

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«Российский государственный гуманитарный университет»**  
**(ФГАОУ ВО «РГГУ»)**

ИНСТИТУТ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ  
Кафедра управления персоналом

## **ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ КОМПАНИИ**

### **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

38.04.03 Управление персоналом

---

*Код и наименование направления подготовки/специальности*

Управление человеческими ресурсами компании

---

*Наименование направленности (профиля)/ специализации*

Уровень высшего образования: *магистратура*

Форма обучения: *очная, очно-заочная, заочная*

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2026

*Эффективность управления человеческими ресурсами компании*  
Рабочая программа дисциплины

Составитель:

*Канд.геогр.наук, доцент Ю.В. Шпортъко*

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры  
управления персоналом  
№ 6 от 04.12.2025

**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.....	4
2. Структура дисциплины .....	4
3. Содержание дисциплины.....	5
4. Образовательные технологии.....	6
5. Оценка планируемых результатов обучения.....	6
5.1 Система оценивания.....	6
5.2 Критерии выставления оценки по дисциплине.....	7
5.3 Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине .....	8
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	12
6.1 Список источников и литературы.....	12
6.2 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».....	13
6.3 Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы.....	13
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины.....	13
8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов.....	13
9. Методические материалы.....	14
9.1 Планы семинарских занятий.....	14
9.2 Глоссарий по дисциплине.....	15
Приложение 1. Аннотация рабочей программы дисциплины.....	17

## 1. Пояснительная записка

### 1.1. Цель и задачи дисциплины

*Цель дисциплины:* сформировать у студентов фундаментальные теоретические и практические знания, умения и навыки в сфере принятия решений по экономическим вопросам управления человеческими ресурсами компании.

*Задачи дисциплины:*

- ~ изучение подходов к бюджетированию затрат на персонал;
- ~ изучение системы критериальных показателей для оценки экономической и социальной 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	Индикаторы компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
<i>ОПК-3.</i> Способен разрабатывать и обеспечивать реализацию стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамичной среде и оценивать их социальную и экономическую эффективность	<i>ОПК-3.4.</i> Демонстрирует способность оценивать социальную и экономическую эффективность технологий управления персоналом организации.	<i>Знать</i> методы определения социально-экономической эффективности системы управления персоналом; <i>Уметь</i> использовать результаты экономических расчетов для подготовки решений в области оптимизации системы управления персоналом, или отдельных ее подсистем; <i>Владеть</i> методикой определения социально-экономической эффективности системы и технологии управления персоналом.

### 1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Эффективность управления человеческими ресурсами компании» относится к обязательной части блока дисциплин учебного плана.

## 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
4	Лекции	10
4	Семинары	20
Всего:		30

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 78 академических 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
4	Лекции	8
4	Семинары	16
Всего:		24

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 84 академических часа.

### 3. Содержание дисциплины

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание
1	Экономическая и социальная эффективность управления персоналом, особенности ее оценки	Экономическая эффективность и социальная эффективность, подходы к оценке. Критерии оценки экономической и социальной эффективности. Методы оценки эффективности деятельности службы управления персоналом. Ключевые показатели эффективности (KPI). Методика ROI. Управление по целям. Служба управления персоналом как центр прибыли.
2	Оценка эффективности функциональных подсистем системы управления персоналом	Показатели для оценки эффективности системы подбора. Критериальные показатели для оценки отбора и найма. Оценка системы адаптации персонала. Движение персонала. Коэффициенты текучести персонала. Показатели для мониторинга и оценки результативности аттестация персонала. Оценка результативности системы профессионального развития. Оценка эффективности системы обучения персонала. Key Performance Indicator (KPI) как инструмент оценки и мотивации. Система стимулирования труда и показатели ее характеризующие. Оценка эффективности политики оплаты труда в организации.

3	Формирование бюджета затрат на персонал и контроль его исполнения	Бюджетирование затрат на комплектование предприятия кадрами (бюджет затрат на наем персонала, бюджет затрат на высвобождение персонала). Бюджетирование затрат на использование персонала (бюджет затрат на адаптацию персонала, бюджет затрат на охрану и улучшение условий труда, бюджет затрат на оплату труда персонала, бюджет затрат на социальные выплаты персоналу и по социальным программам, бюджет корпоративных мероприятий). Бюджетирование затрат на обучение и развитие персонала (бюджет затрат на подготовку и переподготовку кадров, повышение квалификации, бюджет затрат на оценку персонала, бюджет затрат на кадровый резерв). Бюджет кадровой службы.
---	---	--

