

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ПОВОЛЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ



УТВЕРЖДАЮ  
Декан ФУП

УТВЕРЖДАЮ /Н.И. Ларионова/  
(Ф.И.О. декана (директора института))

01.03.2023 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

М.1.1.5 Анализ эффективности системы управления персоналом

(код и наименование дисциплины по учебному плану)

Направление подготовки  
(специальность)

38.04.03 Управление персоналом

Квалификация выпускника

Магистр

(бакалавр/магистр/специалист)

Программа магистратуры

Стратегическое управление персоналом, кадровая  
аналитика и аудит

Курс 1, 2

Семестр 2, 3

**Распределение учебного времени**

Трудоемкость по учебному плану	252 / 7	часов/зачетных единиц
Лекции	16	часов
Лабораторные работы	-	часов
Практические занятия	20	часов
Иная контактная работа	-	часов
Всего контактной работы (без учета экз.)	36	часов
Контактная работа по экзамену	6	часов
Курсовой проект (работа)	3	семестр
Самостоятельная работа обучающихся (без учета экз.)	180	часов
Самостоятельная работа по подготовке к экзамену	30	часов
Экзамен	3	семестр
Зачет	-	семестр
БРК, ДЗ	-	семестр

(год)

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО направления подготовки (специальности) 38.04.03 Управление персоналом

Программу составили:

доцент с ученой степенью кандидата наук	УиП	СОГЛАСОВАНО	Е.Е. Смирнова
(должность)	(кафедра)		(И.О. Фамилия)

РАССМОТРЕНА и ОДОБРЕНА на заседании кафедры, за которой закреплена дисциплина  
Кафедра управления и права

		(наименование кафедры)	
02.02.2024	протокол №	4	
(дата)			
Заведующий кафедрой	СОГЛАСОВАНО	Т.В. Ялялиева	
		(И.О. Фамилия)	

Рабочая программа СОГЛАСОВАНА с факультетом (институтом), выпускающей(ими)  
кафедрой(ами).  
СООТВЕТСТВУЕТ действующей ОП.

Заведующий кафедрой	СОГЛАСОВАНО	Т.В. Ялялиева
		(И.О. Фамилия)

Председатель методической комиссии факультета (института), в который входит  
выпускающая кафедра

СОГЛАСОВАНО	С.В. Краснова
	(И.О. Фамилия)

Эксперт(ы): Сысорова Татьяна Владимировна, начальник отдела кадров ГБУ РМЭ  
«Республиканский клинический госпиталь ветеранов войн»  
Рабочая программа проверена и зарегистрирована в УМЦ 06.03.2023 г.  
Специалист учебно-методического центра СОГЛАСОВАНО /Т.А. Смирнова/

## Раздел 1. ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью освоения дисциплины является достижение планируемых результатов обучения, соответствующих установленным в ОПОП индикаторам достижения компетенций:

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения
1. ОПК-3 Способен разрабатывать и обеспечивать реализацию стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамической среде и оценивать их социальную и экономическую эффективность	ОПК-3.1 Разрабатывает и обеспечивает реализацию стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамической среде	<b>знания:</b> основ разработки и реализации стратегии, политик и технологий управления персоналом, принципов реализации стратегии организации <b>умения:</b> обобщать и систематизировать информацию, необходимую для разработки и обеспечения реализации стратегии, политики и технологий управления персоналом в динамической среде <b>навыки:</b> разработки и обеспечения реализации стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамической среде
	ОПК-3.2 Оценивает социальную и экономическую эффективность HR-технологий	<b>знания:</b> методов оценки социальную и экономической эффективности HR-технологий <b>умения:</b> применять методы оценки социальной и экономической эффективности HR-технологий <b>навыки:</b> оценки социальной и экономической эффективности HR-технологий
2. ПК-3 Способен проводить диагностику системы управления персоналом, проводить комплексную оценку эффективности работы персонала	ПК-3.1 Производит анализ деятельности по управлению персоналом, разрабатывает показатели эффективности работы	<b>знания:</b> методов анализа результатов деятельности по управлению персоналом организации; методов диагностики эффективности работы <b>умения:</b> анализировать основные трудовые показатели, проводить комплексную оценку эффективности работы персонала <b>навыки:</b> анализа деятельности по управлению персоналом, разработки показателей эффективности работы
	ПК-3.2 Проводит аудит и контроллинг системы управления персоналом, аудит кадровых процессов, процедур, оформления кадровой документации	<b>знания:</b> основ аудита и контроллинг системы управления персоналом, аудита кадровых процессов, процедур, оформления кадровой документации <b>умения:</b> применять эффективные методы и инструменты аудита и контроллинга системы управления персоналом, аудита кадровых процессов, процедур, оформления кадровой документации <b>навыки:</b> аудита и контроллинга системы управления персоналом, аудита кадровых процессов, процедур, оформления кадровой документации

