять на практике методы оценки эффективности системы обучения и развития персонала и ее вклада в достижение целей организации	<b>ПК-14</b>	Повышенный уровень, второй этап освоения компетенции	Педагогическая практика

## 2. Перечень результатов обучения

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование элементов следующих компетенций.

Планируемые результаты обучения по дисциплине

№	Формируемые компетенции	Код	Знать	Уметь	Владеть
1	владением методикой определения социально-экономической эффективности системы и технологии управления персоналом и умением использовать результаты расчета для подготовки решений в области оптимизации функционирования системы управления персоналом, или отдельных ее подсистем	<b>ОПК-8</b>	- современные методы и методики оценки социально-экономической эффективности управления персоналом, применяемые в отечественной и западной практике; - технологии управления персоналом.	- анализировать значения расчетных показателей оценки социально-экономической эффективности управления персоналом; - сравнивать их с нормативными значениями и показателями других организаций; - делать выводы о состоянии управления персоналом в организации.	- навыками использования результатов оценки эффективности управления персоналом для подготовки решений в области повышения эффективности системы управления персоналом в организации.
2	знанием методов и владением навыками оценки эффективности, действующей в организации системы найма и адаптации персонала	<b>ПК-13</b>	- методы и показатели анализа и оценки движения персонала.	- рассчитывать и анализировать показатели движения персонала	- навыками применения методов анализа движения персонала для оценки эффективности системы найма и адаптации персонала в конкретных организациях
3	знанием и умением применять на практике ме-	<b>ПК-14</b>	- методы и показатели анализа и оценки производи-	- рассчитывать и анализировать показатели оценки	- навыками применения методов анализа произво-

	тоды оценки эффективности системы обучения и развития персонала и ее вклада в достижение целей организации		тельности труда персонала.	производительности труда персонала	дительности труда персонала для оценки эффективности системы найма и адаптации персонала на практике
4	умением проводить бенчмаркинг и другие процедуры для оценки вклада службы управления персоналом в достижение целей организации	<b>ПК-23</b>	- современные методики оценки эффективности и вклада в достижение целей организации служб управления персоналом, в том числе метод бенчмаркинга	- определять эффективность и вклад служб управления персоналом для достижения целей организации	- навыками применения современных методов оценки эффективности служб управления персоналом в совокупности для определения эффекта от их деятельности для организаций на практике
5	владением инструментами формирования и оценки вклада системы управления персоналом в развитие организации и донесением результатов этой оценки до всех заинтересованных сторон и лиц	<b>ПК-33</b>	- методики и алгоритмы оценки вклада в достижение целей организации служб управления персоналом	- определять эффективность и вклад служб управления персоналом для достижения целей организации	- навыками применения современных методик и алгоритмов в совокупности для оценки вклада в достижение целей организации служб управления персоналом на практике

### 3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы (108 часов).

Трудоемкость дисциплины по видам работ

Вид работы	Трудоемкость, час.	
	<b>2 семестр</b>	
	108 часов /3 ЗЕ	
Лекции (Л)	8	
Практические занятия (ПЗ)	16	
Лабораторные работы (ЛР)		
КСР	3	
Курсовая проект работа (КР)		

Расчетно - графическая работа (РГР)		
Самостоятельная работа (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям, рубежному контролю и т.д.)	72	
Подготовка и сдача экзамена		
Подготовка и сдача зачета (контроль)	9	
Вид итогового контроля (зачет, экзамен)	зачет	

Содержание разделов и формы текущего контроля

№	Наименование и содержание раздела	Количество часов						Литература, рекомендуемая студентам*	Виды интерактивных образовательных технологий**
		Аудиторная работа				СРС	Всего		
		Л	ПЗ	ЛР	КСР				
1	<b>Анализ движения персонала, динамики и уровня производительности труда персонала:</b> Понятие движения персонала. Формы профессионально-квалификационного движения персонала. Факторы, объективные и субъективные причины движения персонала. Штатное расписание как информационная база анализа движения персонала. Коэффициенты для анализа движения персонала: коэффициент общего оборота персонала, коэффициент оборота рабочей силы по приему, коэффициент оборота рабочей силы по выбытию, коэффициент необходимого оборота, коэффициент текучести кадров, коэффициент постоянства кадров, коэффициент восполнения (замещения), коэффициент стабильности кадров. Абсентеизм. Текучесть кадров – естественная и излишняя. Понятие производительности труда. Рост производительности труда. Обобщающие, частные и вспомогательные показатели для оценки производительности труда. Выработка и трудоемкость. Индекс затрат рабочего времени ( $J_{вр}$ ). Индекс производительности труда ( $J_{прт}$ ).	4	4	0	1	24+3 (контроль)	36		<i>лекция-визуализация, проблемное обучение, обучение на основе опыта</i>
2	<b>Общие аспекты оценки эффективности управления персоналом:</b> Необходимость и актуальность оценки эффективности управления персоналом. Эффективность службы	4	6	0	1	24+3 (контроль)	38		<i>лекция-визуализация, проблемное обучение,</i>

	<p>управления персоналом (СУП) по отдельным функциям. Формирование системы показателей оценки результативности СУП. Субъективные и объективные критерии оценки СУП. Косвенные показатели эффективности СУП. Определение эффективности СУП посредством экспертных оценок. Оценка деятельности СУП на основании результатов обследований (обзоров мнений). Статистический подход к оценке эффективности управления персоналом. Стратегические и локальные показатели эффективности СУП и персонала. Структура затрат и направления расчета экономического эффекта от мероприятий по подпрограмме развития персонала - производственное обучение и повышение квалификации работников. Оценка экономической эффективности СУП за счет мероприятий по повышению качества персонала и трудовой жизни. Методика оценки эффективности управления персоналом (СУП) на современном промышленном предприятии.</p>								<i>обучение на основе опыта</i>
3	<p><b>Западные методы оценки эффективности управления персоналом:</b> Обзор западных методов оценки эффективности управления персоналом. Модель Дэйва Ульриха. Формулы Джека Филлипса. Метод Return of investment (ROI), «отдача инвестиций» Джека Филлипса. Бенчмаркинг как современный метод оценки эффективности СУП. Система показателей измерения производительности и качества труда в СУП Синк Д. Скотта</p>	0	6	0	1	24+3 (контроль)	34		<i>проблемное обучение, обучение на основе опыта</i>

## Практические занятия (семинары)

№ занятия	№ раздела	Тема	Кол-во часов
1	1	Анализ движения персонала	2
2	1	Анализ динамики и уровня производительности труда персонала	2
3	2	Оценка экономической эффективности службы управления персоналом за счет мероприятий по повышению качества персонала и трудовой жизни	2
4	2	Экспертная оценка эффективности СУП	2
5	2	Методика оценки эффективности управления персоналом (СУП) на современном промышленном предприятии	2
6	3	Западные методы оценки эффективности управления персоналом: модель Дэйва Ульриха и формулы Джека Филлипса	2
7	3	Метод Return of investment (ROI) Джека Филлипса	2
8	3	Бенчмаркинг как современный метод оценки эффективности управления персоналом (СУП)	2

### 4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

**Тема 1 Анализ движения персонала, динамики и уровня производительности труда персонала.**

Вопросы для самостоятельного изучения (подготовке к обсуждению):

1. Классификация: форм и видов движения персонала, коэффициентов анализа движения персонала.
2. Мероприятия, направленные на повышение стабильности персонала.
3. Обзор показателей для оценки динамики и уровня производительности труда. Факторы, влияющие на рост производительности труда. Мероприятия, направленные на рост производительности труда персонала.

Расчетные задания (задачи и пр.):

4. Рассчитайте среднесписочную численность персонала организации за год, сколько было принято и уволено персонала за год, коэффициенты общего оборота кадров, оборота по приему, оборота по увольнению, коэффициент текучести на примере собственного проектного предприятия.
5. Рассчитать коэффициент абсентеизма на своем проектном предприятии.
6. Рассчитайте индекс затрат рабочего времени и индекс производительности труда, используя исходные данные своего проектного предприятия.
7. Рассчитайте выработку на 1 работника и трудоемкость производственной операции, используя исходные данные своего проектного предприятия.

## **Тема 2 Общие аспекты оценки эффективности управления персоналом.**

### Вопросы для самостоятельного изучения (подготовке к обсуждению):

8. Оценка эффективности деятельности СУП на основании результатов обследований (обзор мнений): методика проведения.
9. Статистический подход к оценке эффективности управления персоналом: методика проведения, этапы, суть.

### Расчетные задания (задачи и пр.):

10. Провести экспертную оценку эффективности СУП своего проектного предприятия.
11. Провести оценку эффективности СУП своего проектного предприятия, используя методику, изученную на практическом занятии №5.

## **Тема 3 Западные методы оценки эффективности управления персоналом.**

### Вопросы для самостоятельного изучения (подготовке к обсуждению):

12. Классификация западных методов оценки эффективности управления персоналом

### Расчетные задания (задачи и пр.):

13. Привести дополнительные примеры применения бенчмаркинга в оценке эффективности управления персоналом.
14. Расчет системы показателей измерения производительности и качества труда персонала и СУП по методике Синк Д. Скотта на основе данных проектного предприятия.

## **5. Фонд оценочных средств**

Оценка уровня освоения дисциплины осуществляется в виде текущего и промежуточного контроля успеваемости магистрантов, и на основе критериев оценки уровня освоения дисциплины.

Контроль представляет собой набор заданий и проводится в форме контрольных мероприятий по оцениванию фактических результатов обучения студентов и осуществляется ведущим преподавателем.

Объектами оценивания выступают:

- учебная дисциплина (активность на занятиях, своевременность выполнения различных видов заданий, посещаемость всех видов занятий по аттестуемой дисциплине и пр.);
- степень усвоения теоретических знаний;
- уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы;
- результаты самостоятельной работы.

Активность обучающегося на занятиях оценивается на основе выполненных работ и заданий, предусмотренных ФОС дисциплины.

Оценивание проводится преподавателем независимо от наличия или отсутствия обучающегося (по уважительной или неуважительной причине) на занятии. Оценка носит комплексный характер и учитывает достижения обучающегося по основным компонентам учебного процесса за текущий период.

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Уровень освоения, определяемый этапом формирования компетенции	Наименование оценочного средства*
-------	--	---	--	-----------------------------------

1	<b>Анализ движения персонала, динамики и уровня производительности труда персонала</b>	<b>ПК-13</b>	<i>базовый</i>	<i>Типовые задачи практики №1</i>
		<b>ПК-14</b>	<i>базовый</i>	<i>Типовые задачи практики №2, контрольные вопросы</i>
2	<b>Общие аспекты оценки эффективности управления персоналом</b>	<b>ОПК-8</b>	<i>базовый</i>	<i>Кейс-задача 1, типовые задачи практики №3, контрольные вопросы</i>
		<b>ПК-33</b>	<i>повышенный</i>	<i>Типовые задачи практики №5</i>
3	<b>Западные методы оценки эффективности управления персоналом</b>	<b>ОПК-8</b>	<i>базовый</i>	<i>Кейс-задачи 2 и 3, типовые задачи практики №6, контрольные вопросы</i>
		<b>ПК-23</b>	<i>базовый</i>	<i>Типовые задачи практики №8</i>
		<b>ПК-33</b>	<i>повышенный</i>	<i>Типовые задачи практики №7</i>

### **Зачет.**

- оценка «зачтено» выставляется магистранту, если выполнены все задания практических работ из ФОС, получены корректные ответы на теоретические вопросы;
- оценка «не зачтено» выставляется магистранту, если не выполнены задания хотя бы по одной из практических работ.

### **Вопросы для контроля**

1. Понятие движения персонала. Формы профессионально-квалификационного движения персонала.
2. Факторы, объективные и субъективные причины движения персонала.
3. Штатное расписание как информационная база анализа движения персонала.
4. Коэффициенты для анализа движения персонала: коэффициент общего оборота персонала, коэффициент оборота рабочей силы по приему, коэффициент оборота рабочей силы по выбытию, коэффициент необходимого оборота, коэффициент постоянства кадров, коэффициент восполнения (замещения), коэффициент стабильности кадров.
5. Коэффициент текучести кадров, Абсентеизм. Текучесть кадров – естественная и излишняя.
6. Понятие производительности труда. Рост производительности труда.
7. Обобщающие, частные и вспомогательные показатели для оценки производительности труда.
8. Выработка и трудоемкость.
9. Индекс затрат рабочего времени ( $J_{вр}$ ). Индекс производительности труда ( $J_{прт}$ ).

10. Необходимость и актуальность оценки эффективности управления персоналом.
11. Эффективность службы управления персоналом (СУП) по отдельным функциям.
12. Формирование системы показателей оценки результативности СУП.
13. Субъективные и объективные критерии оценки СУП. Косвенные показатели эффективности СУП.
14. Определение эффективности СУП посредством экспертных оценок.
15. Оценка деятельности СУП на основании результатов обследований (обзор мнений).
16. Статистический подход к оценке эффективности управления персоналом.
17. Стратегические и локальные показатели эффективности СУП и персонала.
18. Структура затрат и направления расчета экономического эффекта от мероприятий по подпрограмме развития персонала - производственное обучение и повышение квалификации работников.
19. Оценка экономической эффективности СУП за счет мероприятий по повышению качества персонала и трудовой жизни.
20. Методика оценки эффективности управления персоналом (СУП) на современном промышленном предприятии.
21. Обзор западных методов оценки эффективности управления персоналом.
22. Модель Дэйва Ульриха.
23. Формулы Джека Филлипса.
24. Метод Return of investment (ROI), «отдача инвестиций» Джека Филлипса.
25. Бенчмаркинг как современный метод оценки эффективности СУП.
26. Система показателей измерения производительности и качества труда в СУП Синк Д. Скотта

#### **Критерии оценки контрольных вопросов:**

- оценка «зачтено» выставляется магистранту, при ответе на любой вопрос, соответствующей темы изучения. Ответ должен быть корректным, все формулы должны быть правильно сформулированы.
- оценка «не зачтено» выставляется магистранту, при некорректном ответе на вопрос, допущении существенных неточностей в формулировании методов и методик.

