

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Российский государственный гуманитарный университет»  
(ФГБОУ ВО «РГГУ»)

Институт экономики, управления и права

Факультет управления

Кафедра организационного развития

## **ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Направление 38.03.03 – Управление персоналом  
Направленность «Управление персоналом организации»

Уровень высшего образования: бакалавриат

Форма обучения: очная, очно-заочная

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2024

*Оценка эффективности управления персоналом*  
Рабочая программа дисциплины

Составитель: к.г.н., доцент Ю.В. Шпортько

Ответственный редактор д.э.н., профессор Н.И. Архипова

УТВЕРЖДЕНО  
Протокол заседания кафедры  
организационного развития

№ 8 от 25.03.2024

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Пояснительная записка .....	4
1.1. Цель и задачи дисциплины .....	4
1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций .....	4
1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы .....	5
2. Структура дисциплины.....	5
3. Содержание дисциплины.....	6
4. Образовательные технологии.....	7
5. Оценка планируемых результатов.....	7
5.1. Система оценивания .....	7
5.2. Критерии выставления оценки по дисциплине .....	7
5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине .....	9
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....	15
6.1. Список источников и литературы.....	15
6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» .....	16
6.3. Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы .....	16
<b>7. Материально-техническое обеспечение дисциплины .....</b>	<b>16</b>
8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов .....	16
9. Методические материалы .....	17
9.1. Планы семинарских занятий .....	17
Приложение 1. Аннотация рабочей программы дисциплины.....	26

## 1. Пояснительная записка

### 1.1. Цель и задачи дисциплины

**Цель дисциплины:** получение студентами теоретических знаний по оценке эффективности управления персоналом организации и практических навыков использования методов оценки.

**Задачи дисциплины:**

- изучение теоретических подходов в определении критериев эффективности управления персоналом;
- формирование практических навыков по использованию методов оценки эффективности деятельности в управлении персоналом.

### 1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Компетенция (код и наименование)	Индикаторы компетенций (код и наименование)	Результаты обучения
ПК-1 Способен организовывать деятельность по обеспечению организации персоналом	ПК-1.4 Способен оценить эффективность обеспечения организации персоналом и подготовить предложения по формированию бюджета	Знать: основные методы оценки эффективности обеспечения организации персоналом, Уметь: определять эффективность обеспечения организации персоналом, Владеть: навыками оценки эффективности обеспечения организации персоналом,
ПК-2 Способен организовывать деятельность по оценке и развитию персонала	ПК-2.5 Способен оценить эффективность деятельности по оценке и развитию персонала и подготовить предложения по формированию бюджета	Знать: основные методы оценки эффективности деятельности по оценке и развитию персонала, Уметь: определять эффективность развития персонала для организации; Владеть: навыками оценки эффективности деятельности по оценке и развитию персонала,
ПК-3 Способен управлять организацией труда персонала и его оплатой	ПК-3.5 Способен разработать системы оплаты труда персонала, стимулирования и мотивации персонала, оценивать их эффективность	Знать: основные методы оценки эффективности системы оплаты труда персонала и системы стимулирования и мотивации персонала, Уметь: оценивать эффективность системы оплаты труда персонала и системы стимулирования и мотивации персонала, Владеть: навыками анализа и оценки эффективности системы стимулирования персонала в организации.

### 1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Оценка эффективности управления персоналом» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, блока дисциплин учебного плана.

Для освоения дисциплины необходимы знания, умения и владения, сформированные в ходе изучения следующих дисциплин: «Основы управления персоналом», «Технологии управления персоналом», «Экономика управления персоналом», «Проектные решения в кадровом менеджменте», «Стимулирование трудовой деятельности персонала».

В результате освоения дисциплины формируются знания и умения, необходимые для преддипломной практики и защиты выпускной квалификационной работы.

## 2. Структура дисциплины

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 академических часов.

### Структура дисциплины для очной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
<b>8</b>	Лекции	<b>18</b>
<b>8</b>	Семинары/лабораторные работы	<b>24</b>
Всего:		<b>42</b>

Объем дисциплины (модуля) в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 48 академических часов и экзамен – 18 часов.