## Раздел 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина относится к обязательной части ОПОП.

Дисциплина является обязательной

Для продолжения формирования заявленных компетенций необходимы знания предшествующих дисциплин: Технологии управления развитием персонала (ОПК-3)

Изучаемая дисциплина является основой для продолжения формирования указанных компетенций в следующих дисциплинах: Управление организационной культурой, конфликтами и стрессами (ОПК-3), Разработка стратегии управления персоналом (ОПК-3), HR-аналитика (ПК-3), Количественные методы анализа в сфере управления персоналом (ПК-3); практиках: Производственная практика. Профессиональная практика (ПК-3); государственной итоговой аттестации в форме: Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы (ОПК-3), Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы (ПК-3)

### Раздел 3. ОПИСАНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Для формирования заявленных компетенций используются методологические технологии, реализующие деятельностный, личностно-ориентированный, практико-ориентированный подходы.

Основными стратегическими технологиями являются: лекционные занятия, практические занятия, процедуры самообучения

На достижение конкретных целей обучения направлены применяемые тактические технологии: задания, классическая лекция

### Раздел 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### 2 семестр

Виды и темы занятий	Количество часов	Формируемые компетенции
<b>Общетеоретические подходы к анализу эффективности управления персоналом</b>	<b>50</b>	ОПК-3, ПК-3
Лекция. Сущность, основные характеристики и категории эффективности системы управления персоналом	2	
Практическое занятие. Сущность, основные характеристики и категории эффективности системы управления персоналом	2	
Лекция. Оценка деятельности службы управления персоналом	4	
Практическое занятие. Оценка деятельности службы управления персоналом	4	
Лекция. Оценка эффективности затрат HR-службы.	2	
Практическое занятие. Оценка эффективности затрат HR-службы.	2	
Практическое занятие. Оценка эффективности подсистемы формирования и поддержания кадрового потенциала организации	4	

Задания для самостоятельной работы, в том числе выполнение курсового проекта/работы		
Изучение лекционного материала, выполнение заданий, подготовка к текущему контролю, изучение нормативно-правовых актов, дополнительного материала.	30	
выполнение курсового проекта/работы	58	
Иная контактная работа:	0	

### 3 семестр

Виды и темы занятий	Количество часов	Формируемые компетенции
<b>Анализ эффективности основных элементов системы управления персоналом</b>	<b>56</b>	ОПК-3, ПК-3
Лекция. Оценка эффективности подсистемы организации и мотивации функционирования персонала	4	
Практическое занятие. Оценка эффективности подсистемы организации и мотивации функционирования персонала	4	
Лекция. Оценка эффективности инновационного развития системы управления персоналом	4	
Практическое занятие. Оценка эффективности инновационного развития системы управления персоналом	4	
Задания для самостоятельной работы, в том числе выполнение курсового проекта/работы		
Изучение лекционного материала, выполнение заданий, подготовка к текущему контролю, изучение нормативно-правовых актов, дополнительного материала.	40	
выполнение курсового проекта/работы	52	
Иная контактная работа:	0	
Подготовка к экзамену	30	
Проведение экзамена	6	

## Раздел 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Изучение дисциплины "Анализ эффективности системы управления персоналом" рекомендуется начать с ознакомления с рабочей программой, ее структурой и содержанием разделов. Учебный материал структурирован, изучение дисциплины осуществляется в тематической последовательности.

**Занятия лекционного типа** дают систематизированные знания по дисциплине "Анализ эффективности системы управления персоналом", концентрируют внимание на наиболее сложных и важных вопросах. Во время лекционных занятий рекомендуется вести конспектирование учебного материала; обращать внимание на формулировки и категории, раскрывающие суть проблемы, явления или процесса; зафиксировать выводы и практические рекомендации.