### **5.1 Типовые оценочные материалы**

#### **Оценочные материалы для практических занятий**

##### **1. Комплект заданий для практической работы 1**

Раздел (тема) дисциплины **Анализ движения персонала, динамики и уровня производительности труда персонала**

1. На предприятии А работает 518чел, за год было уволено 85 человек, в том числе по собственному желанию 35чел. и за прогулы 40чел. На предприятии Б работает 756чел, за год было уволено 135 человек, в том числе по собственному желанию 74чел. и за прогулы 25чел. Рассчитайте коэффициенты текучести кадров на каждом предприятии, сравните результаты и сделайте выводы.
2. Списочная численность работников в организации составляла по месяцам:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Численность	326	374	375	368	369	387	387	386	364	365	365	355

работников												
------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Рассчитайте среднесписочную численность персонала организации за год, сколько было принято и уволено персонала за год, коэффициенты общего оборота кадров, оборота по приему, оборота по увольнению. Рассчитать коэффициент текучести, если за год число уволенных за прогулы и по собственному желанию составило 19 человек.

- Среднесписочная численность персонала на предприятии по годам составила: 2012г – 125чел, 2013г – 164чел, 2014г – 177чел. Среднее число работников, проработавших весь год, составило по годам: 2012г – 115чел, 2013г – 138чел, 2014г – 159чел. Проанализируйте динамику коэффициента постоянства кадров.

4. Исходные данные по персоналу предприятия представлены в таблице:

Показатели	Код	Годы		Абсолютное изменение
		Баз.	Отчет.	
Среднесписочная численность работников, чел.	1	1156	1082	
Принято работников, чел.	2	142	176	
Выбыло работников, чел.	3	58	98	
из них: за прогулы, нарушение техники безопасности, по собственному желанию и др.	4	35	37	
Оборот персонала	$5=2+3$			
Коэффициент общего оборота	$6=5:1$			
Коэффициент по приему кадров	$7=2:1$			
Коэффициент по выбытию кадров	$8=3:1$			
Коэффициент текучести кадров	$9=4:1$			
Коэффициент стабильности кадров	$11=1-(4:(2+1))$			

Заполните пустые ячейки таблицы, прокомментируйте результаты.

- Определить коэффициент текучести кадров и степень удовлетворенности работников работой на предприятии по данным баланса численности работников (человек):

1. Списочный состав на начало отчетного периода - 6714

2. Принято в течение отчетного периода – всего - 266

В том числе по источникам:

выпускники учебных заведений - 84

перевод с других предприятий - 5

направлены органами трудоустройства - 12

приняты самим предприятием - 165

3. Выбыло в течение отчетного периода – всего - 388

В том числе по причинам:

перевод на другие предприятия - окончание срока договора - 67

переход на учебу, призыв на военную службу, уход на пенсию и другие причины, предусмотренные законом - 82

по собственному желанию - 196

увольнение по сокращению штатов - 30

увольнение за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины - 13

4. Состояло в списочном составе на конец отчетного периода (стр. 1 + стр. 2 - стр. 3) - 6592

5. Число работников, состоявших в списках предприятия весь отчетный период -6060

6. Среднесписочное число работников – 6653.

*Методические указания к задаче.*

**Коэффициент текучести кадров (Кт), %:**

$$K_T = P_B / P_H * 100,$$

где  $P_B$  - численность работников, уволенных по причинам текучести (по собственному желанию, за прогулы и нарушения трудовой дисциплины);

$P_H$  - списочное число работников на начало периода.

**Коэффициент удовлетворенности работников работой на предприятии (Ку):**

$$K_y = 1 - P_{сж} / P_{ср},$$

где  $P_{сж}$  - число работников, выбывших с предприятия по собственному желанию;

$P_{ср}$  - среднесписочная численность работников на предприятии.

6. В числе выбывших с предприятия по причинам текучести 25% составляют лица в возрасте до 20 лет. Доля же этой категории работников в структуре работающих на предприятии - 10%. Определить коэффициент интенсивности текучести молодежи, результат прокомментировать.

*Методические указания к задаче.*

**Коэффициент интенсивности текучести (Ки.т):**

$$K_{и.т} = P_{вi} / P_i * 100,$$

где  $P_{вi}$  - доля  $i$ -й категории работников в числе выбывших по причинам текучести;

$P_i$  - доля этой же категории работников в структуре работающих на предприятии.

7. Рассчитать коэффициент абсентеизма на предприятии, если известны следующие данные о календарном фонде времени (чел./ч), результат прокомментировать:

Отработано всего.....	894 240
Число чел./ч неявок на работу - всего.....	141 152
В том числе:	
очередные отпуска.....	72 320
отпуска по учебе.....	1768
отпуска в связи с родами .....	2832
болезни.....	46 112
прочие неявки, разрешенные законом.....	8160
неявки за свой счет с разрешения администрации.....	1056
прогулы .....	1784
вынужденные отгулы по инициативе администрации.....	7120
Праздничные и выходные дни.....	383 064

*Методические указания к задаче.*

**Показатель абсентеизма (А), %:**

$$A = P_{п} / P * 100,$$

где  $P_{п}$  - общее число часов, пропущенных работниками в течение года по болезни, отгулы за свой счет, прогулы, кроме отпусков и вынужденных отгулов по инициативе администрации;

$P$  - общий баланс рабочего времени организации за год.

**Критерии оценки:**

- оценка «зачтено» выставляется магистранту, если он верно решил все задачи.
- оценка «не зачтено» выставляется магистранту, если он полностью не справился с задачами.

**2. Комплект заданий для практической работы 2**

Раздел (тема) дисциплины **Анализ движения персонала, динамики и уровня производительности труда персонала**

1. Предприятие произвело в текущем году продукции на 1582 тыс.руб. Среднесписочная численность производственных работников составила 285 человек. В следующем году планируется рост объема производства на 10%, а увеличение численности работников на 2%. Рассчитайте:

- производительность труда на одного работника в текущем году;
- плановую производительность труда;
- динамику производительности труда в плановом периоде.

2. Предприятие произвело в 2013г 26тыс. пылесосов, в 2014г – 30тыс. пылесосов. Затраты рабочего времени на производство продукции составили соответственно – 4335чел\*ч и 4266чел\*ч. Рассчитайте производительность труда в 2013 и 2014г, а также ее изменение в процентах.

3. Завод выпускает 3 вида изделий – А, Б и В. В 2013г было выпущено 100тыс.шт изделий А, 200тыс.шт изделий Б и 300тыс.шт изделий В. Затраты рабочего времени на изготовление 1 шт изделия составляет: А – 0,1ч, Б – 0,15ч, В – 0,3ч. В 2014г выпуск изделий не изменился, но изменились временные затраты на производство изделий: А - увеличились на 5%, Б – увеличились на 2%, В – сократились на 3%. Рассчитайте индекс затрат рабочего времени и индекс производительности труда.

4. Рассчитайте индекс затрат рабочего времени и индекс производительности труда, используя исходные данные из задачи 3, если в 2014г затраты рабочего времени на производство 1 шт изделий изменился следующим образом: А – сократились на 5%, Б – сократились на 4%, В – сократились на 1%.

5. Исходные данные задачи представлены в таблице.

Показатель	Период	
	Базовый	Отчетный
1.Объем продукции, тыс.шт.	156	185
2.Цена продукции, руб.	100	
3.Среднесписочная численность работников, чел.	814	835

Рассчитайте выработку продукции на 1 работника в базовом и отчетном периодах и индекс производительности труда.

6. Исходные данные задачи представлены в таблице.

Показатель	Период	
	Базовый	Отчетный
1.Объем продукции, тыс.шт. - товар А	56	85

- товар Б	61	72
- товар В	47	64
2.Цена продукции, руб.		
- товар А	100	
- товар Б	50	
- товар В	75	
3.Среднесписочная численность работников, чел.	814	835

Рассчитайте выработку продукции на 1 работника в базовом и отчетном периодах и индекс производительности труда.

7. На рынке функционируют два предприятия-конкурента – «Орион» и «Альфа», которые производят и реализуют аналогичные товары. В таблице представлены значения показателей деятельности предприятий.

Показатель	Предприятия	
	Орион	Альфа
1.Объем продукции, тыс.шт.		
- товар А	105	114
- товар Б	87	75
- товар В	44	42
2.Рыночная цена продукции, руб.		
- товар А	50	
- товар Б	65	
- товар В	70	
3.Среднесписочная численность работников, чел.	540	495

Рассчитайте производительность труда по каждому предприятию, определите какое из них более производительнее и почему.

8. Предприятие А производит 578тыс. телефонов за год, затраты рабочего времени при этом составляют 5352чел\*ч. Предприятие Б производит 269тыс. телефонов за пол года, затраты рабочего времени при этом составляют 2713чел\*ч. Рассчитайте производительность труда за год на предприятиях А и Б, учитывая, что производительность труда на предприятиях в течение года равномерна. Определите какое лучше по этому показателю и почему.

9. Показатели предприятия «Омега» представлены в таблице.

Показатель	Период	
	Базовый	Отчетный
1.Объем продукции, тыс.шт.	100	125
2.Цена продукции, руб.	100	
3.Среднесписочная численность работников, чел.	145	135

Показатели предприятия «Бетта» представлены в таблице.

Показатель	Период	
	Базовый	Отчетный
1.Объем продукции, тыс.шт.	106	118
2.Цена продукции, руб.	90	
3.Среднесписочная численность работников, чел.	135	137

Рассчитайте выработку продукции на 1 работника в базовом и отчетном периодах и индекс производительности труда на каждом предприятии. Проанализируйте какое предприятие лучше развивается и почему.

10. Как изменится производительность труда, если численность увеличится на 10% и объем производства возрастет на 20%.

**Критерии оценки:**

- оценка «зачтено» выставляется магистранту, если он верно решил все задачи.
- оценка «не зачтено» выставляется магистранту, если он полностью не справился с задачами.

**3. Комплект заданий для практической работы 3**

Раздел (тема) дисциплины **Общие аспекты оценки эффективности управления персоналом**

1. На предприятии служба управления персоналом провела мероприятия по повышению квалификации, в результате которых 40% работников увеличили выполнение норм выработки с 70 до 95%. Рассчитайте относительную экономию численности работающих за счет прироста выработки, если численность персонала, прошедших курсы повышения квалификации, 150 человек. Рассчитать экономический эффект от условного высвобождения численности, если заработная плата работника составляет 13000р.
2. В результате мероприятий службы управления персоналом по обучению новым технологиям производства трудоемкость единицы продукции снизилась с 0,5ч до 0,38ч, а объем производства увеличился на 15%. Рассчитайте экономию численности за счет снижения трудоемкости производства продукции, если фонд рабочего времени одного работника до обучения составлял 1735ч, годовой объем производства до проведения мероприятий 258тыс.шт, коэффициент выполнения норм в базисном году 80%. Определите экономический эффект от экономии численности, если заработная плата работника равна 17000руб.
3. Используя данные и результаты предыдущей задачи, определите экономию численности за счет прироста объема производства, если исходная численность работников составляла 775 человек. Рассчитайте эффект от условного высвобождения численности.
4. На предприятии служба управления персоналом планирует провести мероприятия по улучшению условий труда работников, в результате реализации этих мероприятий ожидается снижение текучести персонала с 10% до 5%. Показатели видов ущерба от текучести за год представлены в таблице.

Виды ущерба	Значение, т.р.
1. Ущерб от недополучения продукции от новичков, тыс.р.	1125
2. Ущерб от недополучения продукции, когда работники «дорабатывают» 2 недели перед уходом из организации, тыс.р	985
3. Расходы на обучение новичков, тыс.р.	235
4. Дополнительные расходы, связанные с организацией работ по	64

приему и увольнению по собственному желанию	
---	--

Рассчитайте среднегодовой ущерб от текучести кадров и ожидаемую экономию по себестоимости за счет снижения текучести рабочей силы.

5. Анализ использования рабочего времени на предприятии, проведенный службой управления персоналом, показал высокое значение потерь рабочего времени по временной нетрудоспособности. Для исключения этой проблемы было решено внедрить мероприятия по улучшению условий труда и здоровья сотрудников. В результате ожидается снижение потерь рабочего времени по временной нетрудоспособности в 2 раза. Потери и ущерб из-за нетрудоспособности в среднем за последние 3-5 лет представлены в таблице.

Виды ущерба	Значение
1. Выплаты по временной нетрудоспособности в мес., тыс. руб.	105
2. Оплата исков работникам, получившим производственную травму или профзаболевание за год, тыс.руб.	224
3. Выплаты пенсий при уходе за инвалидом в мес., тыс. руб.	58
4. Затраты на санаторно-курортное лечение за счет фирмы за год, тыс.руб.	347
5. Затраты на медикаменты за год, тыс.р.	60
6. Потери рабочего времени по временной нетрудоспособности (до внедрения мероприятий), дней	74

Рассчитайте средний дневной ущерб в связи с травматизмом и профзаболеванием работников и экономию в связи с сокращением заболеваемости и травматизма, если количество рабочих дней в году 247.

