





## **Рабочая программа дисциплины (модуля)\***

Управление затратами на персонал

Направление подготовки (специальность)

38.03.03 Управление персоналом

Направленность (профиль)

Управление персоналом в организации

Присваиваемая квалификация (степень)

Бакалавр

Форма обучения

очная

Год(ы) набора 2025

\*Рабочая программа дисциплины (модуля) адаптирована для инклюзивного обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

Челябинск 2025 г.



## Содержание

1. Цели освоения дисциплины
2. Место дисциплины в структуре ОПОП
3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля)
4. Объем дисциплины (модуля)
5. Структура и содержание дисциплины (модуля)
6. Фонд оценочных средств
  - 6.1. Перечень видов оценочных средств
  - 6.2. Типовые контрольные задания и иные материалы для текущей аттестации
  - 6.3. Типовые контрольные вопросы и задания для промежуточной аттестации
  - 6.4. Критерии оценивания
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)
  - 7.1. Рекомендуемая литература
  - 7.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"
  - 7.3. Перечень информационных технологий
8. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)
10. Специальные условия освоения дисциплины обучающимися с инвалидностью и ограниченными возможностями здоровья



### 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

сформировать у студентов целостное представление о взаимосвязях экономических показателей деятельности предприятия с трудовыми показателями и человеческим капиталом организации, а также знания и умения, связанные с разработкой, исполнением и управлением бюджетом затрат на персонал.

### 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Цикл (раздел) ОПОП: К.М.02.ДВ.01.02

#### 2.1 Требования к предварительной подготовке обучающегося:

Экономика труда

Основы безопасности труда

Оплата труда персонала

#### 2.2 Дисциплины и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:

Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

### 3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

#### УК-10: Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности

##### Знать:

Демонстрирует знание методов сбора, обработки и анализа данных для решения задач в сфере управления затратами на персонал

#### ПК-8: Способен участвовать в реализации корпоративной социальной политики

##### Знать:

основы разработки и реализации корпоративной социальной политики

#### УК-10: Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности

##### Уметь:

Умеет осуществлять сбор, обработку и анализ данных для решения задач в сфере экономики управления персоналом

#### ПК-8: Способен участвовать в реализации корпоративной социальной политики

##### Уметь:

обосновывать затраты на персонал при разработке корпоративной социальной политики

#### УК-10: Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности

##### Владеть:

Имеет навык интерпретации полученных результатов анализа данных для решения задач в сфере экономики управления персоналом

#### ПК-8: Способен участвовать в реализации корпоративной социальной политики

##### Владеть:

участвует в разработке и реализации корпоративной социальной политики

#### В результате освоения дисциплины обучающийся должен

##### 3.1 Знать:

3.1.1 Демонстрирует знание методов сбора, обработки и анализа данных для решения задач в сфере управления затратами на персонал; основы разработки и реализации корпоративной социальной политики

##### 3.2 Уметь:



Рабочая программа дисциплины "Управление затратами на персонал" по направлению подготовки (специальности) 38.03.03 "Управление персоналом" направленности (профилю) Управление персоналом в организации ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

стр. 4

3.2.1 Умеет осуществлять сбор, обработку и анализ данных для решения задач в сфере экономики управления персоналом; обосновывать затраты на персонал при разработке корпоративной социальной политики

**3.3 Владеть:**

3.3.1 Имеет навык интерпретации полученных результатов анализа данных для решения задач в сфере экономики управления персоналом; участвует в разработке и реализации корпоративной социальной политики

**4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Общая трудоемкость	<b>3 ЗЕТ</b>
Часов по учебному плану : 108	Виды контроля в семестрах:  экзамены 8
в том числе :	
аудиторные занятия : 30	
самостоятельная работа : 16,8	
часов на контроль : 54	
контактная работа: 37,2	
ИКР: 7,2	