Подготовка к **занятиям семинарского типа** включает ознакомление с планом практического занятия; работу с конспектом лекций, выполнение домашнего задания, работу с учебной и учебно-методической литературой, научными изданиями и электронными образовательными ресурсами, рекомендованными рабочей программой дисциплины "Анализ эффективности системы управления персоналом"

Содержание **самостоятельной работы** определяется рабочей программой дисциплины "Анализ эффективности системы управления персоналом", оценочными и методическими материалами, заданиями и указаниями преподавателя. Самостоятельная работа может осуществляться в аудиторной и внеаудиторной формах. Эффективным

средством осуществления самостоятельной работы является электронная информационно-образовательная среда университета, которая обеспечивает доступ к образовательной программе, рабочей программе дисциплины "Анализ эффективности системы управления персоналом", к электронным библиотечным системам, профессиональным базам данных и информационным справочным системам. Изучение дисциплины "Анализ эффективности системы управления персоналом" включает выполнение курсовой работы, заданий текущего контроля, решение задач, конспектирование материалов и т.д.. Периодичность проведения, формы текущего контроля успеваемости, система оценивания хода освоения дисциплин представлены в рабочей программе. Формой промежуточной аттестации по дисциплине "Анализ эффективности системы управления персоналом" экзамен; по курсовой работе является дифференцированный зачёт.

## Раздел 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 6.1. Учебно-методическое обеспечение

№№ п/п	Список используемой литературы	Количество экземпляров печатных изданий, имеющих в библиотеке, или электронный адрес издания (ресурса) в сети Интернет
<b>УЧЕБНЫЕ, УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ И НАУЧНЫЕ ИЗДАНИЯ</b>		
1.	Одегов, Юрий Геннадьевич. Оценка эффективности работы с персоналом [Текст] : методологический подход : [учебно-практическое пособие для студентов специальности "Управление персоналом" и других экономических специальностей] / Ю. Г. Одегов, К. Х. Абдурахманов, Л. Р. Котова; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. Москва: Альфа-Пресс, 2011. - 747, [1] с. ISBN 978-5-94280-510-4. Экземпляры: всего 18.	18
2.	Одегов, Юрий Геннадьевич. Кадровая политика и кадровое планирование [Текст : Электронный ресурс] : [в 2 ч.] : учебник и практикум для академического бакалавриата. Ч. 2, 2018. - 282, [1] с. ISBN 978-5-534-02239-1. Экземпляры: всего 20.	20
3.	Одегов, Юрий Геннадьевич. Кадровая политика и кадровое планирование [Текст : Электронный ресурс] : [в 2 ч.] : учебник и практикум для академического бакалавриата. Ч. 1, 2018. - 202 с. ISBN 978-5-534-02242-1. Экземпляры: всего 20.	20
4.	Веснин, Владимир Рафаилович. Управление персоналом. Теория и практика [Текст] : учебник / В. Р. Веснин. М.: Проспект, 2009. - 688 с. ISBN 978-5-392-00371-6. Экземпляры: всего 10.	10
5.	Кибанов, Ардальон Яковлевич. Управление персоналом организации [Текст] : отбор и оценка при найме, аттестация : учеб. пособие по специальностям "Менеджмент орг." и "Упр. персоналом" / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова ; Гос. ун-т упр. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЭКЗАМЕН, 2005. - 415 с. ISBN 5-472-00085-8. Экземпляры: всего 13.	13

6.	Экономика персонала [Текст] : [учеб. для вузов по экон. специальностям] / Р. П. Колосова [и др.]; Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова, Экон. фак. М.: Инфра-М, 2009. - 894, [1] с. ISBN 978-5-16-002049-5. Экземпляры: всего 18.	18
7.	Кафидов, Валерий Викторович. Управление человеческими ресурсами [Текст] : [учебное пособие для и специалистов и бакалавров по специальности "Менеджмент организации"] / В. В. Кафидов. Санкт-Петербург: Питер, 2012. - 202 с. ISBN 978-5-459-00875-3. Экземпляры: всего 14.	14
8.	Горелов, Николай Афанасьевич. Оплата труда персонала: методология и расчеты [Текст] : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. А. Горелов; С.-Петербург. гос. экон. ун-т. Москва: Юрайт, 2017. - 412 с. ISBN 978-5-534-00482-3. Экземпляры: всего 10.	10
9.	Маслова Валентина Михайловна Управление персоналом [Электронный ресурс] / В. М. Маслова. Москва: Дашков и К, 2022. - 120 с. ISBN 978-5-394-04520-2.	<a href="http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=50254">http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=50254</a>
10.	Денисова, Ариадна Викторовна. HR-бюджет : пошаговое руководство к действию [Текст] : учебное пособие / А. В. Денисова. Москва: Проспект, 2020. - 206 с. ISBN 978-5-392-23462-2. Экземпляры: всего 20.	20