### Структура дисциплины для очно-заочной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
<b>9</b>	Лекции	<b>8</b>
<b>9</b>	Семинары/лабораторные работы	<b>16</b>
Всего:		<b>24</b>

Объем дисциплины (модуля) в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 66 академических часов и экзамен – 18 часов

### 3. Содержание дисциплины

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание
1	Понятие экономической и социальной эффективности управления персоналом, методы оценки эффективности деятельности службы управления персоналом	Экономическая эффективность — результативность деятельности, социальная эффективность. Критерии оценки экономической и социальной эффективности деятельности службы управления персоналом. Внутренние обзоры. Экспертная оценка. Метод HR-бенчмаркинга Анализ человеческих ресурсов. Ключевые показатели эффективности (KPI). Методика ROI. Управление по целям. Служба управления персоналом как центр прибыли.
2	Оценка эффективности системы подбора, отбора и адаптации персонала	Показатели для расчета потребности организации в персонале. Критериальные показатели для оценки системы подбора. Критериальные показатели для оценки отбора и найма. Критериальные показатели для оценки системы адаптации персонала. Движение персонала. Частные коэффициент текучести персонала.
3	Оценка результативности аттестации, профессионального развития и обучения персонала, управления карьерой	Показатели для мониторинга и оценки результативности таких элементов системы управления персоналом как оценка и аттестация персонала. Показатели оценки результативности системы профессионального развития. Показатели оценки результативности системы обучения персонала. Key Performance Indicator (KPI) как инструмент оценки и мотивации. Получения обратной связи по результатам текущей деловой оценки персонала
4	Оценка эффективности мотивация и стимулирование труда	Основные элементы организации труда персонала, и показатели ее характеризующие. Затраты на персонал. Система стимулирования труда и показатели ее характеризующие.
5	Оценки экономической эффективности мероприятий в области управления персоналом	Экономическая эффективность инвестиционных проектов в области управления персоналом. Чистый дисконтированный доход. Интегральный экономический эффект от совершенствования системы и технологии управления персоналом. Индекс доходности. Внутренняя норма доходности (рентабельности). Срок окупаемости инвестиционного проекта. Рентабельность инвестиций. Оценки социальной эффективности инвестиционных проектов в области управления персоналом.

#### 4. Образовательные технологии

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии. Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.

#### 5. Оценка планируемых результатов

##### 5.1. Система оценивания

Форма контроля	Макс. количество баллов	
	За одну работу	Всего
Текущий контроль:		
Контрольная работа (тема 1-2)	15 баллов	15 баллов
Контрольная работа (тема 3-5)	20 баллов	20 баллов
Оценка работы на семинаре	5 балла	25 балла
Промежуточная аттестация		
Промежуточная аттестация - экзамен	40 баллов	40 баллов
Итого за семестр (дисциплину)	100 баллов	100 баллов

Полученный совокупный результат конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

100-балльная шкала	Традиционная шкала		Шкала ECTS
95 – 100	отлично	зачтено	A
83 – 94			B
68 – 82	хорошо		C
56 – 67	удовлетворительно		D
50 – 55		E	
20 – 49	неудовлетворительно	не зачтено	FX
0 – 19			F

##### 5.2. Критерии выставления оценки по дисциплине

Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ А,В	отлично/ зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения.</p> <p>Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».</p>
82-68/ С	хорошо/ зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».</p>
67-50/ D,E	удовлетво- рительно/ зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня</p>



Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
		<p>сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».</p>
49-0/ F,FX	неудовлет- ворительно/ не зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>

### 5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

В течение преподавания курса «Оценка эффективности управления персоналом» используются такие формы текущей аттестации студентов, как выполнение контрольных работ, оценка работы на семинаре. По итогам обучения проводится экзамен.

#### Вопросы для дискуссии на семинарах приведены в п. 9.1

#### Контрольная работа 1-2 тема

#### Примерные вопросы теоретического характера

- 1 Дайте определение понятиям экономическая и социальная эффективность, раскройте их взаимосвязь.
- 2 Назовите три общих подхода в анализе эффективности управления персоналом, их особенности.
- 3 Критерии оценки экономической и социальной эффективности.

- 4 Почему существует необходимость в оценке экономической эффективности управления персоналом?
- 5 Показатели для расчета потребности организации в персонале.
- 6 Оценка движение персонала.
- 7 Перечислите методы оценки эффективности деятельности службы управления персоналом.
- 8 Раскройте метод оценки эффективности управления персоналом «Внутренние обзоры».
- 9 Назовите этапы метода «экспертная оценка».
- 10 Применение метода «HR-бенчмаркинга» для оценки эффективности службы управления персоналом.
- 11 Анализ человеческих ресурсов, как оценка работы по управлению персоналом.
- 12 Ключевые показатели эффективности (KPI) в оценке эффективности СУП.
- 13 Методика ROI в оценки СУП.
- 14 Метод оценки эффективности СУП – «Управление по целям».
- 15 Служба управления персоналом как центр прибыли.

### Примеры практических заданий

#### Задание 1

Проанализируйте данные, определите удельный вес затрат и привлеченных кандидатов из расчета на каждый источник привлечения, общий уровень расходов на привлечение одного потенциального кандидата, сделайте вывод, определите источники (источник) от которого можно отказаться.