6. На предприятии были выявлены потери рабочего времени из-за нерациональной и неэффективной организации труда. Служба управления персоналом внедрила ряд мероприятий по совершенствованию организации труда в подразделениях, в результате которых потери рабочего времени сократились с 12% до 5%. Определите экономию численности за счет совершенствования организации труда в подразделениях, если численность работников составляет 654 человека. Рассчитайте экономический эффект от высвобождения численности, если заработная плата работника составляет 12500р.

#### Критерии оценки:

- оценка «зачтено» выставляется магистранту, если он верно решил все задачи.
- оценка «не зачтено» выставляется магистранту, если он полностью не справился с задачами.

#### 4. Кейс-задача 1

Раздел (тема) дисциплины **Общие аспекты оценки эффективности управления персоналом**

**Задание выполняется на практической работе № 4:**

1. Объединитесь в группы по 3-4 человека.
2. Разработайте анкету для опроса линейных руководителей фирмы с целью оценить их мнение об эффективности деятельности СУП.  
Анкета должна содержать не менее 10 вопросов разного характера. Ответы должны выставляться по 6-балльной шкале. 1-2 балла означают, что работа выполнена ниже среднего уровня, 3-4 балла – на профессиональном уровне, 5-6 баллов – выше среднего.
3. Выступите в качестве экспертов (линейных руководителей) и оцените по разработанной вами анкете эффективность деятельности СУП.

Описание деятельности СУП фирмы «Фактор».

СУП на фирме состоит из 6 человек, годовые затраты на ее содержание 2450000 рублей, всего персонал фирмы составляет 230чел. Работники службы занимаются поиском и подбором кадров, ведением документации по сотрудникам фирмы, обучением новых работников. В результате реализации мероприятия по повышению мотивации текучесть снизилась с 15% до 8%, а в результате тренинга по продажам, объем выручки увеличился на 11%. Оперативность работников СУП на среднем уровне, иногда происходят задержки с подбором новых сотрудников, из-за чего случаются простои в производстве. Климат в коллективе фирмы дружелюбный, по праздникам проводятся корпоративные мероприятия. Документация по сотрудникам ведется в полном объеме и своевременно. Уровень обучения новых работников средний (только основные знания) по причине нехватки времени.

- 3.1 Определите значимость (Кз) каждого из вас, как эксперта в управлении персоналом, используя метод взаимооценки. То есть каждый из вас проставляет остальным участникам группы оценки по 5-балльной шкале в таблице 1.

Таблица 1 – Взаимооценка экспертов

Эксперты	1	2	3	4	Сумма
1	*	O <sub>21</sub>	O <sub>31</sub>	O <sub>41</sub>	-
2	O <sub>12</sub>	*	O <sub>32</sub>	O <sub>42</sub>	-
3	O <sub>13</sub>	O <sub>23</sub>	*	O <sub>43</sub>	-
4	O <sub>14</sub>	O <sub>24</sub>	O <sub>34</sub>	*	-
Средняя оценка O <sub>срi</sub>	O <sub>сум1/3</sub>	O <sub>сум2/3</sub>	O <sub>сум3/3</sub>	O <sub>сум4/3</sub>	$\sum O_{срi}$
Кз	$\frac{O_{ср1/}}{\sum O_{срi}}$	$\frac{O_{ср2/}}{\sum O_{срi}}$	$\frac{O_{ср3/}}{\sum O_{срi}}$	$\frac{O_{ср4/}}{\sum O_{срi}}$	1

- 3.2.2 Оцените СУП фирмы «Фактор» по вопросам анкеты, занесите их и полученные значимости экспертов в таблицу 2, рассчитайте оценки по каждому вопросу с учетом значимости экспертов.

Таблица 2 – Оценка СУП фирмы «Фактор» по вопросам разработанной анкеты

Вопросы для опроса	Эксперты				Оценка с учетом значимости экспертов
	Э1	Э2	Э3	Э4	
	Кз=	Кз=	Кз=	Кз=	
1.					

2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
Всего					

Сложите полученные оценки и рассчитайте эффективность СУП, как отношение суммы оценок по опросу с учетом значимости экспертов к максимально возможной сумме баллов (например, если 10 вопросов, то максимальная сумма оценок  $6 \cdot 10 = 60$  баллов).

### 3.3 Сделайте вывод об эффективности СУП.

**Результатом выполнения кейс-задачи** является отчет по практической работе №4. К отчету предъявляются следующие требования:

1. Аккуратность оформления.
2. Четко сформулированные и структурированные вопросы разработанной анкеты для оценки СУП фирмы «Фактор» по методу экспертных оценок.
3. Заполненные таблицы №1 и 2.
4. Наличие расчета экспертной оценки и вывода об эффективности СУП фирмы «Фактор».

#### **Критерии оценки:**

- оценка «зачтено» выставляется магистранту, если он верно справился с заданием и его отчет по практической работе отвечает всем предъявляемым требованиям;
- оценка «не зачтено» выставляется магистранту, если он полностью не справился с заданием.

### 5. Комплект заданий для практической работы 5

Раздел (тема) дисциплины **Общие аспекты оценки эффективности управления персоналом**

1. На предприятии «Эдельвейс» руководство приняло решение о сокращении части сотрудников СУП, но СУП решила показать и доказать руководству свою необходимость и полезность с помощью оценки экономической эффективности своей деятельности.

Рассчитайте значение годовых экономических эффектов от различных показателей по предложенной методике, используя показатели работы предприятия и ее СУП, представленные в таблице.

Показатели	Годы	
	2013	2014
1. Среднесписочная численность работников предприятия, чел.	350	364
2. Число уволенных по собственному желанию (чел.), в том числе по причине:	32	25
- недовольства условиями труда	9	8
- недовольства заработной платой на предприятии	15	10
- переезда в другой город	5	2
- по семейным обстоятельствам	3	5
3. Число уволенных за прогулы, чел.	7	3
4. Месячный должностной оклад специалиста по поиску и подбору персонала, руб.	15000	17000
5. Среднемесячное количество подобранных сотрудников, чел.	8	9
6. Месячный оклад специалиста по обучению персонала, руб.	15000	16000
7. Среднемесячное количество обученных работников, чел.	3	4
8. Недовыработка готовой продукции по вине персонала в месяц, тонн	150	138
9. Отпускная цена готовой продукции, руб/т	5000	5250
10. Количество сокращенных штатных единиц, чел.	36	22
11. Среднемесячная заработная плата, включая социальные выплаты, работников предприятия, руб	16500	18000
12. Затраты на содержание СУП, тыс.руб.	1750	1755

Поиск, подбор и обучение персонала на предприятии осуществляется своими специалистами из СУП.

В связи с ростом производительности труда, обеспеченного за счет мероприятий СУП по повышению квалификации, руководство предприятия в отчетном году сократило 22 производственных рабочих, чья работа была наименее производительной.

СУП в отчетном году провело мероприятия по оптимизации трудовой дисциплины, вследствие чего недовыработка готовой продукции по вине персонала сократилась.

2. Сотрудникам СУП на предприятии «Калина» руководство решило сократить заработную плату и уволить нескольких человек, т.к. не видит результатов их деятельности и реальной экономической пользы для предприятия. Работники СУП решили показать экономическую эффективность своей работы на реальных фактических данных и защитить себя от грядущих перемен.

Рассчитайте экономическую эффективность СУП по рассмотренной методике, используя исходные данные в таблице.

Показатели	Годы	
	базовый	отчетный
1.Среднесписочная численность работников предприятия, чел.	408	415
2.Число уволенных по собственному желанию (чел.), в том числе по причине:	33	21
- недовольства заработной платой на предприятии	12	11
- переезда в другой город	5	4
- недовольства отношением со стороны руководства	7	2
- недовольства условиями труда	8	4
- по семейным обстоятельствам	1	0
3.Число уволенных за прогулы, чел.	10	12
4.Среднее значение стоимости поиска и подбора персонала кадровым агентством, руб.	4500	5000
5.Среднее значение стоимости обучения 1 работника кадровым агентством, руб.	7800	8000
6.Недовыработка готовой продукции по вине персонала в месяц, тыс.шт.	175	
9.Отпускная цена готовой продукции, руб/шт	12,4	13,1
10.Количество сокращенных штатных единиц, чел.	15	17
11.Среднемесячная заработная плата, включая социальные выплаты, работников предприятия, руб	16500	18000
12.Затраты на содержание СУП, тыс.руб.	2011	2132

Поиск, подбор и обучение персонала осуществляется сторонними специалистами из кадрового агентства.

В связи с уменьшением трудоемкости производства продукции вследствие проведенных СУП мероприятий по стимулированию труда, руководство предприятия в отчетном году сократило 17 производственных рабочих, чья работа была наиболее трудоемкой.

СУП в отчетном году провело мероприятия по совершенствованию условий труда, вследствие чего недовыработка готовой продукции по вине персонала в отчетном году сократилась на 25% по сравнению с предыдущим периодом.

#### **Критерии оценки:**

- оценка «зачтено» выставляется магистранту, если он верно решил все задачи.
- оценка «не зачтено» выставляется магистранту, если он полностью не справился с задачами.

#### **6. Комплект заданий для практической работы 6**

Раздел (тема) дисциплины **Западные методы оценки эффективности управления персоналом**

## 1. Кейс-задача 2:

Оцените эффективность деятельности службы управления персоналом предприятия «Компас» с помощью модели Дэйва Ульриха.

*Предприятие «Компас» занимается производством измерительных приборов для морских судов. СУП на фирме состоит из 10 человек, всего численность персонала 243 человека.*

*Работники службы занимаются поиском и подбором кадров, ведением документации по сотрудникам фирмы, обучением новых работников, проведением различных развивающих мероприятий, тренингов для работников, а также проведением ежеквартальных опросов/исследований персонала для анализа социального климата на предприятии, мониторинга удовлетворенности работников условиями труда. Все перечисленные операции СУП выполняет каждый квартал. Оперативность работников СУП выше среднего. На аналогичном предприятии «Форвард», занимающимся выпуском измерительных приборов для авиационной отрасли, СУП выполняет те же функции, но исследования социального климата и мониторинг удовлетворенности работников условиями труда на предприятии осуществляются по итогам года.*

*В I квартале было выпущено 1340 приборов. В результате реализации СУП мероприятия по повышению мотивации работников увеличился объем производства во II квартале до 1560 шт, при этом численность работников предприятия не изменилась.*

*На данное мероприятие было потрачено 729000 руб. Средняя стоимость прибора составляет 20000р, в том числе 15% прибыли.*

*По данным анкетирования климат в коллективе дружелюбный, по праздникам проводятся корпоративные мероприятия, текучесть персонала на предприятии составляет 3%.*

*Изменений в службе управления персоналом не было.*

**Результатом выполнения кейс-задачи** является отчет, к которому предъявляются следующие требования:

1. Аккуратность оформления.
2. Наличие верной оценки эффективности деятельности СУП предприятия «Компас» с помощью модели Дэйва Ульриха по 5 показателям.

## 2. Кейс-задача 3:

Оцените эффективность деятельности службы управления персоналом предприятия «Компас» с помощью модели Дэйва Ульриха.

*Предприятие «Милена» занимается производством и продажей отопительных приборов. СУП на фирме состоит из 8 человек, всего численность персонала 132 человека.*

*В ноябре было продано 2400 приборов, что на 10% меньше, чем в октябре. HR-директор, наблюдая такую динамику, принял решение о проведении тренинга для sales-менеджеров. В результате объем продаж в декабре увеличился до 2760шт. Средняя стоимость отопительного прибора составляет 5000р., в том числе 10% прибыли.*

*В декабре каждый работник СУП предприятия «Милена» выполнил в среднем 5 операций, оперативность при этом ниже среднего. Известно, что на предприятии-конкуренте работник СУП за год в среднем выполняет 84 функции.*

*Затраты на проведение тренинга составили 150000руб.*

*Исследования морального климата в коллективе не проводятся, но корпоративные мероприятия проводятся, текучесть персонала на предприятии составляет 13%.*

*В ноябре в СУП предприятия поменялся директор. До этого события текучесть персонала составляла 10%, после – 13%.*

**Результатом выполнения кейс-задачи** является отчет, к которому предъявляются следующие требования:

1. Аккуратность оформления.
2. Наличие верной оценки эффективности деятельности СУП предприятия «Компас» с помощью модели Дэйва Ульриха по 5 показателям.

3. Используя условия задания 1, оцените эффективность СУП предприятия с помощью формул Джека Филлипса.  
Необходимо учесть, что расходы на СУП составляют 695000руб., операционные расходы 2750000руб.  
За II квартал было отмечено 3 прогула, а сотрудников, неожиданно уволившихся, не было. Анкетирование показало, что 230 работников удовлетворены своей работой.
4. Используя условия задания 2, оцените эффективность СУП предприятия с помощью формул Джека Филлипса.  
Необходимо учесть, что расходы на СУП составляют 505000руб., операционные расходы 2156000руб.  
За декабрь было отмечено 4 прогула, а сотрудников, неожиданно уволившихся, было 5 человек.  
Анкетирование показало, что 80 работников удовлетворены своей работой.

**Критерии оценки:**

- оценка «зачтено» выставляется магистранту, если он верно решил все задачи и отчеты по кейс-задачам соответствуют предъявляемым требованиям;
- оценка «не зачтено» выставляется магистранту, если он полностью не справился с задачами.