#### 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 обучения

##### 5.1 Система оценивания

Форма контроля	Макс. количество баллов	
	За одну работу	Всего
Текущий контроль:		60 баллов
Контрольная работа (тема 1-2)	24	24
Контрольная работа (тема 3-4)	12	12
Оценка работы на семинаре	4	12
Оценка участия в дискуссии лекции	4	12
Промежуточная аттестация – <i>зачет</i>		40 баллов
<b>Итого за семестр</b>		<b>100 баллов</b>

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

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ A,B	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/ C	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 сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется 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 выставляется 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

#### *Контрольная работа 1-2 тема* **Вопросы теоретического характера**

1. Раскройте взаимосвязь понятий экономическая и социальная эффективность,
2. Назовите подходы к анализу эффективности управления персоналом.

3. Почему существует необходимость в оценке экономической эффективности управления персоналом?
4. Перечислите методы оценки эффективности деятельности службы управления персоналом.
5. Раскройте метод оценки эффективности управления персоналом «Внутренние обзоры».
6. Назовите этапы метода «экспертная оценка».
7. Применение метода «HR-бенчмаркинга» для оценки эффективности службы управления персоналом.
8. Анализ человеческих ресурсов, как оценка работы по управлению персоналом.
9. Ключевые показатели эффективности (KPI) в оценке эффективности СУП.
10. Методика ROI в оценки СУП.
11. Метод оценки эффективности СУП – «Управление по целям».
12. Служба управления персоналом как центр прибыли.
13. Показатели для расчета потребности организации в персонале.
14. Критериальные показатели для оценки системы подбора.
15. Критериальные показатели для оценки отбора и найма.
16. Критериальные показатели для оценки системы адаптации персонала.
17. Оценка движение персонала.
18. Частные коэффициент текучести персонала в оценки системы подбора, отбора и адаптации персонала.
19. Показатели для мониторинга результативности оценки персонала.
20. Показатели для оценки эффективности аттестации персонала.
21. Показатели оценки результативности системы профессионального развития.
22. Показатели оценки результативности системы обучения персонала.
23. Key Performance Indicator (KPI) как инструмент оценки и мотивации.
24. Основные элементы организации труда персонала, и показатели ее характеризующие.
25. Затраты на персонал.
26. Система стимулирования труда и показатели ее характеризующие.
27. Выбор формы и системы оплаты труда.

### *Практические задания*

#### Задание 1

Показатели	2021 г	2022 г	Темп прироста, %
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			
Коэффициент постоянства кадров			

Затраты организации на наем одного сотрудника в среднем составляют 180 тыс. руб., примерный срок в течении которого работник не исполняет свои обязанности в связи с увольнением 4 рабочих дней, примерный срок в течении которого вновь принятый работник учится и не выполняет свою работу в среднем 10 рабочих дней, среднедневной заработок работника 3 200 руб. Определите потери от повышения коэффициента текучести.

### Задание 2

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 3

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 4

В результате мероприятий по улучшению организации труда и повышению мотивации персонала норма выработки основных производственных рабочих увеличилась на 4% в среднем, численность рабочих 75 человек, среднемесячная заработная плата одного рабочего 96 000 руб., стимулирующие выплаты и отпускные в течении года составляют в среднем 15% от заработной платы. Среднемесячная выработка работника 548 600 руб., рентабельность продукции 15%.

Определить сумму экономии затрат по результатам мероприятия, если

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

### Вопросы теоретического характера

- 1 Какие статьи включает бюджет затрат на наем персонала?
- 2 Какие статьи включает бюджет затрат на высвобождение персонала?
- 3 Какие статьи включает бюджет затрат на адаптацию персонала?
- 4 Какие статьи включает бюджет затрат на охрану и улучшение условий труда?
- 5 Какие статьи включает бюджет затрат на оплату труда персонала?
- 6 Какие статьи включает бюджет затрат на социальные выплаты персоналу и по социальным программам?
- 7 Какие статьи включает бюджет корпоративных мероприятий?
- 8 Какие статьи включает бюджет затрат на подготовку и переподготовку кадров?
- 9 Какие статьи включает повышение квалификации?
- 10 Какие статьи включает бюджет затрат на оценку персонала?
- 11 Какие статьи включает бюджет затрат на кадровый резерв?
- 12 Какие статьи включает бюджет кадровой службы.
- 13 Нарисуйте типовой финансовый профиль кадрового проекта.
- 14 Каковы основные показатели анализа эффективности кадровых проектов? Почему необходимо учитывать фактор времени при анализе эффективности?
- 15 Назовите основные критерии эффективности кадровых проектов. Какова их взаимосвязь?
- 16 Чистый дисконтированный доход проекта (NPV), его определение, формулы для расчета, экономический смысл, достоинства и недостатки. Характер зависимости NPV от ставки дисконтирования.