Статистика откликов по источник привлечения за период массового набора:

Метод привлечения персонала	Количество кандидатов, человек	Стоимость, руб.
Объявления о вакансиях в газетах	61	15800
Реклама на телевидении	29	45000
Размещение объявления на специализированных интернет-сайтах	45	16800
Раздача листовок с информацией о вакансиях	82	23500
Размещение объявлений о вакансиях на остановках общественного транспорта и на досках объявлений	102	20000
Биржа труда	32	0
Узнали о работе от знакомых	61	0
Нет информации	16	-

## Задние 2

## Описание ситуации

1. Менеджер по персоналу Орлов И. П. за истекший месяц выполнял два вида работ, так как замещал, другого сотрудника 15 рабочих дней из 22, дополнительная работа занимала 30% его времени, при этом свои служебные обязанности он выполнял на высоком уровне, а дополнительные на хорошем.
2. Оценка выполненных работ ведется по трем показателям, используя следующие шкалы.

	Оценка в баллах
<b>Степень сложности труда</b>	
существенно превышает требования должностной инструкции	5
несколько превышает требования должностной инструкции	4
соответствует требованиям должностной инструкции	3
несколько ниже требований должностной инструкции	2
существенно ниже требований должностной инструкции	1
<b>Степень напряженности труда</b>	
Большую часть времени работник дополнительно выполнял обязанности временно отсутствующего сотрудника	5
Некоторую часть времени работник дополнительно выполнял обязанности временно отсутствующего сотрудника	4
Все возложенные обязанности были выполнены работником в полном объеме	3
Работнику оказывалась помощь в выполнении закрепленной за ним работы	2
Значительная часть закрепленной за специалистом работы выполнялась его сотрудниками	1
<b>Степень качества труда</b>	
на высоком уровне	5
на хорошем уровне	4
удовлетворительно	3
ниже среднего уровня	2
неудовлетворительно	1

Определите коэффициент эффективности труда (Кэфф) менеджера по персоналу Петрова П. П.

### Контрольная работа 3-5 тема

#### Примерные вопросы теоретического характера

- 1 Показатели для мониторинга результативности оценки персонала.
- 2 Показатели для оценки эффективности аттестации персонала.
- 3 Показатели оценки результативности системы профессионального развития.
- 4 Показатели оценки результативности системы обучения персонала.
- 5 Обратная связь по результатам текущей деловой оценки персонала.
- 6 Key Performance Indicator (KPI) как инструмент оценки и мотивации.
- 7 Основные элементы организации труда персонала, и показатели ее характеризующие.
- 8 Затраты на персонал.
- 9 Система стимулирования труда и показатели ее характеризующие.
- 10 Оценка процессов по увольнение и высвобождение персонала.
- 11 Каковы основные показатели анализа эффективности кадровых мероприятий?

- 12 Назовите основные критерии эффективности кадровых мероприятий. Какова их взаимосвязь?
- 13 Чистый дисконтированный доход проекта (NPV), его определение, формулы для расчета, экономический смысл, достоинства и недостатки. Характер зависимости NPV от ставки дисконтирования.

### Примеры практических заданий

#### Задание 1

Подберите возможные КРІ для персонала занимающего предложенные должности

Должность	Показатель	Формула
Руководитель отдела маркетинга		
Маркетолог		
Главный бухгалтер		
Бухгалтер		
Руководитель юридического отдела		
Юрист		
Руководитель службы по управлению персоналом		
Менеджер по подбору персонала		
Менеджер по организации обучения		

#### Задание 2

В связи с расширением дилерской сети фирма провела обучение персонала в количестве 10 чел. Расходы на обучение одного специалиста в области маркетинга – 20000 руб. Продолжительность влияния программы обучения на производительность труда составила, по предварительным расчетам, 5 лет. Стоимостная оценка расхождения в производительности труда лучших и средних работников в отделе маркетинга составила 3000 руб. Коэффициент дисконтирования 5% в год. Определить, на какие параметры работы фирмы будут влиять результаты обучения работников? Рассчитать эффект влияния программы обучения на повышение производительности труда.

#### Задание 3

В результате мероприятий по улучшению организации труда норма выработки основных производственных рабочих увеличилась на 4% в среднем, численность рабочих 108 человек, среднемесячная заработная плата одного рабочего 48 000 руб., стимулирующие выплаты в течении года составляют в среднем 15% от заработной платы.

Среднемесячная выработка работника 548 600 руб., прибыль от продаж составляет 18%, от себестоимости продукта.

Определить сумму экономии затрат по результатам мероприятия, если

- организация может увеличить объем выпуска продукции,
- увеличение объема выпуска продукции невозможно.