## **7. Комплект заданий для практической работы 7**

Раздел (тема) дисциплины **Западные методы оценки эффективности управления персоналом**

1. Предприятие потратило 1 000 000 рублей на введение новой системы мотивации, а текучесть снизилась в два раза и за полгода составила всего 7 %. Если бы этого не произошло, предприятию пришлось бы искать не 50 новых сотрудников, а 100. Затраты на это составили бы 500 000 рублей (зарплата рекрутера + стоимость размещения вакансий). Упущенная выгода из-за отсутствия нужных специалистов – 1 000 000 рублей. Рассчитайте показатель отдачи инвестиций ROI.
2. Предприятие провело тренинг для менеджеров по продажам, потратив при этом 500 000рублей. В результате объем продаж продукции вырос на 20% за последний месяц по сравнению с предыдущим, продажи в котором составляли 4 700 000рублей. Рассчитайте показатель отдачи инвестиций ROI.
3. СУП организовала курсы обучения производственных рабочих новым технологиям производства, в результате которых производительность труда увеличилась с 5000шт в месяц до 5700шт. Стоимость курсов обучения для всех производственных работников составила 1000000руб. Цена единицы продукции 9000руб. Рассчитайте показатель отдачи инвестиций ROI.
4. СУП организовала курсы повышения квалификации производственных рабочих, в результате которых трудоемкость изготовления одной детали снизилась с 0,15ч на 1 деталь до 0,1ч. Фонд рабочего времени за месяц составил 150ч. Стоимость курсов повышения квалификации для всех производственных работников составила 800000руб. Цена единицы продукции 1850руб. Рассчитайте показатель отдачи инвестиций ROI.

5. Предприятие потратило 950 000 рублей на введение новой системы мотивации, а текучесть снизилась в два раза. Если бы этого не произошло, предприятию пришлось бы искать 100 новых сотрудников. Рекрутер подбирает 10 человек в месяц, а зарплата его составляет 20000рублей. Стоимость размещения вакансий составила 250000 рублей. Упущенная выгода из-за отсутствия нужных специалистов в месяц составляет 100 000 рублей. Рассчитайте показатель отдачи инвестиций ROI.
6. Предприятие провело тренинг для менеджеров по продажам, потратив при этом 415 000рублей. В результате объем продаж продукции вырос с 2000шт до 2500шт. Стоимость единицы продукции составляет 1230рублей. Рассчитайте показатель отдачи инвестиций ROI.

**Критерии оценки:**

- оценка «зачтено» выставляется магистранту, если он верно решил все задачи;
- оценка «не зачтено» выставляется магистранту, если он полностью не справился с задачами.

**8. Комплект заданий для практической работы 8**

Раздел (тема) дисциплины **Западные методы оценки эффективности управления персоналом**

1. Методом бенчмаркинга оценить эффективность деятельности СУП на предприятии А, если известны показатели движения персонала у эталонного предприятия. Сделайте выводы о том, что необходимо улучшить СУП предприятия А.

Показатели	Код	Годы		Эталонное предприятие
		Баз.	Отчет.	
Среднесписочная численность работников, чел.	1	1200	1050	-
Принято работников, чел.	2	140	170	-
Выбыло работников, чел.	3	58	108	-
из них: за прогулы, нарушение техники безопасности, по собственному желанию и др.	4	35	47	-
Оборот персонала	$5=2+3$			105
Коэффициент общего оборота	$6=5:1$			0,12
Коэффициент по приему кадров	$7=2:1$			0,1
Коэффициент по выбытию кадров	$8=3:1$			0,04
Коэффициент текучести кадров	$9=4:1$			0,03
Коэффициент стабильности кадров	$11=1-(4:(2+1))$			0,992

2. На предприятии А работает 518чел, за год было уволено 85 человек, в том числе по собственному желанию 35чел. и за прогулы 40чел. Число неявок на работу по причине болезни составило 22800чел/ч, прочие неявки, разрешенные законом 9560чел/ч, неявки за свой счет с разрешения администрации 1560чел/ч, прогулы 1850чел/ч. Всего отработано за год работниками предприятия А 705000 чел/ч. Оценить с помощью бенчмаркинга эффективность СУП на предприятии А, если на эталонном предприятии коэффициент текучести 5%, показатель абсентеизма 2%.

3. На рынке функционируют два предприятия-конкурента «Блеск» и «Андромеда», которые производят и реализуют аналогичные товары. «Андромеда» является ведущим, эталонным предприятием отрасли. Недавно СУП предприятия «Блеск» провело мероприятия по повышению мотивации, в результате чего выросла производительность труда. В таблице представлены значения показателей деятельности предприятий. Оцените – достаточно ли эффективна СУП «Блеск», чтобы превзойти эталон.

Показатель	Предприятия	
	Блеск	Андромеда
1.Объем продукции, тыс.шт.		
- товар А	105	114
- товар Б	87	75
- товар В	44	42
2.Рыночная цена продукции, руб.		
- товар А		60
- товар Б		75
- товар В		80
3.Среднесписочная численность работников, чел.	540	495

4. У фирмы А объем произведенной продукции был ниже, чем у конкурента-предприятия Б и составлял 40000шт, а текучесть была 8%. Среднесписочная численность работников фирмы А равна 145чел. Работники СУП предприятия А изучили методы деятельности СУП конкурента и организовали курсы повышения квалификации, в результате которых объем производства вырос на 5000шт. Текучесть при этом снизилась на 2%. Оцените эффективность деятельности СУП предприятия А, если производительность труда предприятия Б составляет 31 шт/чел, а текучесть равна 5,5%.

#### Критерии оценки:

- оценка «зачтено» выставляется магистранту, если он верно решил все задачи;
- оценка «не зачтено» выставляется магистранту, если он полностью не справился с задачами.

### 5.2 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения (знаний, умений, владений), характеризующих этапы формирования компетенций

Приводится методика проведения процедур оценивания конкретных результатов обучения (знаний, умений, владений) формируемого этапа компетенции. То есть для каждого образовательного результата определяются показатели и критерии сформированности компетенций на различных этапах их формирования, приводятся шкалы и процедуры оценивания.

Компетенция, ее этап и уровень формирования	Заявленный образовательный результат	Типовое задание из ФОС, позволяющее проверить сформированность образовательного результата	Процедура оценивания образовательного результата	Критерии оценки
<i>ОПК-8 1 этап, уровень базовый</i>	<i>Знать</i> современные методы и методики	Решение практических заданий 1-6	Практические задания решаются	Критерии оценки указаны

<p><i>вый</i></p>	<p>оценки социально-экономической эффективности управления персоналом, применяемые в отечественной и западной практике; технологии управления персоналом.</p>	<p>(стр. 19), кейс 1 (стр. 20), кейс 2 и 3 (стр. 25), практические задания 3 и 4 (стр.26)</p>	<p>на практической работе №3 в течении 2 часов. Кейсы решаются на практических работах №4 (кейс 1) и №6 (кейсы 2 и 3, задания 3 и 4). Результат практических заданий оформляется в тетради. Результаты кейсов оформляются в виде отчета. Требования к отчету на стр.22 (кейс 1), стр. 25 (кейс 2), и на стр. 26 (кейс 3)</p> <p>Методические указания по выполнению заданий на практических работах стр. 38 (задания 1-6), стр.40 (кейс 1), стр.43 (кейсы 2, 3 и задания 3, 4)</p>	<p>ны в ФОС стр.20 (практические задания 1-6), стр.22 (кейс 1), стр.26 (кейсы 2 и 3, практические задания 3 и 4)</p>
<p><b>ОПК-8</b> 1 этап, уровень базовый</p>	<p><b>Уметь</b> анализировать значения расчетных показателей оценки социально-экономической эффективности управления персоналом; сравнивать их с нормативными значениями и показателями других организаций; делать выводы о состоянии управления персоналом в организации.</p>	<p>Решение практических заданий 1-6 (стр. 19), кейс 1 (стр. 20), кейс 2 и 3 (стр. 25), практические задания 3 и 4 (стр.26)</p>	<p>Практические задания решаются на практической работе №3 в течении 2 часов. Кейсы решаются на практических работах №4 (кейс 1) и №6 (кейсы 2 и 3, задания 3 и 4). Результат практических заданий оформляется в тетради. Результаты кейсов оформляются в виде отчета. Требования к отчету на стр.22 (кейс 1), стр. 25 (кейс 2), и на стр. 26 (кейс 3)</p> <p>Методические указания по вы-</p>	<p>Критерии оценки указаны в ФОС стр.20 (практические задания 1-6), стр.22 (кейс 1), стр.26 (кейсы 2 и 3, практические задания 3 и 4)</p>

			полнению заданий на практических работах стр. 38 (задания 1-6), стр.40 (кейс 1), стр.43 (кейсы 2, 3 и задания 3, 4)	
<b>ОПК-8</b> 1 этап, уровень базовый	<b>Владеть</b> навыками использования результатов оценки эффективности управления персоналом для подготовки решений в области повышения эффективности системы управления персоналом в организации	Решение практических заданий 1-6 (стр. 19), кейс 1 (стр. 20), кейс 2 и 3 (стр. 25), практические задания 3 и 4 (стр.26)	Практические задания решаются на практической работе №3 в течении 2 часов. Кейсы решаются на практических работах №4 (кейс 1) и №6 (кейсы 2 и 3, задания 3 и 4). Результат практических заданий оформляется в тетради. Результаты кейсов оформляются в виде отчета. Требования к отчету на стр.22 (кейс 1), стр. 25 (кейс 2), и на стр. 26 (кейс 3) Методические указания по выполнению заданий на практических работах стр. 38 (задания 1-6), стр.40 (кейс 1), стр.43 (кейсы 2, 3 и задания 3, 4)	Критерии оценки указаны в ФОС стр.20 (практические задания 1-6), стр.22 (кейс 1), стр.26 (кейсы 2 и 3, практические задания 3 и 4)
<b>ПК-13</b> 1 этап, уровень базовый	<b>Знать</b> методы и показатели анализа и оценки движения персонала.	Решение практических заданий 1-7 (стр. 14)	Практические задания решаются на практической работе №1 в течении 2 часов. Результат оформляется в тетради.  Методические указания по выполнению заданий на практической работе №1 стр. 34 (задания 1-7)	Критерии оценки указаны в ФОС стр.17 (практические задания 1-7)
<b>ПК-13</b> 1 этап, уровень базовый	<b>Уметь</b> рассчитывать и анализировать по-	Решение практических заданий 1-7	Практические задания решаются	Критерии оценки указа-

<i>вый</i>	казатели движения персонала	(стр. 14)	на практической работе №1 в течении 2 часов. Результат оформляется в тетради.  Методические указания по выполнению заданий на практической работе №1 стр. 34 (задания 1-7)	ны в ФОС стр.17 (практические задания 1-7)
<b>ПК-13</b> 1 этап, уровень базовый	<b>Владеть</b> навыками применения методов анализа движения персонала для оценки эффективности системы найма и адаптации персонала в конкретных организациях	Решение практических заданий 1-7 (стр. 14)	Практические задания решаются на практической работе №1 в течении 2 часов. Результат оформляется в тетради.  Методические указания по выполнению заданий на практической работе №1 стр. 34 (задания 1-7)	Критерии оценки указаны в ФОС стр.17 (практические задания 1-7)
<b>ПК-14</b> 1 этап, уровень базовый	<b>Знать</b> методы и показатели анализа и оценки производительности труда персонала.	Решение практических заданий 1-10 (стр. 17)	Практические задания решаются на практической работе №2 в течении 2 часов. Результат оформляется в тетради. Методические указания по выполнению заданий на практической работе №2 стр. 37 (задания 1-10)	Критерии оценки указаны в ФОС стр.19 (практические задания 1-10)
<b>ПК-14</b> 1 этап, уровень базовый	<b>Уметь</b> рассчитывать и анализировать показатели оценки производительности труда персонала	Решение практических заданий 1-10 (стр. 17)	Практические задания решаются на практической работе №2 в течении 2 часов. Результат оформляется в тетради.  Методические указания по выполнению заданий на практической работе №2 стр. 37 (задания 1-10)	Критерии оценки указаны в ФОС стр.19 (практические задания 1-10)

<p><b>ПК-14</b> 1 этап, уровень базовый</p>	<p><b>Владеть</b> навыками применения методов анализа производительности труда персонала для оценки эффективности системы найма и адаптации персонала на практике</p>	<p>Решение практических заданий 1-10 (стр. 17)</p>	<p>Практические задания решаются на практической работе №2 в течение 2 часов. Результат оформляется в тетради.</p> <p>Методические указания по выполнению заданий на практической работе №2 стр. 37 (задания 1-10)</p>	<p>Критерии оценки указаны в ФОС стр.19 (практические задания 1-10)</p>
<p><b>ПК-23</b> 1 этап, уровень базовый</p>	<p><b>Знать</b> современные методики оценки эффективности и вклада в достижение целей организации служб управления персоналом, в том числе метод бенчмаркинга</p>	<p>Решение практических заданий 1-4 (стр. 27)</p>	<p>Практические задания решаются на практической работе №8 в течение 2 часов. Результат оформляется в тетради.</p> <p>Методические указания по выполнению заданий на практической работе №8 стр. 45 (задания 1-4)</p>	<p>Критерии оценки указаны в ФОС стр.28 (практические задания 1-4)</p>
<p><b>ПК-23</b> 1 этап, уровень базовый</p>	<p><b>Уметь</b> определять эффективность деятельности и вклад служб управления персоналом для достижения целей организации</p>	<p>Решение практических заданий 1-4 (стр. 27)</p>	<p>Практические задания решаются на практической работе №8 в течение 2 часов. Результат оформляется в тетради.</p> <p>Методические указания по выполнению заданий на практической работе №8 стр. 45 (задания 1-4)</p>	<p>Критерии оценки указаны в ФОС стр.28 (практические задания 1-4)</p>
<p><b>ПК-23</b> 1 этап, уровень базовый</p>	<p><b>Владеть</b> навыками применения современных методов оценки эффективности служб управления персоналом в совокупности для определения эффекта от их деятельности для организаций на практике</p>	<p>Решение практических заданий 1-4 (стр. 27)</p>	<p>Практические задания решаются на практической работе №8 в течение 2 часов. Результат оформляется в тетради.</p> <p>Методические указания по выполнению заданий</p>	<p>Критерии оценки указаны в ФОС стр.28 (практические задания 1-4)</p>