**5. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Литература
	<b>Раздел 1. Теоретические основы управления экономикой персонала</b>			
1.1	Анализ кадрового потенциала организации /Лек/	8	4	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Э1 Э2 Э3 Э4
1.2	Структура затрат на персонал /Лек/	8	4	Л1.2 Л1.3 Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3
1.3	Оценка эффективности управления персоналом /Лек/	8	2	Л1.2 Л1.3 Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3
	<b>Раздел 2. Практические основы управления экономикой персонала</b>			
2.1	Анализ кадрового потенциала организации /Пр/	8	4	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Э1 Э2 Э3 Э4
2.2	Структура затрат на персонал /Пр/	8	6	Л1.2 Л1.3 Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3
2.3	Оценка эффективности управления персоналом /Пр/	8	4	Л1.2 Л1.3 Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3
2.4	Деловая карьера и ее развитие /Пр/	8	6	Л1.2 Л1.3 Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3
	<b>Раздел 3. СРС</b>			
3.1	Структура затрат на персонал /Ср/	8	10	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Э1 Э2 Э3 Э4



Рабочая программа дисциплины "Управление затратами на персонал" по направлению подготовки (специальности) 38.03.03 "Управление персоналом" направленности (профилю) Управление персоналом в организации ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

стр. 5

3.2	Оценка эффективности управления персоналом /Ср/	8	6,8	Л1.2 Л1.3 Л1.1 Л2.1 Л2.2 Л2.3
<b>Раздел 4. Иная контактная работа</b>				
4.1	Индивидуальные консультации, текущий контроль /ИКР/	8	7,2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л2.1 Л2.2 Л2.3 Э1 Э2 Э3 Э4

## 6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

### 6.1. Перечень видов оценочных средств

Для текущей аттестации: тесты для самоконтроля

Для промежуточной аттестации: вопросы для экзамена, практические задания

### 6.2. Типовые контрольные задания и иные материалы для текущей аттестации

Тестовые вопросы позволяющие проверить знания экономических показателей деятельности организации и показателей по труду (в том числе производительности труда); методы оценки эффективности мероприятий по совершенствованию организации труда и расходами на персонал; методы оценки, анализа и совершенствования деятельности персонала; основы проведения и методов оценки экономической и социальной эффективности инвестиционных проектов в области управления персоналом при различных схемах и условиях инвестирования и финансирования программ развития персонала.

1. К принципам бюджетирования НЕ относят:

- а) единство;
- б) достоверность;
- в) сбалансированность;
- г) системность;
- д) все перечисленное.

2. К функциям бюджета НЕ относят

- а) целеполагание;
- б) перераспределение;
- в) стимулирование;
- г) согласование интересов;
- д) планирование.

3. Какой вид бюджета отражает предполагаемые источники финансовых средств и направления их использования:

- а) общий;
- б) инвестиционный;
- в) финансовый;
- г) операционный.

4. Вид бюджета, который координируется по всем подразделениям или функциям для всей организации:

- а) финансовый;
- б) операционный;
- в) инвестиционный;
- г) общий бюджет.

5. Вид бюджета, в котором отражаются планируемые операции на предстоящий год для сегмента или отдельной функции компании:

- а) финансовый;
- б) операционный;
- в) инвестиционный;
- г) общий бюджет.

6. К методам разработки смет относят:

- а) калькуляционный;
- б) корреляционный анализ;
- в) теория игр;
- г) сводный;

д) ответы А,Г. 7. К издержкам на рабочую силу НЕ относят:



- а) приобретение оборудования;  
б) заработная плата персонала;  
в) доплаты и надбавки к заработной плате;  
г) страховые взносы.
8. Целями составления бюджетов являются:  
а) выявление потребностей в денежных ресурсах;  
б) разработка концепции ведения бизнеса;  
в) ответы А,Б;  
г) нет правильного ответа.
9. Составляющими элементами текущего (операционного) бюджета являются:  
а) бюджет прибылей и убытков;  
б) бюджет реализации;  
в) бюджет производства;  
г) бюджет капиталовложений;  
д) бюджет общепроизводственных расходов;  
е) Ответы В, Д.
10. Для оценки эффективности управления персоналом и правильности составления HR-бюджетов проводят:  
а) аудит персонала;  
б) контроллинг персонала;  
в) факторный анализ отклонений;  
г) социологические исследования.
11. Какой показатель не рассчитывается для целей оценки экономической эффективности инвестиционного проекта:  
а) коэффициент текучести персонала;  
б) чистый дисконтированный доход;  
в) норма дисконта;  
г) чистая текущая стоимость.
12. Норма доходности при вложении денежных средств в проект, выражаемая в процентах, при которой инвестор готов вкладывать денежные средства в реализацию проекта – это:  
а) норма времени;  
б) норма дисконта;  
в) норма выработки;  
г) норма длительности проекта.
13. Укажите формулу расчета коэффициента дисконтирования:
14. Разница между дисконтированными доходами от проекта и затратами на каждом шаге – это:  
а) чистая текущая стоимость;  
б) чистый дисконтированный доход;  
в) рентабельность проекта;  
г) норма дисконта.
15. Отношение доходов к затратам проекта, с учетом фактора времени – это:  
а) индекс доходности;  
б) рентабельность проекта;  
в) норма дисконта;  
г) чистый дисконтированный доход.
16. Показатель эффективности реализации инвестиционного проекта, выраженный в процентах – это:  
а) индекс доходности;  
б) рентабельность проекта;  
в) норма дисконта;  
г) чистый дисконтированный доход.
17. Каким образом можно проверить правильность расчетов чистого дисконтированного дохода (ЧДД) и чистой текущей стоимости (ЧТС) проекта:  
а) суммарное значение ЧДД и ЧТС на последнем шаге должны быть равны;  
б) суммарное значение ЧДД и ЧТС на последнем шаге НЕ должны быть равны;  
в) суммарное значение ЧДД на первом шаге и ЧТС на последнем шаге



должны быть равны;

г) суммарное значение ЧДД и ЧТС на предпоследнем шаге должны быть равны.

18. Каким образом можно определить срок окупаемости проекта по графикам ЧДД и ЧТС проекта:

а) проекция точки пересечения этих кривых на ось времени и будет сроком окупаемости;

б) срок окупаемости по данному графику определить нельзя.

19. Чистый дисконтированный доход накопленным итогом – это:

а) норма дисконта;

б) рентабельность проекта;

в) чистая текущая стоимость;

г) индекс доходности.

20. Из каких составляющих складывается норма дисконта:

а) ставка по альтернативным вложениям, инфляция, премия за риск;

б) ставка по альтернативным вложениям, инфляция;

в) ставка по альтернативным вложениям, инфляция, премия за риск, ставка рефинансирования;

г) ставка по альтернативным вложениям, премия за риск.

Контрольная работа в приложении

Перечень вопросов контрольной работы

Вариант Темы на выбор

1. Определите содержание основных теорий управления персоналом.

2. Функционально-целевая модель системы управления организацией и ее персоналом как основа формирования экономичных и эффективных организационных структур системы управления персоналом.

3. Объясните назначение совмещенной диаграммы значимости функций и затрат на их осуществление.

4. Опишите технологию бюджетирования.

5. Опишите модель аудиторского риска аудита персонала.

6. Объясните назначение аудиторского заключения.

7. Какие условия необходимо создать в организации для обеспечения эффективности деятельности службы управления персоналом?

8. Охарактеризуйте основные признаки оценки эффективности службы управления персоналом организации.

2. 1. Охарактеризуйте суть процесса целеполагания в организации.

2. Дайте сравнительную характеристику понятий «трудовые ресурсы», «человеческие ресурсы», «трудовой потенциал», «человеческий потенциал», «человеческий капитал».

3. В чем заключается сущность расходов на персонал?

4. Объясните, как оценивается окупаемость средств на рабочую силу.

5. Дайте определение понятия «кадровые риски». В чем заключаются особенности кадровых рисков?

6. Перечислите и охарактеризуйте внешние факторы риска.

7. Раскройте содержание показателей эффективности службы управления персоналом организации.

8. Поясните содержание показателей эффективности службы управления персоналом по отдельным направлениям ее деятельности.

3. 1. Перечислите принципы формирования целей системы управления персоналом и раскройте их смысл.

2. Определите понятие «трудовой потенциал общества». Раскройте содержание характеризующих его показателей.

3. Какова структура расходов на рабочую силу?

4. Охарактеризуйте методы снижения расходов на рабочую силу.

5. Каковы группы внутрифирменных рисков? Охарактеризуйте их.

6. Раскройте содержание этапов процесса управления кадровыми рисками.