Пример практического задания

#### Задание 4

В результате организационных мероприятий по снижению потерь рабочего времени рабочих ремонтников, средние потери снизились в среднем на 30 мин. в день (рабочий день 8 часов).

В отчетном году выходных и праздничных 118 дней. Продолжительность основного и дополнительного отпуска в среднем на одного рабочего 30 дней. Неявки по болезни в среднем на одного рабочего составляют 4 дня, прочие неявки 4 дня.

Среднемесячная заработная плата рабочего 56 000 руб., численность рабочих 80 человек.

Среднемесячная выработка работника 465 600 руб., прибыль от продаж составляет 16%, от себестоимости продукта.

Определить сумму экономии затрат по результатам мероприятия, если

- а) организация может увеличить объем выпуска продукции,
- б) увеличение объема выпуска продукции невозможно.

#### Задание 5

В результате уточнения норм выработки и планирования состава рабочих, снизилось количество сверхурочных часов для рабочих сборочного цеха в году на 320 часов, в предыдущем периоде количество сверхурочных часов составляло 700 часов, политика фирмы не допускает сверхурочные работы более 2-х часов в день. Среднечасовая оплата труда рабочего 230 руб.

Определить сумму экономии затрат по результатам мероприятия.

#### Задание 6

В результате организационных мероприятий было снижено количество бракованных изделий на заводе на 0,5%, бракованные изделия реализуются заводом в среднем за 15% стоимости. Валовой объем реализации за год составляет 10 546 изделий, средняя стоимость изделия 15 000 руб.

Определить сумму экономии затрат по результатам мероприятия.

#### Задание 7

Для руководителя производства определены следующие цели:  
 выполнение плана по выпуску продукции;  
 процент изделий без брака;  
 дебиторская задолженность;  
 количество постоянных клиентов;  
 уровень расходов.

По договору его заработная плата состоит из двух частей оклад – 70 тыс. руб. и премия 60 тыс. руб., если суммарный коэффициент результативности – 100%. Показатели результативности за прошедший месяц занесены в таблицу.

Цели	Вес, %	Факт	План	Доля выполнения	Коэффициент результативности, %
Выполнение плана по выпуску продукции;	60	15780	16110		
Процент изделий без брака	15	2	2,5		
Себестоимость одного изделия в процентах к номинальной (плановой) стоимости	20	100	105		

Затраты на эксплуатацию оборудования	5	1240	1278		
--------------------------------------	---	------	------	--	--

Рассчитать суммарный коэффициент результативности и заработную плату за прошедший месяц.

#### Задание 8 5

Проект по адаптации персонала рассчитан на год (4 квартала). Денежный поток проекта имеет следующий вид (тыс. руб.)

Шаг расчета	0	1	2	3	4
Денежный поток	-1500	300	400	400	1300

Построить график зависимости чистого дисконтированного дохода (NPV) от ставки дисконтирования  $r$ . Рассчитать критерии эффективности проекта (NPV, PI, IRR, PB, DPB) при ставке дисконтирования  $r=10\%$ . Составить заключение о целесообразности реализации проекта при данной ставке дисконтирования.

### Промежуточная аттестация

Экзамен проводится в форме собеседования по теоретическим вопросам. Для проведения экзамена каждый студент получает экзаменационный билет, включающий два теоретических вопроса.

#### Примерные вопросы к экзамену

1. Дайте определение понятиям экономическая и социальная эффективность, раскройте их взаимосвязь.
2. Назовите три общих подхода в анализе эффективности управления персоналом, их особенности.
3. Критерии оценки экономической и социальной эффективности.
4. Почему существует необходимость в оценке экономической эффективности управления персоналом?
5. Основные показатели анализа эффективности кадровых мероприятий.
6. Чистый дисконтированный доход от мероприятия.
7. Доходы от кадровых мероприятий
8. Расходы на кадровые мероприятия
9. Показатели для расчета потребности организации в персонале.
10. Оценка движение персонала.
11. Оценка процессов по увольнение и высвобождение персонала.
12. Key Performance Indicator (KPI) как инструмент оценки и мотивации.
13. Показатели для мониторинга результативности оценки персонала.
14. Показатели для оценки эффективности аттестации персонала.
15. Показатели оценки результативности системы профессионального развития.
16. Показатели оценки результативности системы обучения персонала
17. Система стимулирования труда и показатели ее характеризующие.
18. Оценка эффективности системы оплаты труда персонала.
19. Перечислите методы оценки эффективности деятельности службы управления персоналом.
20. Раскройте метод оценки эффективности управления персоналом «Внутренние обзоры».
21. Назовите этапы метода «экспертная оценка».