## 6.2. Материально-техническая база и программное обеспечение

№№ п/п	Аудитории для проведения учебных занятий, самостоятельной работы и проведения государственной итоговой аттестации	Перечень основного оборудования	Программное обеспечение
1.	513 (I)	Персональный компьютер 1 в сборе PowerCool (1), Персональный компьютер в сборе PowerCool(Core i3-8100/H310/16GbDDR4/HDD 0.5Tb/23"6 АОС/кл.мышь/пач-корд 3м) (13), ПК ICL RAY S902.1 ,клавиат.,мышь.монитор ViewSonic 22" VA2232W-LED (14), Комплект учебной мебели (1)	Microsoft Windows Enterprise, Справочная правовая система "Консультант Плюс", Microsoft Office Standard, Агент Dr.Web, Комплект ГАРАНТ-Мастер, Microsoft Access, Microsoft Visio Professional, Microsoft Project Professional, Microsoft Visual Studio Enterprise, Комплект ПО для решения основных пользовательских задач

## Раздел 7. ФОРМЫ КОНТРОЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ/ ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Критерии оценивания индикаторов достижения компетенций направлены на:

- усвоение теоретического материала (объем знаний, глубина усвоения), предусмотренного рабочей программой;

- умение излагать материал (четкость, грамотность изложения материала, точность и полнота воспроизведения учебного материала);
  - умение применять теоретические знания при решении практических заданий.
- Шкала оценивания представлена ниже.

Уровень сформированности элементов компетенции	Критерии оценивания	Шкала оценивания
Пороговый уровень	Обучающийся имеет знания основного материала, проявляет умение логично его излагать, но может допускать неточности в изложении материала, недостаточно правильные формулировки, испытывает затруднения в выполнении практических заданий.	удовлетворительно
Продвинутый уровень	Обучающийся твердо знает программный материал, излагает его грамотно и по существу, не допускает существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения	хорошо
Высокий уровень	Обучающийся глубоко и прочно усвоил программный материал, грамотно и логически стройно его излагает, дает исчерпывающие ответы на поставленные вопросы. В ответе тесно увязывается теория с практикой, при этом обучающийся не затрудняется с ответом при видоизменении задания, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, показывает знакомство с монографической литературой, периодическими изданиями, правильно обосновывает принятые решения, свободно владеет разносторонними навыками, приемами выполнения практических работ	отлично

### 7.1. Промежуточная аттестация обучающихся

Промежуточная аттестация обучающихся направлена на оценивание результатов обучения по дисциплине (модулю) и проводится с использованием фондов оценочных средств.

Примеры типовых контрольных заданий из базы фонда оценочных средств по образовательной программе.

1. Можно ли « планирование» считать одним из этапов бюджетного управления?

а) да,

б) нет

2. Основная цель составления функциональных бюджетов – это

а) сохранение величины запланированной прибыли,

б) определение потребностей в ресурсах для различных сфер деятельности организации,

в) определение различных показателей социально-экономического развития организации.

3. Что означает регламент бюджетного планирования? Регламент бюджетного планирования



объединяет:

- а) определение численности персонала и фонда заработной платы,
- б) порядок разработки и формирования бюджетов, этапы их подготовки, согласования и утверждения,
- в) проекты операционных и функциональных бюджетов.

4. Бюджетом называется директивный документ, представляющий собой:

- а) реестр планируемых расходов с указанием направлений этих расходов за соответствующий период времени
- б) реестр планируемых доходов с распределением по статьям на соответствующий период времени,
- в) реестр планируемых расходов и доходов с распределением по статьям на соответствующий период времени

5. Бизнес-план по персоналу нужен для компании, так как позволяет:

- а) выработать стратегию работы с персоналом, исходя из целей компании,
- б) определить бюджет расходов на персонал,
- в) выделить приоритеты в работе с персоналом, г) разработать план командировок.