			на практической работе №8 стр. 45 (задания 1-4)	
<b>ПК-33</b> 2 этап, уровень <i>повышенный</i>	<b>Знать</b> методики и алгоритмы оценки вклада в достижение целей организации служб управления персоналом	Решение практических заданий 1 и 2 (стр. 22), практические задания 1-6 (стр.26)	Практические задания решаются на практических работах №5 и №7 в течении 2 часов каждая. Результат практических заданий оформляется в тетради.  Методические указания по выполнению заданий на практических работах стр. 41 (задания 1 и 2), стр.44 (практические задания 1-6)	Критерии оценки указаны в ФОС стр.24 (практические задания 1 и 2), стр.27 (практические задания 1-6)
<b>ПК-33</b> 2 этап, уровень <i>повышенный</i>	<b>Уметь</b> определять эффективность деятельности и вклад служб управления персоналом для достижения целей организации	Решение практических заданий 1 и 2 (стр. 22), практические задания 1-6 (стр.26)	Практические задания решаются на практических работах №5 и №7 в течении 2 часов каждая. Результат практических заданий оформляется в тетради. Методические указания по выполнению заданий на практических работах стр. 41 (задания 1 и 2), стр.44 (практические задания 1-6)	Критерии оценки указаны в ФОС стр.24 (практические задания 1 и 2), стр.27 (практические задания 1-6)
<b>ПК-33</b> 2 этап, уровень <i>повышенный</i>	<b>Владеть</b> навыками применения современных методик и алгоритмов в совокупности для оценки вклада в достижение целей организации служб управления персоналом на практике	Решение практических заданий 1 и 2 (стр. 22), практические задания 1-6 (стр.26)	Практические задания решаются на практических работах №5 и №7 в течении 2 часов каждая. Результат практических заданий оформляется в тетради. Методические указания по выполнению заданий на практических	Критерии оценки указаны в ФОС стр.24 (практические задания 1 и 2), стр.27 (практические задания 1-6)

			работах стр. 41 (задания 1 и 2), стр.44 (практические задания 1-6)	
--	--	--	--	--

## 6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

### 6.1 Основная литература

1. Ксенофонтова Х. З. Компетенции управленческого персонала: теория и методология развития: / Ксенофонтова Х.З - Москва: Креативная экономика, 2011
2. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учеб. пособие / [Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк; под общ. ред. Г. И. Михайлиной] - Москва: Дашков и К, 2012 - 265 с.

### 6.2 Дополнительная литература

1. Маслова Валентина Михайловна. Управление персоналом [Текст]: / В. М. Маслова - Москва: Дашков и К, 2014 - 120 с.
2. Кибанов А. Я. Служба управления персоналом: [учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности "Управление персоналом"] / А. Я. Кибанов, В. Г. Коновалова, М. В. Ушакова; под ред. А. Я. Кибанова - Москва: КноРус, 2010 - 410 с.
3. Дейнека А. В. Управление персоналом [Электронный ресурс]: [учебник для студентов вузов, обучающихся по группе специальностей "Экономика и управление"] / А. В. Дейнека - Москва: Дашков и К, 2010 - 292 с.

### 6.3. Интернет-ресурсы (электронные учебно-методические издания, лицензионное программное обеспечение)

Управление персоналом [Электронный ресурс]: Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремена/ Учебное пособие, 1999.

№	Наименование ресурса	Объем фонда электронных ресурсов (экз.)	Доступ	Реквизиты договоров с правообладателями
	2	3	4	5
1.	ЭБС «Лань» <a href="http://e.lanbook.com/">http://e.lanbook.com/</a>	41716	С любого компьютера, имеющего выход в Интернет, после регистрации в ЭБС по сети УГАТУ	Договор ЕД-671/0208-14 от 18.07.2014. Договор № ЕД -1217/0208-15 от 03.08.2015
2.	ЭБС Ассоциации «Электронное образование Республики Башкортостан» <a href="http://e-library.ufa-rb.ru">http://e-library.ufa-rb.ru</a>	1225	С любого компьютера, имеющего выход в Интернет, после регистрации в АБИС «Руслан» на площадке библиотеки УГАТУ	ЭБС создается в партнерстве с вузами РБ. Библиотека УГАТУ – координатор проекта
3.	Консорциум аэрокосмических вузов России <a href="http://elsau.ru/">http://elsau.ru/</a>	1235	С любого компьютера, имеющего выход в Интернет, после регистрации в АБИС «Руслан» на площадке библиотеки УГАТУ	ЭБС создается в партнерстве с аэрокосмическими вузами РФ. Библиотека УГАТУ – координатор проекта
4.	Электронная коллекция об-	528	С любого компьютера	Свидетельство о реги-

	разовательных ресурсов УГАТУ <a href="http://www.library.ugatu.ac.ru/cgi-bin/zgate.exe?Init+ugatu-fulltxt.xml,simple-fulltxt.xsl+rus">http://www.library.ugatu.ac.ru/cgi-bin/zgate.exe?Init+ugatu-fulltxt.xml,simple-fulltxt.xsl+rus</a>		по сети УГАТУ	страц. №2012620618 от 22.06.2012
5.	Электронная библиотека диссертаций РГБ	885352 экз.	Доступ с компьютеров читальных залов библиотеки, подключенных к ресурсу	Договор №1330/0208-14 от 02.12.2014
6.	СПС «КонсультантПлюс»	2007691 экз.	По сети УГАТУ	Договор 1392/0403-14 т 10.12.14
7.	СПС «Гарант»	6139026 экз.	Доступ с компьютеров читальных залов библиотеки, подключенных к ресурсу	ООО «Гарант-Регион, договор № 3/Б от 21.01.2013 (пролонгирован до 08.02.2016.)
8.	ИПС «Технорма/Документ»	36939 экз.	Локальная установка: библиотека УГАТУ-5 мест; кафедра стандартизации и метрологии-1 место; кафедра начертательной геометрии и черчения-1 место	Договор № АОСС/914-15 № 989/0208-15 от 08.06.2015.
9.	* Научная электронная библиотека eLIBRARY* <a href="http://elibrary.ru/">http://elibrary.ru/</a>	9169 полнотекстовых журналов	С любого компьютера, имеющего выход в Интернет, после регистрации в НЭБ на площадке библиотеки УГАТУ	ООО «НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ БИБЛИОТЕКА». № 07-06/06 от 18.05.2006
10.	Тематическая коллекция полнотекстовых журналов «Mathematics» издательства Elsevier <a href="http://www.sciencedirect.com">http://www.sciencedirect.com</a>	120 наимен. журнал.	С любого компьютера по сети УГАТУ, имеющего выход в Интернет	Договор №ЭА-190/0208-14 от 24.12.2014 г.
11.	Научные полнотекстовые журналы издательства Springer* <a href="http://www.springerlink.com">http://www.springerlink.com</a>	1900 наимен. журнал.	С любого компьютера по сети УГАТУ, имеющего выход в Интернет	Доступ открыт по гранту РФФИ

12.	Научные полнотекстовые журналы издательства Taylor & Francis Group* <a href="http://www.tandfonline.com/">http://www.tandfonline.com/</a>	1800 наимен. журнал.	С любого компьютера по сети УГАТУ, имеющего выход в Интернет	В рамках Государственного контракта от 25.02.2014 г. №14.596.11.0002 между Министерством образования и науки и Государственной публичной научнотехнической библиотекой России (далее ГПНТБ России)
13.	Научные полнотекстовые журналы издательства Sage Publications*	650 наимен. журнал.	С любого компьютера по сети УГАТУ, имеющего выход в Интернет	В рамках Государственного контракта от 25.02.2014 г. №14.596.11.0002 между Министерством образования и науки и ГПНТБ России
14.	Научные полнотекстовые журналы издательства Oxford University Press* <a href="http://www.oxfordjournals.org/">http://www.oxfordjournals.org/</a>	275 наимен. журналов	С любого компьютера по сети УГАТУ, имеющего выход в Интернет	В рамках Государственного контракта от 25.02.2014 г. №14.596.11.0002 между Министерством образования и науки и ГПНТБ России
15.	Научный полнотекстовый журнал Science The American Association for the Advancement of Science <a href="http://www.sciencemag.org">http://www.sciencemag.org</a>	1 наимен. журнала.	С любого компьютера по сети УГАТУ, имеющего выход в Интернет	В рамках Государственного контракта от 25.02.2014 г. №14.596.11.0002 между Министерством образования и науки и ГПНТБ России
16.	Научный полнотекстовый журнал Nature компании Nature Publishing Group* <a href="http://www.nature.com/">http://www.nature.com/</a>	1 наимен. журнала	С любого компьютера по сети УГАТУ, имеющего выход в Интернет	В рамках Государственного контракта от 25.02.2014 г. №14.596.11.0002 между Министерством образования и науки и ГПНТБ России
17.	Научные полнотекстовые журналы Американского института физики <a href="http://scitation.aip.org/">http://scitation.aip.org/</a>	18 наимен. журналов	С любого компьютера по сети УГАТУ, имеющего выход в Интернет	В рамках Государственного контракта от 25.02.2014 г. №14.596.11.0002 между Министерством образования и науки и ГПНТБ России
18.	Научные полнотекстовые ресурсы Optical Society of America* <a href="http://www.opticsinfobase.org/">http://www.opticsinfobase.org/</a>	22 наимен. журн.	С любого компьютера по сети УГАТУ, имеющего выход в Интернет	В рамках Государственного контракта от 25.02.2014 г. №14.596.11.0002 между Министерством образования и науки и ГПНТБ России

19.	База данных GreenFile компании EBSCO* <a href="http://www.greeninfoonline.com">http://www.greeninfoonline.com</a>	5800 библиографических записей, частично с полными текстами	С любого компьютера по сети УГАТУ, имеющего выход в Интернет	Доступ предоставлен компанией EBSCO российским организациям-участникам консорциума НЭЙКОН (в том числе УГАТУ - без подписания лицензионного договора)
20.	Архив научных полнотекстовых журналов зарубежных издательств*- Annual Reviews (1936-2006) Cambridge University Press (1796-2011) цифровой архив журнала Nature (1869- 2011) Oxford University Press (1849– 1995) SAGE Publications (1800-1998) цифровой архив журнала Science (1880 -1996) Taylor & Francis (1798-1997) Институт физики Великобритании The Institute of Physics (1874-2000)	2361 наимен. журн.	С любого компьютера по сети УГАТУ, имеющего выход в Интернет	Доступ предоставлен российским организациям-участникам консорциума НЭЙКОН (в том числе УГАТУ - без подписания лицензионного договора)

#### 6.4 Методические указания к практическим занятиям

##### Практические занятия 1. Анализ движения персонала.

*Теоретическая часть.*

Анализ движения персонала осуществляется по следующим показателям:

1. **Коэффициент общего оборота**, рассчитываемый как отношение числа принятых и уволенных работников за анализируемый период к среднесписочной численности работников.

$$K_{\text{ооб}} = \frac{Ч_{\text{п}} + Ч_{\text{у}}}{Ч_{\text{сс}}}$$

2. **Коэффициент оборота рабочей силы по приему** – отношение числа принятых к среднесписочной численности работников.

$$K_{\text{обп}} = \frac{Ч_{\text{п}}}{Ч_{\text{сс}}}$$

3. **Коэффициент оборота рабочей силы по увольнению** – отношение числа уволенных по всем причинам к среднесписочной численности работников.

$$K_{\text{обу}} = \frac{Ч_{\text{у}}}{Ч_{\text{сс}}}$$

4. **Коэффициент необходимого оборота**, равный отношению числа уволенных по неизбежным и независимым от предприятия причинам к среднесписочной численности работников.

$$K_{\text{ноб}} = \frac{\chi_{\text{ун}}}{\chi_{\text{сс}}}.$$

**5. Коэффициент текучести персонала** – отношение числа уволенных работников предприятия, выбывших за данный период по причинам текучести (по собственному желанию, за прогулы, за нарушение техники безопасности, самовольный уход и аналогичным причинам, не вызванным производственной или общегосударственной потребностью) к среднесписочной численности за тот же период.

$$K_{\text{тек}} = \frac{\chi_{\text{увол по собст.жел,прогулы и др.}}}{\chi_{\text{сс}}}$$

**Текучесть персонала** – движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником.

Текучесть может быть:

1. Внутриорганизационная – связанная с трудовыми перемещениями внутри организации.
2. Внешняя – между организациями, отраслями и сферами экономики.

Различают естественную и излишнюю текучесть кадров.

Смена кадров происходит практически в любой фирме. Это нормальное явление для каждого живого коллектива, так как отсутствие движения – признак застоя. Поэтому приток новых людей и изменение кадровой структуры служит фактором естественного развития. Сложности возникают, когда текучесть кадров принимает значительные масштабы, становится неуправляемой, нарушает нормальный ритм работы и вдобавок вредит репутации руководителя и компании в деловом окружении.