22. Применение метода «HR-бенчмаркинга» для оценки эффективности службы управления персоналом.
23. Анализ человеческих ресурсов, как оценка работы по управлению персоналом.
24. Ключевые показатели эффективности (KPI) в оценке эффективности СУП.
25. Методика ROI в оценки СУП.
26. Метод оценки эффективности СУП – «Управление по целям».
27. Служба управления персоналом как центр прибыли.

## 6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 6.1. Список источников и литературы

#### Источники

1. Конституция Российской Федерации : [принята всенародным голосованием 12.12.1993] (с последующими изм. и доп.) // КонсультантПлюс. Версия Проф [Электронный ресурс]. - Электрон.дан. – Режим доступа : <http://www.consultant.ru/>
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 1 : от 30.11.1994 № 51-ФЗ : (с последующими изм. и доп.) // КонсультантПлюс. ВерсияПроф [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. - Режим доступа : <http://www.consultant.ru/>
3. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 2 : от 26.01.1996 N 14-ФЗ : (с последующими изм. и доп.) // КонсультантПлюс. ВерсияПроф [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. - Режим доступа : <http://www.consultant.ru/>
4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ : (с последующими изм. и доп.) // КонсультантПлюс. ВерсияПроф [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. - Режим доступа : <http://www.consultant.ru/>

#### Литература

#### Основная литература

1. Кибанов, А. Я. Экономика управления персоналом : учебник / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова ; под ред. А.Я. Кибанова. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 427 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006018-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/991814>
2. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 217 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16215-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/530633>
3. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 461 с. — (Профессиональная практика). — ISBN 978-5-534-16151-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/53053>

#### Дополнительная литература

4. Кязимов, К. Г. Управление персоналом: профессиональное обучение и развитие : учебник для среднего профессионального образования / К. Г. Кязимов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 202 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-10623-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/517089>

5. Кибанов, А. Я. Оценка экономической и социальной эффективности проекта совершенствования системы и технологии управления персоналом организации : учеб. пособие / А. Я. Кибанов. - Москва : ГУУ, 2006. - 41 с. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/432605>

## **6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

Национальная электронная библиотека (НЭБ) [www.rusneb.ru](http://www.rusneb.ru)  
 ELibrary.ru Научная электронная библиотека [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)  
 Электронная библиотека Grebennikon.ru [www.grebennikon.ru](http://www.grebennikon.ru)

## **6.3. Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы**

Доступ к профессиональным базам данных: <https://liber.rsuh.ru/ru/bases>

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс
2. Гарант

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

Для обеспечения дисциплины используется материально-техническая база образовательного учреждения: учебные аудитории, оснащённые компьютером и проектором для демонстрации учебных материалов.

Состав программного обеспечения:

1. Windows
2. Microsoft Office
3. Kaspersky Endpoint Security

## **8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или могут быть заменены устным ответом; обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс; для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств; письменные задания оформляются увеличенным шрифтом; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

- для глухих и слабослышащих: лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования; письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме; экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.



- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.
- для глухих и слабослышащих: в печатной форме, в форме электронного документа.
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих: устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE; дисплеем Брайля PAC Mate 20; принтером Брайля EmBraille ViewPlus;
- для глухих и слабослышащих: автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих; акустический усилитель и колонки;
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1; компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

## **9. Методические материалы**

### **9.1. Планы семинарских занятий**

**Тема 1: Понятие экономической и социальной эффективности управления персоналом, методы оценки эффективности деятельности службы управления персоналом**

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Экономическая эффективность и социальная эффективность их взаимосвязь и взаимообусловленность.
2. Критерии оценки экономической и социальной эффективности.
3. Методы оценки эффективности деятельности службы управления персоналом.

Задание 1

Существует тесная связь между экономической и социальной эффективностью совершенствования системы и технологии управления персоналом. Предложите аргументы подтверждающие это утверждение.

Влияния показателей экономической эффективности на показатели социальной эффективности	Влияния показателей социальной эффективности на показатели экономической эффективности

### Задание 2

Показатели, тыс. руб.	2017 год	2018 год
Объем произведенной продукции	58125	60111
Объем реализованной продукции	58211	59910
Чистая прибыль	11210	11871
Среднесписочная численность работников	35	36
Затраты на оплату труда с учетом всех отчислений в фонды	24611	25789
Затраты организации на социальный пакет для персонала	2100	2100
Затраты на обучения персонала	1911	2150
Затраты связанные с обеспечением системы управления персоналом	911	985
Собственный капитал организации (вложенный капитал)	28100	28100

Определить

- 1) рентабельность капитала организации,
- 2) производительность труда,
- 3) объем затрат на рабочую силу,
- 4) зарплатоотдачу,
- 5) зарплатоемкость.

Проанализируйте динамику показателей.