### Практическое задание

#### Задание

Один из видов деятельности организации оптовая торговля. Организация успешно развивается и планирует и дальше увеличить количество заказов, в связи, с чем расширяется штат. Кроме того, организация переехала в собственное здание, до этого работала в бизнес центре. Предприятие прогнозирует дальнейший устойчивый рост на следующие три года и постоянное привлечение персонала. План привлечения персонала на 1 кв.:

- Бухгалтер – 1 вакансия
- Менеджер по продажам – 3 вакансии
- Менеджер в отдел закупок – 1 вакансия
- Системный администратор – 1 вакансия
- Дворник – 1 вакансия
- Уборщица – 1 вакансия

В СУП работает два менеджера, набор будет осуществляться их силами, дополнительных расходов на заработную плату сотрудников СУП в бюджете планировать не надо. Руководители других подразделений на одно собеседование тратят 40 мин., это не входит в должностные обязанности и рабочее время на них не выделяется, собеседование проводится в дополнительное время, которое оплачивается отдельно 700 руб. в час.

Составьте бюджет СУП.

### Вопросы к экзамену

1. Раскройте взаимосвязь понятий экономическая и социальная эффективность,
2. Назовите подходы к анализу эффективности управления персоналом.
3. Почему существует необходимость в оценке экономической эффективности управления персоналом?
4. Перечислите методы оценки эффективности деятельности службы управления персоналом.

5. Раскройте метод оценки эффективности управления персоналом «Внутренние обзоры».
6. Назовите этапы метода «экспертная оценка».
7. Применение метода «HR-бенчмаркинга» для оценки эффективности службы управления персоналом.
8. Анализ человеческих ресурсов, как оценка работы по управлению персоналом.
9. Ключевые показатели эффективности (KPI) в оценке эффективности СУП.
10. Методика ROI в оценке СУП.
11. Метод оценки эффективности СУП – «Управление по целям».
12. Служба управления персоналом как центр прибыли.
13. Показатели для расчета потребности организации в персонале.
14. Критериальные показатели для оценки системы подбора.
15. Критериальные показатели для оценки отбора и найма.
16. Критериальные показатели для оценки системы адаптации персонала.
17. Оценка движение персонала.
18. Частные коэффициент текучести персонала в оценке системы подбора, отбора и адаптации персонала.
19. Показатели для мониторинга результативности оценки персонала.
20. Показатели для оценки эффективности аттестации персонала.
21. Показатели оценки результативности системы профессионального развития.
22. Показатели оценки результативности системы обучения персонала.
23. Key Performance Indicator (KPI) как инструмент оценки и мотивации.
24. Основные элементы организации труда персонала, и показатели ее характеризующие.
25. Затраты на персонал.
26. Система стимулирования труда и показатели ее характеризующие.
27. Эффективность системы оплаты труда.
28. Каковы основные показатели анализа эффективности кадровых проектов? Почему необходимо учитывать фактор времени при анализе эффективности?
29. Чистый дисконтированный доход проекта (NPV), его определение, формулы для расчета, экономический смысл, достоинства и недостатки. Характер зависимости NPV от ставки дисконтирования.
30. Какие статьи включает бюджет затрат на наем персонала?
31. Какие статьи включает бюджет затрат на высвобождение персонала?
32. Какие статьи включает бюджет затрат на адаптацию персонала?
33. Какие статьи включает бюджет затрат на охрану и улучшение условий труда?
34. Какие статьи включает бюджет затрат на оплату труда персонала?
35. Какие статьи включает бюджет затрат на социальные выплаты персоналу и по социальным программам?
36. Какие статьи включает бюджет корпоративных мероприятий?
37. Какие статьи включает бюджет затрат на подготовку и переподготовку кадров?
38. Какие статьи включает повышение квалификации?
39. Какие статьи включает бюджет затрат на оценку персонала?
40. Какие статьи включает бюджет затрат на кадровый резерв?
41. Какие статьи включает бюджет кадровой службы.