**Естественная текучесть** (3–5 % в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы.

**Излишняя текучесть** вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности.

Сам по себе показатель текучести в разных фирмах оценивают неодинаково: где-то считают поводом для беспокойства текучесть ниже 10 %, а где-то – выше 3 %. Точка зрения на этот показатель зависит от того, как руководство фирмы представляет разумное соотношение между стабильностью коллектива и уровнем его консерватизма, застоя.

**6. Коэффициент постоянства кадров** – отношение числа работников, проработавших весь период, среднесписочной численности работников за тот же период.

$$K_{\text{пост}} = \frac{\chi_{\text{пр}}}{\chi_{\text{сс}}}$$

**7. Коэффициент восполнения (замещения)** характеризует восполнение работников, уволившихся из организации по различным основаниям, вновь принятыми и рассчитывается путем деления численности принятых работников в отчетном периоде на численность работников, уволенных за этот период:

$$K_{\text{в}} = \frac{\chi_{\text{п}}}{\chi_{\text{у}}}$$

**8. Коэффициент стабильности кадров** определяется в соответствии со следующей формулой :

$$K_{\text{ск}} = 1 - \frac{\chi_{\text{у}}}{\chi_{\text{п}} + \chi_{\text{сс}}}$$

где  $\chi_{\text{у}}$  – количество уволившихся по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины за отчетный период;

$\chi_{\text{п}}$  – численность вновь принятых работников в отчетном периоде;

$\chi_{\text{сс}}$  – среднесписочная численность работников в предшествующий период.

С уменьшением числа выбывших и принятых на работу работников значение данного коэффициента приближается к единице, что соответствует стабилизации кадрового состава предприятия.

Показатели текучести внутренне коррелируют с показателями абсентеизма – количеством самовольных невыходов работников на работу.

9. **Абсентеизм** - показатель социального климата на предприятии, уровня загрузки рабочей силы и непроизводительных затрат рабочего времени. Его элементы: временное отсутствие на работе (болезнь, несчастный случай, уход за ребенком, уход с разрешения администрации), опоздания, отпуска по семейным обстоятельствам.

Стандартные формулы для расчета абсентеизма следующие:

$$A = \frac{D_n}{N \cdot D} \quad \text{или} \quad A = \frac{P_n}{P},$$

где  $D_n$  – число рабочих дней, потерянных за определенный период из-за отсутствия на работе;  $N$  – среднее число работников;  $D$  – число рабочих дней;  $P_n$  – общее число пропущенных часов;  $P$  – общее число рабочих часов по графику.

Абсентеизм приводит к значительным издержкам, которые включают в себя:

- ряд выплат, обязательных вне зависимости от фактического присутствия работника на рабочем месте;
- оплату сверхурочных работ работнику, заменяющему отсутствующего;
- потери, связанные с простоями оборудования, падением производительности труда и т. п.

### **Справка.**

*Норма численности (Нч)* – это установленная численность работников определённого профессионально-квалификационного состава, необходимого для выполнения конкретных производственных, управленческих функций или объёмов работ. По нормам численности определяются затраты труда по профессиям, специальностям, группам или видам работ, отдельным функциям, в целом по предприятию, цеху или его структурному подразделению. Численность работников является важнейшим количественным показателем, характеризующим трудовые ресурсы предприятия. Она измеряется такими показателями, как списочная, явочная и среднесписочная численность работников.

*Списочная численность (Чсп)* работников предприятия — это показатель численности работников списочного состава на определенное число или дату. Она учитывает численность всех работников предприятия, принятых на постоянную, сезонную и временную работу в соответствии с заключенными трудовыми договорами (контрактами), а также работающих собственников организации, получающих в ней заработную плату. Не включаются в списочный состав лица, работающие по договору подряда и другим договорам гражданско-правового характера. В списочном составе работников за каждый календарный день учитываются как фактически явившиеся на работу, так и отсутствующие на работе по каким-либо причинам (отпуска, болезни, командировки и т. д.).

*Явочная численность (Чя)* характеризует количество работников списочного состава, явившихся на работу в данный день, включая находящихся в командировках. Это необходимая численность рабочих для выполнения производственного сменного задания по выпуску продукции. Разница между явочным и списочным составом характеризует количество отсутствующих по различным причинам (отпуска, болезни и др.). Для приведения явочной численности к списочной используется коэффициент перевода явочной численности рабочих в списочную ( $K_{сп}$ ):

$$Ч_{сп} = Ч_{я} \cdot K_{сп}$$

В прерывных производствах КСП определяется как отношение табельного (номинального) фонда времени к плановому (эффективному), а в непрерывных — как отношение календарного фонда времени к плановому (эффективному). И, наоборот, для приведения списочного состава к явочному необходимо выполнить следующие расчеты:

$$Ч_{я} = Ч_{сп} / K_{сп} \quad \text{ИЛИ} \quad Ч_{я} = Ч_{сп} / (1 / K_{сп})$$

При расчете необходимо помнить, что списочный состав всегда больше явочного состава на количество отсутствующих работников по разным причинам.

*Среднесписочная численность* — численность работников в среднем за определенный период (месяц, квартал, с начала года, за год). Среднесписочная численность работников за месяц определяется путем суммирования численности работников списочного состава за каждый календарный день месяца. При этом списочная численность работников за выходные и праздничные дни приравнивается к списочной численности персонала предыдущего рабочего дня.

Среднесписочная численность показывает, сколько в среднем работников ежедневно числится в списках предприятия за рассматриваемый период. При определении среднесписочной численности работники, принятые на неполный рабочий день или неполную рабочую неделю (совместители) учитываются пропорционально фактически отработанному ими времени. Надомники, учитываются как целые единицы. Некоторые работники списочного состава не учитываются при определении среднесписочной численности (женщины, находящиеся в отпусках по беременности и родам, в дополнительном отпуске по уходу за ребенком; работники, находящиеся в учебном отпуске без сохранения заработной платы, и др.).

## **Практическое занятие 2. Анализ динамики и уровня производительности труда персонала.**

*Теоретическая часть.*

**Производительность труда** определяется объемом продукции (работы), произведенной работником в единицу времени. Объем продукции может быть рассчитан по валовой, товарной, условно чистой продукции и другим показателям. Отработанное время исчисляется в человеко-днях, человеко-часах, в среднесписочной численности работников.

Делением объема продукции на число отработанных рабочими человеко-часов или человеко-дней определяется показатель часовой или дневной производительности труда.

Делением же объема продукции, выпущенной за месяц, квартал, год, на соответствующую среднесписочную численность работников промышленно-производственного персонала получаем месячную, квартальную, годовую производительность труда.

Таким образом, уровень производительности труда (ПТ) оценивается путем деления объема продукции (ОП) на единицу отработанного времени (Т) или численность работников (Р):

$$ПТ = \frac{ОП}{Т};$$

$$ПТ = \frac{ОП}{Р}.$$

**Изменение уровня производительности труда (его динамика)** определяется как отношение уровня производительности труда отчетного периода к базовому или плановому. Этот показатель характеризует процент ее роста или снижения в отчетном периоде.

Сравнением планового и базового уровней производительности труда исчисляется предусмотренный планом процент ее роста, а сравнением фактического и базового уровней — процент отклонения производительности труда по отношению к уровню прошлого года.

Различают три метода измерения производительности труда:

- 1) натуральный,
- 2) стоимостной и
- 3) трудовой,

в зависимости от единиц измерения количества произведенной продукции (соответственно: 1) штуки, тонны, метры и т. п., 2) денежное выражение объема валовой продукции, 3) нормированное рабочее время).

В экономическом анализе часто используются такие показатели, как индекс затрат рабочего времени (трудоемкости) и индекс производительности труда.

**Индекс затрат рабочего времени ( $J_{вр}$ )** отражает снижение затрат рабочего времени (трудоемкости) на единицу продукции и рассчитывается по формуле:

$$J_{вр} = \frac{\sum q_1 \times t_1}{\sum q_1 \times t_0},$$

где  $\sum q_1$  – объем продукции, произведенной в отчетном периоде в соответствующих единицах измерения;

$t_0$  и  $t_1$  – затраты времени на единицу продукции в базовом и отчетном периодах.

**Индекс производительности труда ( $J_{прт}$ )** – это величина, обратная индексу затрат рабочего времени, рассчитываемая по формуле:

$$J_{прт} = \frac{\sum q_1 \times t_0}{\sum q_1 \times t_1},$$

где  $\sum q_1$  – объем продукции, произведенной в отчетном периоде, в соответствующих единицах измерения;

$t_0$  и  $t_1$  – затраты рабочего времени соответственно в базовом и отчетном периодах на единицу продукции.

Для определения изменения производительности труда широко применяется индекс, основанный на сопоставлении выработки продукции на одного работника в отчетном и базовом периодах, в денежном выражении в сопоставимых ценах:

$$J_{п} = \frac{\sum q_1 \times Ц}{\sum P_1} \times \frac{\sum q_0 \times Ц}{\sum P_0},$$

$$J_{п} = \frac{B_1}{B_0},$$

где  $q_0$  и  $q_1$  – объем продукции в натуральном выражении соответственно в базовом и отчетном периодах;

$Ц$  – сопоставимая цена (норматив чистой продукции) на единицу продукции;

$P_0$  и  $P_1$  – среднесписочная численность в базовом и отчетном периодах;

$B_0$  и  $B_1$  – выработка товарной (валовой) продукции в сопоставимых ценах предприятия на одного работника промышленно-производственного персонала (или рабочего) соответственно в базовом и отчетном периодах.

### **Практическое занятие 3. Оценка экономической эффективности СУП за счет мероприятий по повышению качества персонала и качества трудовой жизни.**

*Теоретическая часть.*

Основная цель службы управления персоналом – обеспечение качества персонала, адекватного требованиям внутренней (контекста) и внешней среды организации, используя современные знания, методы и рекомендации по реализации функций, а также весь потенциал работников и команд СУП и менеджмента.

Рассмотрим целый ряд показателей, отражающих экономию, получаемую организацией за счет мероприятий, направленных на повышение качества персонала и качества трудовой жизни:

**1. Относительную экономию (условное высвобождение) численности работающих  $\mathcal{E}_ч$**  за счет прироста выработки в результате повышения квалификации работников по следующей формуле:

$$\Theta_{\text{ч}} = \frac{Ч_{\text{нв}} \times P_{\text{нв}}}{100}$$

при

$$P_{\text{нв}} = \frac{P_{\text{нв2}} - P_{\text{нв1}}}{P_{\text{нв1}}} \times 100,$$

где  $Ч_{\text{нв}}$  – численность рабочих, увеличивших выполнение норм выработки в результате повышения квалификации;

$P_{\text{нв}}$  – прирост процента выполнения норм выработки рабочими;

$P_{\text{нв1}}, P_{\text{нв2}}$  – выполнение норм выработки соответственно до и после повышения квалификации, %.

**2. Экономия за счет снижения трудоемкости по формуле:**

$$\Theta_{\text{ч}} = \frac{\Sigma(t_1 - t_2)B_2}{\Phi_{\text{д}} \times K_{\text{н.б.}}} \times 100,$$

где  $t_1, t_2$  – трудоемкость единицы продукции, работ до и после внедрения мероприятия, нормо-час;

$\Phi_{\text{д}}$  – фонд рабочего времени одного работника до внедрения (эффективный);

$B_2$  – годовой объем производства после внедрения;

$K_{\text{н.б.}}$  – коэффициент выполнения норм в базисном году.

**3. Экономия (условное высвобождение численности) за счет прироста объема производства:**

$$\Theta_{\text{ч}} = \text{ч}_1 \left(1 + \frac{P}{100}\right) - \text{ч}_2,$$

где  $\text{ч}_1$  и  $\text{ч}_2$  – численность работающих до и после внедрения;

$P$  – прирост объема производства в результате внедрения мероприятия, %.

**4. Экономия по себестоимости за счет снижения текучести рабочей силы:**

$$\Theta_{\text{с}} = \sum_{i=1}^n P_{\text{т}} \left(1 + \frac{K_{\text{т2}}}{K_{\text{т1}}}\right),$$

где  $\sum_{i=1}^n P_{\text{т}}$  – среднегодовой ущерб от текучести кадров;

$P_{\text{т1}}$  – ущерб от недополучения продукции, когда увольняющиеся работники предупредили о желании уволиться, но «дорабатывают» 2 недели;

$P_{\text{т2}}$  – ущерб от недополучения продукции от новичков;

$P_{\text{т3}}$  – затраты на обучение новичков (целевое или иное обучение);

$P_{\text{т4}}$  – дополнительные расходы, связанные с организацией работ по приему и увольнению по собственному желанию;

$P_{\text{тп}}$  – другие расходы, связанные с текучестью;

$K_{\text{т2}}$  – ожидаемый процент текучести рабочей силы после внедрения комплекса мероприятий по НОТ или мероприятий, направленных на снижение текучести, повышение лояльности работников предприятию, улучшение отношения к труду;

$K_{\text{т1}}$  – фактический процент текучести рабочей силы в связи с недостатками в организации труда на предприятии;

$n$  – количество видов ущерба.