### Задание 3

В организации проводится экспертная оценка эффективности работы всех служб, для службы управления персоналом принята следующая иерархическая модель показателей эффективности:

Первый уровень	Второй уровень	Третий уровень
Комплексный показатель	Показатели по функциональным подсистемам	Частные показатели
Эффективность системы управления	Привлечение персонала	1. Оценка подсистемы планирования и маркетинга персонала
		2. Оценка подсистемы подбора и отбора

персоналом		персонала
	Использование персонала	3. Оценка подсистемы трудовых отношений
		4. Оценка подсистемы условий труда
		5. Оценка подсистемы мотивации и стимулирования персонала
	Развитие персонала	6. Оценка подсистемы оценки персонала
		7. Оценка подсистемы развития персонала
		8. Оценка подсистемы обучения персонала
	Обеспечение системы управления персоналом	9. Оценка подсистемы правового обеспечения службы управления персоналом
		10. Оценка подсистемы технического обеспечения службы управления персоналом
		11. Оценка подсистемы информационного обеспечения службы управления персоналом

Мнение экспертов в баллах по 5 бальной шкале

Частные показатели	1-ый эксперт	2-ый эксперт	3-ый эксперт	4-ый эксперт	5-ый эксперт
1. Оценка подсистемы планирования и маркетинга персонала	3	4	4	3	5
2. Оценка подсистемы подбора и отбора персонала	4	3	3	5	5
3. Оценка подсистемы трудовых отношений	4	5	5	4	4
4. Оценка подсистемы условий труда	5	4	4	5	3
5. Оценка подсистемы мотивации и стимулирования персонала	3	4	4	5	4
6. Оценка подсистемы оценки персонала	4	5	5	4	4
7. Оценка подсистемы развития персонала	4	3	3	4	5
8. Оценка подсистемы обучения персонала	4	5	5	3	4
9. Оценка подсистемы правового обеспечения службы управления персоналом	5	5	4	4	5
10. Оценка подсистемы технического обеспечения службы управления персоналом	5	4	4	4	4
11. Оценка подсистемы информационного обеспечения службы управления персоналом	4	4	5	4	3

Оценка компетенции экспертов по 3 бальной шкале

1-ый эксперт	3
2-ый эксперт	2
3-ый эксперт	2

4-ый эксперт	1
5-ый эксперт	1

Рассчитайте показатели по функциональным подсистемам и комплексный показатель эффективности службы управления персоналом, сделайте выводы.

## Семинар 2. Оценка эффективности системы подбора, отбора и адаптации персонала

### Вопросы для обсуждения

1. Показатели для оценки системы подбора.
2. Показатели для оценки отбора и найма.
3. Показатели для оценки системы адаптации персонала.

#### Задание 1

Данные по набору специалистов со средним специальным образованием строительной организации

Показатель производительности менеджера по подбору и отбору персонала	1-ый квартал	2-ой квартал	3-ий квартал	4-ый квартал
Затраты на работу отдела по найму персонала, тыс. руб.	211	215	220	217
Количество открытых в отчетном периоде вакансий	35	39	30	40
Количество закрытых в отчетном периоде вакансий	37	38	28	39
Данные по закрытым в этом периоде заявкам:				
средний срок работы с вакансией, дн.	31	32	35	30
скорость ответа на резюме, дн	4	5	5	4
количество откликов на открытые вакансии	1630	1510	1664	1624
количество телефонных интервью	890	911	987	810
кол-во кандидатов, приглашенных на первое собеседование	184	192	201	174
кол-во кандидатов, приглашенных на второе собеседование	98	94	91	85
кол-во кандидатов, которым сделаны предложения	38	38	30	39
Соотношение между поданными заявками и проведенными телефонными интервью				
Соотношение между телефонными интервью и приглашенными на первое собеседование				
Соотношение между приглашенными на первое и второе собеседование				
Соотношение между приглашенными				

на второе собеседование и сделанными предложениями				
Количество кандидатов отклонивших предложение о работе				
Коэффициент отбора персонала				
Средние затраты на отбор одного кандидата				

Рассчитайте предложенные коэффициенты и соотношения и сделайте выводы.

### Задание 2

Проанализируйте данные, рассчитайте предложенные коэффициенты и сделайте выводы.

	год N	год N+1	год N+2
Количество принятых работников	17	20	23
Успешно завершили испытательный период и приступили к работе	15	15	18
Количество уволенных	2	5	5
в т.ч. по собственному желанию	1	3	1
по решению администрации, неисполнение трудовых обязанностей без уважительных причин	1	1	2
по решению администрации, появление на рабочем месте в состоянии алкогольного опьянения		1	1
Коэффициент качества отбора и адаптации персонала			
Доля уволенных по инициативе работодателя в течении первого года			

## Семинар 3. Оценка результативности аттестации, профессионального развития и обучения персонала, управления карьерой

### Вопросы для обсуждения

1. Показатели эффективности оценки и аттестации персонала.
2. Показатели оценки результативности системы профессионального развития.
3. Показатели оценки результативности системы обучения персонала.
4. Key Performance Indicator (KPI) как инструмент оценки и мотивации.