6. Расставьте перечисленные процессы в технологии разработки бюджета расходов на персонал в логической последовательности их осуществления:

- а) Разработка бюджета на персонал,
- б) определение статей расходов на персонал,
- в) сбор информации от руководителей,
- г) утверждённый бюджет расходов на персонал,
- д) разработка форматов кадрового планирования,
- ж) защита бюджета расходов на персонал перед руководством,
- з) свод проектов форматов кадрового планирования.

7. Какие показатели должны входить в комплексную карту эффективности HR-подразделения?

- а) показатели эффективности процессов управления персоналом, показатели затрат по основным направлениям деятельности HR-подразделения,
- б) показатели производительности труда работников организации и показатели расходования фонда заработной платы.

8. Что такое восстановительные затраты на персонал ?

- а) это сегодняшние затраты, необходимые для замены работающего сейчас работника на другого
- б) это затраты на приобретение нового специалиста
- в) это сегодняшние затраты, связанные с уходом работающего
- г) это сегодняшние затраты, необходимые для замены работающего сейчас работника на другого, способного выполнять те же функции

9. Такие показатели, как текучесть персонала, уровень трудовой дисциплины, уровень абсентеизма,

соотношение различных категорий работающих, равномерность загрузки персонала характеризуют:

- а) общую экономическую эффективность работы организации
- б) качество, сложность и результативность труда
- в) социальную эффективность работы
- г) уровень квалификации персонала

10. Для обеспечения стимулирующей роли заработной платы в повышении уровня квалификации и продуктивности труда необходимо:

- а) установить обоснованное соотношение между минимальной и средней заработной платой
- б) изменить тарифные ставки
- в) заинтересовать работников в повышении их производительности труда
- г) повысить премию

Перечень вопросов для проведения промежуточной аттестации

1. Анализ статей расходов на персонал и эффективности их использования.
2. Сегментарный учёт эффективности затрат на персонал.
3. Критерии оценки эффективности расходов на персонал.
4. Показатели оценки результатов труда.
5. Методика расчета основных показателей абсолютной и относительной динамики издержек на персонал.
6. Возможности использования КРП(ключевых показателей эффективности).
7. Особенности и методы оценки эффективности работы непроизводственных (инфраструктурных) подразделений.
8. Методы планирования инвестиций в персонал.
9. Проектные методы в управлении развитием персонала.
10. Уровни и подходы обоснования бюджета расходов на персонал.
11. Мотивация участников процесса бюджетирования и выбор способов обоснования бюджетных решений.
12. Аргументация и работа с типичными возражениями.
13. Бенчмаркинг как метод защиты бюджета.
14. Сравнительный анализ бюджетов расходов на персонал в отечественных фирмах и зарубежных компаниях.
15. Оптимизация распределения функций и ответственности между сотрудниками службы управления персоналом.
16. Показатели и критерии эффективности управления персоналом.

17. Пути повышения эффективности системы управления персоналом
18. Вознаграждение в виде заработной платы – ведущий элемент в затратах на персонал.
19. Зависимость прибыли, выручки и объемов реализации от затрат на персонал.
20. Системный подход к экономическому анализу вознаграждения персонала.
21. Уровни нормативного регулирования учёта и анализа вознаграждения персонала.
22. Государственные гарантии вознаграждения наёмных работников.
23. Состав и структура затрат на персонал как база оценки эффективности системы управления персоналом
24. Перечень выплат и льгот, включаемых в состав вознаграждения персонала.
25. Организационное обеспечение экономического анализа затрат на персонал.
26. Учётные и внеучётные источники данных для исследования эффективности системы управления персоналом.
27. Основы факторного анализа вознаграждения персонала: причинно-следственная связь и методы анализа.
28. Анализ абсолютных и относительных отклонений (экономии/перерасхода) заработной платы персонала.
29. Индексный метод исследования динамики и структуры издержек на персонал.
30. Анализ эффективности использования средств на заработную плату по методу сравнения с производительностью труда и выручкой от продаж.
31. Корреляция динамики прибыли и выручки с издержками на персонал.
32. Эффективность стимулирующих выплат как фактор успешного достижения стратегических целей организации.
33. Роль стимулирующих выплат и льгот в реализации социальной политики организации.
34. Анализ обоснованности управленческих решений по использованию стимулирующих выплат.
35. Анализ зависимости переменной части вознаграждения (премий) работников службы управления персоналом от результатов деятельности организации.