**5. Экономия в связи с сокращениями заболеваемости и травматизма:**

$$\Theta_{\text{H}} = (H_1 - H_2) \sum_{i=1}^n P_{\text{Hi}},$$

где  $H_1$  и  $H_2$  – потери рабочего времени по временной нетрудоспособности в течение года до и после внедрения мероприятия, дней;

$\sum_{i=1}^n P_{Hi}$  – средний дневной ущерб в связи с травматизмом или профзаболеванием, руб., определяется по данным за последние 3–5 лет, состоит из слагаемых:

$P_{H1}$  – выплата по временной нетрудоспособности,

$P_{H2}$  – оплата регрессивных исков за счет предприятия работникам, получившим производственную травму или профзаболевание,

$P_{H3}$  – выплата пенсий при уходе за инвалидом,

$P_{H4}$  – затраты на медицинское оборудование и медикаменты,

$P_{H5}$  – затраты на санаторно-курортное лечение за счет фирмы,

$P_{Hn}$  – другие,

$n$  – всего видов затрат.

#### **6. Экономия численности за счет совершенствования организации труда в подразделениях.**

Возможное высвобождение персонала определяется, как правило, через показатель роста полезного фонда рабочего времени, в том числе за счет сокращения внутрисменных потерь экономической численности:

$$\mathcal{E} = \frac{ПВ_0 - ПВ_1}{100 - ПВ_1} \cdot Ч_{\text{орб}}$$

где  $ПВ_0$  – потери рабочего времени рабочих в базовом периоде, в процентах к отработанному времени (определяются по данным табельного учета и фотографий рабочего дня);

$ПВ_1$  – потери рабочего времени планируемого периода, %.

### **Практическое занятие 4. Экспертная оценка эффективности СУП**

**Цель занятия:** изучить сущность экспертных оценок и получить практические навыки использования данного метода в оценке деятельности СУП.

#### *Теоретическая часть.*

Экспертная оценка, проще говоря, опрос, является одним из самых распространенных и применяемых методов оценки эффективности службы управления персоналом. Под экспертами можно подразумевать как сторонних специалистов, например, авторитетных консультантов в сфере HR, директоров по персоналу других компаний, так и внутренних – скажем, руководителей подразделений в вашей компании. Если речь о сторонних специалистах, то им можно заказать HR-аудит. После него эксперты дадут свое заключение о состоянии дел в службе персонала. Но это стоит немалых денег. Поэтому чаще всего в российской практике экспертной оценкой считают опрос линейных менеджеров своей компании, а иногда использование метода «360 градусов» (тогда в опросе участвуют руководители подразделений, топ-менеджеры и выборочно рядовые сотрудники). Чтобы провести опрос, разработайте анкету, в которую включите общие и частные вопросы, а также установите шкалу, пользуясь которой опрашиваемые будут выставять оценки напротив каждого вопроса.

#### *Пример*

*В Philips Russia & Belarus работу HR-службы оценивают два раза в год с помощью опроса. Свое мнение высказывают руководители подразделений, выставляя оценки по шестибальной шкале. Один-два балла означают, что работа выполнена ниже среднего уровня, три-четыре балла – на профессиональном уровне, пять-шесть баллов – выше среднего. Результаты по каждой категории суммируются, и HR-службе выставляется общая оценка. Критериями становятся такие показатели, как своевременность и качество подбора персонала или обучения*

сотрудников. Вопросы, включаемые в анкету для опроса, носят как общий характер, например: «Как Вы в целом оцениваете работу HR-департамента?», так и конкретный, предположим: «Есть ли, по-Вашему, эффект от недавнего обучения тимбилдингу?»

## **Практическое занятие 5. Методика оценки экономической эффективности управления персоналом (СУП) на современном промышленном предприятии**

### *Теоретическая часть.*

Проблема экономической оценки деятельности служб управления персоналом в настоящее время остается достаточно актуальной. Современные руководители, не видя конкретных эффектов, выраженных в экономических показателях, от деятельности службы управления персоналом принимают решения об их оптимизации. Вместе с тем принятие таких решений в современных условиях является, по меньшей мере, не дальновидным, учитывая все усложняющуюся ситуацию на рынке труда, когда уже не работодатель выбирает себе работников, а работник выбирает лучшего работодателя.

Поэтому предлагается методика оценки экономического эффекта от деятельности службы управления персоналом на действующем промышленном предприятии.

Предпосылками для ее разработки послужило то, что руководство предприятия поставило задачу сокращения численности службы управления персоналом с фактическим доведением ее до уровня позволяющего вести только кадровый документооборот. При этом разъяснения и уговоры, что не только экономической эффективностью измеряется полезность данной службы, услышаны не были. Тогда службой управления персоналом была разработана и внедрена данная методика оценки собственной экономической эффективности.

**В общем виде экономическая эффективность в данном случае будет складываться из следующих составляющих:**

1. экономический эффект (ущерб) от снижения (роста) текучести кадров;
2. экономический эффект (ущерб) обусловленный увеличением (уменьшением) выработки готовой продукции вследствие причин связанных с персоналом;
3. оценка экономического эффекта связанного с оптимизацией численности персонала предприятия.

**1. Оценка экономического эффекта (ущерба) от снижения (увеличения) текучести кадров** определяется по формуле:

$$S_{тк} = \Delta k_{тк} \times H \times S_{по},$$

где  $S_{тк}$  – экономический эффект (ущерб) от снижения (увеличения) текучести кадров;

$\Delta k_{тк}$  – коэффициент, характеризующий снижение (увеличение) текучести кадров (например была текучесть персонала 20%, после реализации каких-либо мероприятий стала 15%, снижение составляет 5%, соответственно  $\Delta k_{тк}=0,05$ );

$H$  – численность персонала предприятия, чел.;

$S_{по}$  – затраты на поиск, подбор и обучение нового сотрудника, руб. на одного человека.

В данном случае специалисты службы управления персоналом сталкиваются со следующими проблемами:

1) как выделить снижение текучести персонала, которое произошло вследствие реализации каких-либо целевых мероприятий от снижения текучести персонала произошедшего под воздействием прочих внешних причин?

2) как достоверно оценить затраты на поиск, подбор и обучение нового сотрудника?

Для решения этих проблем был предложен следующий подход.

При увольнении каждый из сотрудников предприятия заполнял анкету, в которой указывал причины своего увольнения. Далее в **расчет коэффициента текучести персонала** принималась только численность, персонала который уволился по причинам, ликвидация которых зависти от работодателя. Т.е. если сотрудники увольнялись в связи с переездом в другой город по семейным

причинам, их численность в расчет не принималась. И наоборот, численность персонала увольняющегося в связи с низким уровнем заработной платы, неудовлетворительными условиями труда и пр. принималась в расчет. Таким образом, мы получали резерв снижения текучести персонала по зависящим от предприятия причинам и снижение данного показателя трактовалась как успешная деятельность службы управления персоналом. В целях повышения достоверности формирования данных, вместе с анкетой увольняемый отвечал на вопросы теста, определяющего кроме прочих факторов степень правдивости ответов сотрудника.

Для достоверной **оценки затрат на поиск, подбор и обучение нового сотрудника** было предложено следующее. При поиске персонала кадровым агентством расценки были известны, в расчет принималось среднее значение стоимости поиска и подбора персонала за последний квартал. В случае поиска и найма посредством собственного специалиста по подбору персонала затраты на подбор определялись как отношение месячного должностного оклада данного специалиста к среднемесячному количеству подобранного им персонала за последний год.

По **определению затрат на обучение нового сотрудника** подход был аналогичным. Бралось среднее значение стоимости обучения одного работника в сторонних организациях и средняя стоимость обучения одного сотрудника своим специалистом.

## **2. Оценка экономического эффекта (ущерба), обусловленного увеличением (уменьшением) выработки готовой продукции вследствие причин, связанных с персоналом.**

В общем виде каждой смене давалось плановое задание по выработке готовой продукции. В случае невыполнения данного задания создавалась оперативная комиссия из технических специалистов и специалистов управления персоналом, которая классифицировала причину недовыработки:

- по техническим и технологическим причинам;
- по вине персонала (нарушение трудовой дисциплины, не укомплектованность штата и пр.).

Соответственно объем недовыработки распределялся по данной классификации. Так как данные проблемы, обусловленные работой персонала всегда присутствуют на предприятии, то в качестве эффекта или ущерба рассматривалась разница между недовыработкой в текущем и предыдущем месяце. Соответственно эффект (ущерб) определялся по формуле:

$$S_{\text{уб}} = \Delta B \times C_{\text{отп}},$$

Где  $\Delta B$  – разница между недовыработкой готовой продукции по вине персонала за текущий и предыдущий месяц, тн;

$C_{\text{отп}}$  – отпускная цена готовой продукции, руб/тн.

### 3. Оценка экономического эффекта связанного с оптимизацией численности персонала предприятия.

$$S_{оч} = N \times C_{зпо}$$

Где N – количество сокращенных штатных единиц;

Сзпо – средняя величина заработной платы, единого социального налога, выплат социального характера и пр. на одного человека в месяц, руб/чел.

Таким образом, экономическая обоснованность содержания службы персонала определяется как:

$$S_{суп} = S_{тк} + S_{ув} + S_{оч} - C_{суп}$$

где  $S_{суп}$  – экономическая эффективность службы управления персоналом;

$S_{тк}$  – экономический эффект (ущерб) от снижения (увеличения) текучести кадров;

$S_{ув}$  – экономический эффект (ущерб) обусловленный увеличением (уменьшением) выработки готовой продукции вследствие причин связанных с персоналом;

$S_{оч}$  – экономический эффект связанный с оптимизацией численности персонала предприятия;

$C_{суп}$  – затраты на содержание службы управления персоналом (в данном случае была учтена только заработная плата сотрудников, единый социальный налог и выплаты социального характера).

Прочие затраты на содержание службы управления персоналом в расчет не принимаются, так как например затраты на амортизацию помещения, его отопление и электроснабжение, а также многие прочие затраты предприятие будет нести вне зависимости от наличия или отсутствия данной службы на предприятии.

Оценка эффективности деятельности службы проводится ежемесячно. Также рассчитывается коэффициент рентабельности, который определяется следующим образом:

$$K = \frac{S_{тк} + S_{ув} + S_{оч} - C_{суп}}{C_{суп}}$$

Такой подход был всецело одобрен руководством предприятия, вопрос о сокращении службы управления персоналом был снят. Позднее была осуществлена привязка величины премии сотрудников службы управления персоналом от достигнутого за месяц экономического эффекта.

### Практическое занятие 6. Западные методы оценки эффективности управления персоналом: модель Дэйва Ульриха и формулы Джека Филлипса

**Цель занятия:** изучить западные методы оценки СУП, их сущность и получить практические навыки применения данных методов в оценке деятельности СУП предприятий.

*Теоретическая часть.*

#### **Модель Дэйва УЛЬРИХА.**

Она очень популярна на Западе. Модель состоит из пяти показателей.

**1. Производительность на единицу сырья, на одного работника или на единицу зарплаты.** Иначе говоря, Вы показываете, как работает один работник, какие результаты выдает, считаете финансовую выгоду от этих результатов и сопоставляете их с размером зарплаты этого работника. Она должна составлять не менее 7–10 % от той суммы, которую сотрудник зарабатывает для компании. Очень удобно оценивать этим методом качество обучения. Нужно лишь замерить, сколько деталей (проектов, разработок) сотрудник выдавал до того, как его отправили на курсы, и сколько – после. Если количество увеличилось, налицо позитивный результат.

*Пример*

*В финансовом отделе комбината бытовой химии HR-директор посмотрел, какими были продажи в ноябре 2011 года. Они составили: 150 тонн стирального порошка, 200 тонн других моющих и чистящих средств. В декабре для sales-менеджеров был организован тренинг. В финансовой службе есть данные и об уровне продаж после этого мероприятия – в феврале-марте: 165 тонн стирального порошка, других моющих и чистящих средств – 227 тонн. Прирост составил 10 % и более. Можно говорить о том, что обучение было эффективным, что является заслугой HR-службы, организовавшей тренинг.*

**2. Скорость бизнес-процессов.** Иначе говоря, Вы показываете, сколько функций (операций) сотрудник HR-службы производит за определенные временные рамки, и сопоставляете их с данными других сотрудников, занимающих аналогичные должности в вашей компании или в других организациях. Данные можно взять из исследований, проводимых различными компаниями.

**3. Расходы на спецпрограммы, инициативы и размер доходов, полученных после них.** Это аналог ROI.

**4. Навыки работников, лояльность персонала, моральный климат в коллективе.** Параметры оцениваются с помощью анкетирования, тестирования или интервью. Опять же необходимо сравнивать их с данными анкетирования или тестирования, проводившегося ранее. Но если такого исследования не проводилось, все равно стоит провести его сейчас. Оно покажет процент сотрудников, удовлетворенных своей работой и атмосферой в коллективе. Если будет выявлено много недовольных, значит HR-служба работала плохо.

**5. Скорость бизнес-процессов до нововведений и после.** Этот показатель можно получить, если были некие изменения в работе HR-службы и можно сравнить результаты ее работы до и после.

#### **Формулы Джека ФИЛЛИПСА.**

Они используются в комплексе для того, чтобы показать, какой доход (финансовую выгоду) получила компания, затратив определенную сумму на HR-процесс. Джек ФИЛЛИПС, американский специалист по Human Resources Management, предложил пять формул для оценки эффективности службы персонала.

**Формула 1.** Оценка инвестиций в HR-подразделение = расходы службы персонала / операционные расходы.

**Формула 2.** Оценка инвестиций в HR-подразделение = расходы службы персонала / количество работников.

#### **Пример**

*В компании работают 1200 человек, затраты службы персонала составили за шесть месяцев 4 250 000 рублей. Следовательно, инвестиции в HR-службу составляют 3542 рубля (в расчете на одного человека). Но сразу надо показать, что в эту сумму входит все, включая расходы на зарплату сотрудникам HR-департамента. Так что цифра выглядит более чем скромно. Увидев ее, генеральный директор, возможно, поймет, что затраты на HR-службу не так уж велики, учитывая объем ее задач хотя бы только по подбору персонала. За полгода рекрутеры подобрали более 98 сотрудников.*

**Формула 3.** Показатель отсутствия на рабочем месте = прогулы + количество сотрудников, уволившихся неожиданно (за определенный период).