### Задание

Оптовая торговая фирма, занимается реализацией холодильного оборудования. За прошедшие три года финансовые показатели и показатели динамики численности персонала приведены в таблицах:

Показатель	2016 г	2017 г	2018 г
Выручка, тыс. руб.	239210	243178	292153
Себестоимость реализованной продукции	233558	236773	283451
Прибыль от продаж, тыс. руб.	5652	6405	8702
ФОТ оплаты труда, тыс. руб.	26862	31622	31368
Суммы премий, тыс. руб.	17844	24844	25189

Персонал в организации разделен на следующие категории.

Категории персонала	2016 г		2017 г		2018 г	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Административно-управленческий	7		7		7	
Торгово-оперативный	18		18		19	
Вспомогательный персонал	18		20		22	
<b>ИТОГО</b>	<b>43</b>		<b>45</b>		<b>48</b>	

Для административно-управленческого и торгово-оперативного персонала организацией разработаны показатели эффективности, выполнение которых определяет величину ежемесячной премии. Кроме того для торгово-оперативного проводятся ежегодные обязательные тренинги с приглашенным специалистом, по итогам которых сдается зачет в виде тестирования, позволяющий оценить деловые качества, знания и навыки. Для административно-управленческого персонала обучение проводится, по заявке соответствующих отделов (специалистов). Вспомогательный персонал (кладовщики, грузчики, уборщики, дворники) проходит обучение при поступлении на работу, показатели эффективности для них не установлены.

Показатель	2016 г	2017 г	2018 г
<b>Затраты на обучение персонала, тыс. руб.</b>			
Административно-управленческий	64	86	97
Торгово-оперативный	186	190	204
Вспомогательный	28	33	42
<b>Количество сотрудников, прошедших обучение</b>			
Административно-управленческий	4	3	4
в т.ч. сотрудники, показавшие на тестировании результат средний и выше среднего	4	3	4
Торгово-оперативный	18	18	19
в т.ч. сотрудники, показавшие на тестировании результат средний и выше среднего	14	12	15
Вспомогательный персонал	4	5	7
в т.ч. сотрудники, показавшие на тестировании результат средний и выше среднего	2	1	2

Проанализируйте имеющиеся данные, какие показатели можно рассчитать? Данные приведите в таблицу:

Показатель	2016 г	2017 г	2018 г

Проанализируйте динамику показателей, сделайте выводы.

#### Семинар 4. Оценка эффективности мотивация и стимулирование труда

##### Вопросы для обсуждения

1. Показатели, характеризующие организацию труда персонала.
2. Показатели, характеризующие систему стимулирования труда.
3. Социально-экономической эффективности мероприятий по охране труда и здоровья персонала.

Показатели работы производственной организации ООО «Свет» за три предшествующих года представлены в таблицах:

	2016	2017	2018
Выручка от реализации, тыс. руб.	185322	194113	215742
Себестоимость продукции, тыс. руб.	152111	161014	179855
Чистая прибыль (после уплаты налогов) тыс. руб.	19851	18951	22634

	2016	2017	2018
Количество сотрудников, чел.	411	441	443
в т.ч. административно-управленческий персонал	63	67	68
в т.ч. топ-менеджеры	12	12	12
специалисты	84	89	89
рабочие	264	285	286
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	36880	39758	41981
в т.ч. постоянная часть	21984	24598	29852

Рассчитать производительность труда, продажи на одного сотрудника, прибыль на одного топ-менеджера, фонд оплаты труда как процент от оборота, долю постоянных выплат в ФОТ, коэффициент опережения (зависимость роста заработной платы от роста производительности труда) за три года сделать выводы.

#### Задание 2

ООО «Сервис» торговая организация, за три предшествующих года финансовые показатели организации составили:

	2016	2017	2018
Выручка от продаж, тыс. руб.	796 800	864 540	948 200
Прибыль от продаж, тыс. руб.	245 100	286 200	341 500
Чистая прибыль (после уплаты налогов) тыс. руб.	132 400	156 200	196 450

	2016	2017	2018
Количество сотрудников, чел.	54	56	57
Руководители	5	5	6
Специалисты по продажам	14	15	15
Прочие специалисты	8	8	9
Технический персонал	27	28	27
Фонд оплаты труда, тыс. руб.			