## **6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **6.1 Список источников и литературы**

#### **Источники**

##### *Основные*

1. Конституция Российской Федерации. - Электрон.дан. – Режим доступа : [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 1 : от 30.11.1994 № 51-ФЗ : (с последующими изм. и доп.) // КонсультантПлюс. ВерсияПроф [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/)
3. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 2 : от 26.01.1996 N 14-ФЗ : (с последующими изм. и доп.) // КонсультантПлюс. ВерсияПроф [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_9027/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/)
4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ : (с последующими изм. и доп.) // КонсультантПлюс. ВерсияПроф [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/)
5. Федеральный закон "О персональных данных" N 152-ФЗ от 27.07.2006 (с последующими изм. и доп.) // КонсультантПлюс. ВерсияПроф [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_61801/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/)
6. Федеральный закон «О занятости населения в Российской Федерации» №1032-1 от 19.04.1991 (с последующими изм. и доп.) // КонсультантПлюс. ВерсияПроф [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_60/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_60/)

## Литература

### Основная

1. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 301 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540>

### Дополнительная

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, 2023. — 427 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006018-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1939107>

## 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: Экономическая и социальная эффективность управления персоналом, особенности ее оценки**

##### **Вопросы для обсуждения**

1. Оценка экономической эффективности системы управления персоналом
2. Оценка социальной эффективности, подходы к оценке.
3. Методы оценки эффективности деятельности службы управления персоналом.

#### **Тема 2: Оценка эффективности функциональных подсистем системы управления персоналом**

##### **Вопросы для обсуждения**

1. Показатели для оценки эффективности системы подбора.
2. Показатели для оценки отбора и найма.
3. Оценка системы адаптации персонала.
4. Оценки результативности аттестация персонала.
5. Оценка эффективности системы обучения персонала.
6. Система стимулирования труда и показатели ее характеризующие.
7. Оценка эффективности политики оплаты труда в организации.

#### **Тема 3: Формирование бюджета затрат на персонал и контроль его исполнения**

##### **Вопросы для обсуждения**

1. Бюджетирование затрат на комплектование предприятия кадрами.
2. Бюджетирование затрат на использование персонала.
3. Бюджетирование затрат на обучение и развитие персонала.
4. Бюджет кадровой службы.

### **9.2 Глоссарий по дисциплине**

**Бюджет** - финансовый план организации, составляется в натуральном и стоимостном выражении.

**Бюджетирование** — процесс разработки, исполнения, контроля и анализа бюджета.

**Статический бюджет** - это бюджет, рассчитанный на конкретный уровень деловой активности организации.

**Гибкий бюджет** составляется не для конкретного уровня деловой активности, а для нескольких альтернативных вариантов объема продаж или другой деятельности и соответствующих им затрат.

**Постатейные бюджеты** - предусматривают жесткое ограничение суммы по каждой отдельной статье затрат без возможности переноса в другую статью

**Бюджет с нулевым уровнем** - каждый раз составляется заново, с защитой каждой статьи расходов, т. е. "с нуля".

**Преемственный бюджет** – в организации разработан «шаблон» бюджета, в который при очередном составлении бюджетов лишь вносятся коррективы, отражающие текущие изменения по сравнению с устоявшимся процессом.

**Результативность** - степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов

**Управление затратами на персонал** — сфера управленческой деятельности предприятия, в которой решаются задачи анализа затрат на персонал, принятия обоснованных управленческих решений в области управления персоналом, а также разрабатываются и реализуются мероприятия, направленные на оптимизацию расходов на персонал с точки зрения их целесообразности и ожидаемого экономического и социального эффекта.

**Управление производительностью труда** — это сфера практической деятельности организации, направленной на осуществление изменений в системе управления с целью повышения эффективности труда.

**Резервы роста производительности труда** — это неиспользованные возможности и ресурсы предприятия в области повышения эффективности труда.

**Эффективность** - соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами

**Социальная эффективность** - отражает решение конкретных социальных задач (например, улучшение условий труда, охрану окружающей среды и т.д.). Социальная эффективность проявляется в возможности достижения позитивных, а также предотвращения отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

**Экономический эффект** - предполагает полезный результат, выраженный в стоимостной оценке, т.е. прибыль.

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

**АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ**

Цель дисциплины: сформировать у студентов фундаментальные теоретические и практические знания, умения и навыки в сфере принятия решений по экономическим вопросам управления персоналом.

Задачи дисциплины:

- ~ изучение подходов к бюджетированию затрат на персонал;
- ~ изучение системы критериальных показателей для оценки экономической и социальной эффективности управления персоналом;
- ~ формирование практических навыков по использованию методов оценки эффективности деятельности в управлении персоналом.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

*Знать:*

методы определения социально-экономической эффективности системы управления персоналом.

*Уметь:*

использовать результаты экономических расчетов для подготовки решений в области оптимизации системы управления персоналом, или отдельных ее подсистем.

*Владеть:*

методикой определения социально-экономической эффективности системы и технологии управления персоналом.