**Формула 4.** Показатель удовлетворенности – число удовлетворенных своей работой сотрудников, выраженное в процентах от общего количества работников компании. Определяется по результатам анкетирования или опроса.

Формула 5. Критерий, определяющий единство и согласие в организации. Подсчитывается на основе статистических данных по производительности и оценке эффективности труда. Правда, в российских компаниях этот критерий рассчитать практически невозможно, так как для этого нужны статистические данные. Как заметила заместитель гендиректора, начальник службы управления персоналом компании «Меритаж» Татьяна ЛОБАНОВА, в России сложности с регулярным менеджментом, поэтому не все формулы ФИЛЛИПСА удастся использовать.

### **Практическое занятие 7. Метод Return of investment (ROI) Джека Филлипса**

*Цель занятия:* изучить метод «Return of investment», его сущность и получить практические навыки применения данного метода в оценке деятельности СУП предприятий.

*Теоретическая часть.*

**Метод Return of investment (ROI), «отдача инвестиций»** применяется практически в любых сферах бизнеса, в том числе и в управлении персоналом.

Автор – Джек Филлипс.

Рассчитывается по формуле:

$$ROI = \frac{\text{Доход от проекта} - \text{Затраты на проект}}{\text{Затраты на проект}} * 100\%.$$

С помощью данного метода можно подсчитать, окупилась ли затраты на тот или иной проект, есть ли доход. В случае с HR-службой под доходом можно понимать и те средства, которые удалось сэкономить.

### **Практическое занятие 8. Бенчмаркинг как современный метод оценки эффективности управления персоналом (СУП)**

*Цель занятия:* изучить метод бенчмаркинга, его сущность и получить практические навыки применения данного метода в оценке деятельности СУП предприятий.

*Теоретическая часть.*

**Бенчмаркинг** – это процесс сравнения своей деятельности с лучшими компаниями на рынке и в отрасли с последующей реализацией изменений для достижения и сохранения конкурентоспособности.

**Бенчмаркинг** (англ. bench — место, marking — отметить) представляет собой способ изучения деятельности хозяйствующих субъектов, прежде всего конкурентов, с целью использования их положительного опыта в своей работе.

**Бенчмаркинг** — это:

- методология сопоставительного анализа эффективности работы компании и ее подразделений и заимствования знаний, достижений у других компаний, являющихся «**best of the best**» в своей сфере;
- систематическая деятельность, направленная на поиск, оценку и учебу на лучших примерах, независимо от их размера, сферы бизнеса и географического положения;
- искусство обнаружения того, что другие делают лучше нас, и изучение, усовершенствование и применение их методов работы;
- процесс систематического и непрерывного измерения: оценка процессов предприятия и их сравнение с процессами предприятий лидеров в мире, с целью получения информации, полезной для усовершенствования собственной характеристики;
- особый вид деятельности по поиску и получению информации о лучших решениях, используемых в деятельности других компаний. Эти компании могут быть конкурентами, хотя наиболее удачные заимствования чаще всего удастся получить от тех фирм, которые работают совершенно в иных отраслях, регионах, рынках, в других странах и т.д.

**Бенчмаркинг** включает комплекс средств, позволяющих систематически находить, оценивать все достоинства чужого опыта и организовывать их использование в своей работе.

**Бенчмаркинг** направлен на изучение бизнеса. Применительно к инновациям он означает изучение бизнеса других предприятий или предпринимателей с целью выявления основополагающих характеристик для разработки своей инновационной политики и конкретных видов инноваций.

Сопоставительный анализ проводится по видам деятельности, подразделениям, компании в целом с целью выявления сильных и слабых сторон, установления наилучших приемов работы.

**Основными вопросами анализа являются:**

- как это делают другие;
- почему они делают это по-другому;
- какие условия позволяют им это делать лучше.

**Недостатки:** трудность получения объективных показателей из-за закрытости компаний, в том числе собственной. Существующие системы финансового и налогового учёта не всегда позволяют получить реальные данные по тем или иным направлениям деятельности.

## **7. Образовательные технологии**

При реализации дисциплины применяются классические образовательные технологии. При реализации дисциплины применяются интерактивные формы проведения практических занятий в виде проблемного обучения. Проблемное обучение ориентировано на то что, магистрант всегда работает с реальными данными (исходными данными задач), что требует от него адаптации собственных знаний по дисциплине, в том числе за счет их самостоятельного расширения, для решения конкретной задачи анализа и оценивания.

## **8. Методические указания по освоению дисциплины**

### **Раздел 1 Анализ движения персонала, динамики и уровня производительности труда персонала**

Лекций –4 ч., практических занятий – 4ч., СРС – 27 ч.

Магистрант должен иметь представление о движении персонала, формах профессионально-квалификационного движения персонала, знать факторы, объективные и субъективные причины движения персонала. Уметь использовать штатное расписание в качестве информационной базы для анализа движения персонала, рассчитывать коэффициенты и показатели для анализа движения персонала организации, показатель абсентеизма, разделять естественную и излишнюю текучесть кадров. Магистрант должен иметь представление о производительности труда персонала, знать обобщающие, частные и вспомогательные показатели для оценки производительности труда. Разделять и понимать взаимосвязь понятий «выработка» и «трудоемкость». Уметь рассчитывать индексы затрат рабочего времени и производительности труда для анализа динамики роста производительности труда с целью оценки эффективности управления персоналом. Рекомендуется в качестве закрепления навыков оценки и анализа показателей движения персонала и динамики производительности труда выполнение практических работ №1 и №2. Данные для решения практических задач приближены к реальным значениям, что позволяет магистранту максимально представить себе конкретную практическую ситуацию, возможную на любом предприятии. Преподаватель на практических занятиях объясняет лишь ход выполнения работы. Выполнение первой и второй практик позволяет освоить умение рассчитывать и анализировать показатели движения персонала и производительности труда персонала. Также осваиваются навыки применения методов анализа движения персонала для оценки эффективности системы найма и адаптации персонала в конкретных организациях и навыки применения методов анализа

производительности труда персонала для оценки эффективности системы управления персоналом на практике.

## **Раздел 2. Общие аспекты оценки эффективности управления персоналом:**

Лекций – 4 ч., практических занятий – 6 ч., СРС – 27ч.

В разделе изучаются общие аспекты оценки эффективности управления персоналом, включая систему показателей и критерии для оценки результативности деятельности служб управления персоналом, методы и подходы, используемые на практике для определения эффективности системы управления персоналом организации. Магистрант должен знать, чем обусловлена необходимость и актуальность оценки эффективности персонала при достижении целей организации. Магистрант должен уметь проводить оценку социально-экономической эффективности службы управления персоналом за счет различных мероприятий, например, за счет мероприятий по повышению качества персонала и трудовой жизни. Магистрант должен уметь проводить экспертную оценку эффективности деятельности службы управления персоналом, включающую составление анкеты для оценки СУП для экспертов и оценивание значимости самих экспертов (кейс-задача 1). Магистрант должен иметь представление о различных подходах к оценке эффективности деятельности СУП и управления персоналом в целом, знать методы и показатели определения эффективности управления персоналом и уметь их применять в определенных ситуациях на практике. Магистрант должен уметь определять вклад службы управления персоналом в достижение целей организации, применяя методику оценки эффективности СУП на современном промышленном предприятии (практическая работа №5). Рекомендуются в качестве закрепления навыков оценки эффективности управления персоналом выполнение практических работ № 3, 4, 5, в том числе выполнить кейс-задачу 1. Данные для выполнения кейса магистрант выбирает самостоятельно. Преподаватель на практических занятиях объясняет лишь ход выполнения работы.

## **Раздел 3. Западные методы оценки эффективности управления персоналом:**

Практических занятий – 6ч., СРС – 27ч.

Магистрант должен иметь представление о совокупности основных современных методов оценки эффективности управления персоналом, применяющихся в западных странах. Магистрант должен различать западные методы оценки: модель Дэйва Ульриха, формулы Джека Филлипса, систему показателей Синк Д. Скотта, метод ROI Джека Филлипса, метод бенчмаркинга. Магистрант должен уметь определять эффективность управления персоналом с помощью модели Дэйва Ульриха, включающую оценку 5 показателей: производительность на единицу сырья, на одного работника или на единицу зарплаты; скорость бизнес-процессов; расходы на спец-программы, инициативы и размер доходов, полученных после них; навыки работников, лояльность персонала, моральный климат в коллективе; скорость бизнес-процессов до нововведений и после. Магистрант должен иметь представление о системе показателей измерения производительности и качества труда в СУП Синк Д. Скотта. Магистрант должен уметь применять формулы Джека Филлипса для оценки эффективности управления персоналом в организации и оценивать методом Return of investment (ROI) вклад деятельности СУП в достижение целей организации. Магистрант также должен иметь представление о бенчмаркинге и уметь корректно его использовать при оценке эффективности службы управления персоналом.

Рекомендуется в качестве закрепления навыков применения современных западных методов оценки эффективности служб управления персоналом в совокупности для определения эффекта от их деятельности для организаций на практике выполнение практических работ №6, 7, 8, в том числе выполнить кейс-задачи 2 и 3. Данные для выполнения кейс-задач магистранту выдает преподаватель. Для того, чтобы освоить умение определять эффективность деятельности и вклад служб управления персоналом для достижения целей организации с помощью метода бенчмаркинга магистранту предлагается выполнить типовые задачи практической работы №8. Преподаватель на практических занятиях объясняет лишь ход выполнения работы.

#### **9 . Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Лекционные аудитории 3-306, 3-304, переносные современные средства демонстрации хранятся на кафедре (3-310, 3-308).

Выполнение практических работ не требует программного обеспечения и использования компьютерных классов, выполняются магистрантами в тетрадях с применением простых ЭВМ (калькуляторов).

#### **10. Адаптация рабочей программы для лиц с ОВЗ**

Адаптированная программа разрабатывается при наличии заявления со стороны обучающегося (родителей, законных представителей) и медицинских показаний (рекомендациями психолого-медико-педагогической комиссии). Для инвалидов адаптированная образовательная программа разрабатывается в соответствии с индивидуальной программой реабилитации.

## ЛИСТ

### согласования рабочей программы

Направление подготовки: 38.04.03 Управление персоналом  
код и наименование

Направленность подготовки (программа): Управление человеческими ресурсами и социальными процессами

наименование

Дисциплина: Современные методы оценки эффективности управления персоналом

Учебный год 2015/2016

РЕКОМЕНДОВАНА заседанием кафедры управления в социальных и экономических системах

наименование кафедры

протокол № \_\_\_\_\_ от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Заведующий кафедрой Гайнанов Д.А.

подпись

расшифровка подписи

Исполнители:

к.э.н, доцент

должность

Розанова Ж.Б.

подпись

расшифровка подписи

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой<sup>1</sup>УСиЭС

Гайнанов Д.А.

наименование кафедры

личная подпись

расшифровка подписи

дата

Председатель НМС по УГСН 38.00.00 Экономика

протокол № \_\_\_\_\_ от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

проф., д.э.н. Дегтярева И.В.

личная подпись

расшифровка подписи

Библиотека \_\_\_\_\_

личная подпись

расшифровка подписи

дата

Директор ИНЭК \_\_\_\_\_

проф., д.э.н. Дегтярева И.В.

личная подпись

расшифровка подписи

дата

Рабочая программа зарегистрирована в ООПМА и внесена в электронную базу данных

Начальник \_\_\_\_\_ Лакман И.А.

личная подпись

расшифровка подписи

дата

<sup>1</sup> Согласование осуществляется с выпускающими кафедрами (для рабочих программ, подготовленных на кафедрах, обеспечивающих подготовку для других направлений и специальностей)

**Дополнения и изменения в рабочей программе учебной дисциплины  
на 20\_\_/20\_\_ уч. год**

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета (директор института, филиала)

\_\_\_\_\_  
ФИО

(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

В рабочую программу по дисциплине \_\_\_\_\_

для направления \_\_\_\_\_

направленность (программа) \_\_\_\_\_

вносятся следующие изменения:

1) .....

2) .....

ПЕРЕСМОТРЕНА на заседании кафедры \_\_\_\_\_

наименование кафедры

протокол № \_\_\_\_\_ от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2015 г.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

подпись

расшифровка подписи

Научный руководитель магистерской программы<sup>2</sup> \_\_\_\_\_

подпись

расшифровка подписи

ОДОБРЕНА на заседании НМС по УГСН \_\_\_\_\_

протокол № \_\_\_\_\_ от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Председатель \_\_\_\_\_

личная подпись

расшифровка подписи

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой<sup>3</sup>

\_\_\_\_\_

наименование кафедры

личная подпись

расшифровка подписи

дата

Библиотека<sup>4</sup> \_\_\_\_\_

личная подпись

расшифровка подписи

дата

Дополнения и изменения внесены в базу данных рабочих программ дисциплин

Начальник ООПМА \_\_\_\_\_

личная подпись

расшифровка подписи

дата

<sup>2</sup> Только направлений подготовки магистров

<sup>3</sup> Согласование осуществляется с выпускающими кафедрами (для рабочих программ, подготовленных на кафедрах, обеспечивающих подготовку для других направлений подготовки научно-педагогических кадров высшей квалификации)

<sup>4</sup> Только при внесении изменений в список литературы