Рассчитать производительность труда, продажи на одного сотрудника и на одного специалиста по продажам, прибыль на одного топ-менеджера, коэффициент опережения (зависимость роста заработной платы от роста производительности труда), рост реальной заработной платы в сравнении с номинальной за три года, сделать выводы.

Годовая инфляция в РФ с 2016 по 2018 годы соответственно 5.4%, 2.5% и 4.3%.

## Семинар 5. Оценки экономической эффективности мероприятий в области управления персоналом

### Вопросы для обсуждения

1. Экономическая эффективность инвестиционных проектов в области управления персоналом.
2. Показатели эффективности проекта в области управления персоналом.
3. Оценки социальной эффективности инвестиционных проектов в области управления персоналом.

#### Задание 1

В результате применения новой технологии, организация уменьшила количество основных рабочих в проекте на 7 человек, время выполнения проекта 7 месяцев. Средняя заработная плата рабочего 37 000 в месяц, дополнительные затраты в виде страховки и обедов составляют 2000 в месяц.

Определить сумму экономии затрат по результатам мероприятия.

#### Задание 2

В закупки нового оборудования производительность труда возрастет на 20%, до мероприятия в организации работало 110 рабочих, средняя среднемесячная заработная плата одного рабочего 51 000 руб., стимулирующие выплаты составляют в среднем 10% от заработной платы. Среднемесячная выработка работника 411 600 руб., прибыль от реализации продукции составляет 12% от стоимости ее производства.

Стоимость оборудования составляет 4 382 тыс. руб., расходы на обучение рабочих 600 тыс. руб. Ставка дисконтирования принята 10%. Рассчитайте экономический эффект от мероприятия на ближайшие три года. Дополнительных вложений, после приобретения оборудования не требует.

#### Задача 3

Показатели	2016	2017
	чел.	чел.
Среднегодовая численность, чел.	749	731
Принято за год	64	57
Уволено за год	78	65
в том числе:		
- по собственному желанию	59	48
- за прогулы и нарушения трудовой дисциплины	2	1
Число рабочих, состоявших в списочном составе предприятия за весь отчетный год	669	664
Коэффициент оборота по приему		
Коэффициент оборота по выбытию		
Коэффициент текучести		
Коэффициент замещения кадров		

Затраты организации на наем одного сотрудника в среднем составляют 43 тыс. руб., примерный срок в течении которого работник не исполняет свои обязанности в связи с увольнением, а так же рабочее место остается вакантным 7 рабочих дней, примерный срок в течении которого вновь принятый работник учится и не выполняет свою работу в полной мере в среднем 10 рабочих дней (условно принято, что в этот период выработка составляет 50% от обычной среднедневной производительности труда).



Среднедневная выработка работника 4 600 руб., материальные затраты на среднедневной выпуск продукции одним рабочим 2 100 руб. Стоимость обучения (тренинга) при адаптации 4 500 руб. Определите экономический эффект от снижения коэффициента текучести.

#### Задача 4

Показатели	2016 г	2017 г	Изменение
Среднегодовая численность работников, чел	81	80	
Число принятых, чел	8	16	
Число уволенных, чел	9	23	
из них: по собственному желанию	7	17	
за прогулы	1	2	
Коэффициент приема			
Коэффициент выбытия			
Коэффициент текучести кадров			
Коэффициент замещения кадров			

Затраты организации на наем одного сотрудника в среднем составляют 56 тыс. руб., примерный срок в течении которого работник не исполняет свои обязанности в связи с увольнением, а так же рабочее место остается вакантным 8 рабочих дней, примерный срок в течении которого вновь принятый работник учится и не выполняет свою работу в среднем 14 рабочих дней (условно принято, что в этот период выработка составляет 50% от обычной среднедневной производительности труда).

## АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ

### Оценка эффективности управления персоналом

**Цель дисциплины:** получение студентами теоретических знаний по оценке эффективности управления персоналом организации и практических навыков использования методов оценки.

**Задачи дисциплины:**

- изучение теоретических подходов в определении критериев эффективности управления персоналом;
- формирование практических навыков по использованию методов оценки эффективности деятельности в управлении персоналом.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

**Знать:**

- основные методы оценки эффективности обеспечения организации персоналом,
- основные методы оценки эффективности деятельности по оценке и развитию персонала,
- основные методы оценки эффективности системы оплаты труда персонала и системы стимулирования и мотивации персонала,

**Уметь:**

- определять эффективность обеспечения организации персоналом,
- определять эффективность развития персонала для организации,
- оценивать эффективность системы оплаты труда персонала и системы стимулирования и мотивации персонала,

**Владеть:**

- навыками оценки эффективности обеспечения организации персоналом,
- навыками оценки эффективности деятельности по оценке и развитию персонала.
- навыками анализа и оценки эффективности системы стимулирования персонала в организации.