7. Перечислите основные признаки неэффективности системы вознаграждения за труд.

8. Цели и задачи кадрового планирования. Кадровое планирование: стратегическое, тактическое, оперативное.

4. 1. В чем состоит сущность функций управления персоналом? Приведите их классификацию.

2. Что означает понятие «трудовой потенциал организации»? Перечислите характеризующие его показатели.

3. Назовите основные признаки классификации затрат на рабочую силу.

4. В чем заключается сущность термина «контроллинг персонала»? Назовите причины выделения контроллинга персонала из контроллинга организации.

5. Каковы способы минимизации кадровых рисков? Охарактеризуйте их.



6. Назовите основные причины низкой эффективности организации оплаты труда. Каким образом можно повысить эффективность оплаты труда в организации?
7. Содержание важнейших этапов функционально-стоимостного анализа (ФСА) и практика его использования при развитии систем управления персоналом организаций.
8. Планирование численности персонала. Расчет оптимальной численности персонала.
- 5
1. Каким образом функционально-целевая модель системы управления организацией влияет на организационную структуру управления предприятием (организацией)?
2. Что означает понятие «трудовой потенциал человека». Раскройте содержание характеризующих его показателей.
3. Объясните специфику организации учета затрат на персонал в современных условиях.
4. Каковы цель и задачи контроллинга персонала? Дайте характеристику функциям контроллинга.
5. Дайте сравнительную характеристику терминов экономического эффекта, экономической эффективности, критериев экономической эффективности, социальной эффективности.
6. Раскройте содержание основных подходов к оценке эффективности системы управления персоналом.
7. Какие цели достигаются при повышении эффективности применения социального пакета в организации?
8. Показатели, используемые при планировании HR-бюджета.
- 6
1. Охарактеризуйте основные типы организационных структур управления предприятием (организацией).
2. Охарактеризуйте современную концепцию человеческого капитала. Каким образом вложения в образование связаны с человеческим капиталом?
3. Дайте характеристику методам нормирования расходов на персонал.
4. Охарактеризуйте основные виды контроллинга персонала. Опишите этапы формирования модели контроллинга персонала в организации.
5. Каким образом социальная эффективность проявляется в возможности достижения позитивных, а также предотвращения отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации?
6. Какие существуют социальные результаты совершенствования системы управления персоналом в разрезе отдельных подсистем системы управления персоналом? Охарактеризуйте их.
7. Какие показатели применяют при оценке эффективности проектов по совершенствованию управления персоналом?
8. Стадии жизненного цикла организации и их влияние на состав HR-бюджет.
- 7
1. Охарактеризуйте место экономических методов в системе методов управления персоналом. Перечислите отдельные элементы экономических методов управления персоналом.
3. Что означает функционально-стоимостный анализ деятельности персонала? Сформулируйте задачи функционально-стоимостного анализа.
3. Назовите основные показатели, используемые при анализе расходов на персонал.
4. Раскройте сущность понятия «аудит персонала».
5. Как соотносятся понятия «контроллинг персонала» и «аудит персонала»?
6. Поясните, в каких сферах возникает экономический эффект от совершенствования управления организацией в целом и управления персоналом в частности.
7. Охарактеризуйте показатель «чистый дисконтированный доход». Поясните, каким образом производится его расчет.
8. Из каких статей затрат состоит план расчета затрат на ФОТ в бюджетной сфере.
- 8
1. Раскройте содержание этапов технико-экономического анализа как одного из элементов экономических методов управления персоналом.
2. Перечислите этапы функционально-стоимостного анализа и кратко поясните их содержание.
3. Назовите этапы планирования расходов на рабочую силу и раскройте их содержание.
4. Назовите цель и задачи аудита персонала. Охарактеризуйте основные типы аудита персонала.
5. Раскройте содержание методики стоимостной оценки экономических результатов, связанных с совершенствованием системы управления персоналом.
6. Объясните показатель индекса доходности и способ его расчета.
7. Дайте определение понятия «внутренняя норма доходности». Поясните, как ее рассчитать.
8. Из каких статей затрат состоит план расчета затрат на ФОТ в сфере производства.
- 9
1. Раскройте содержание технико-экономического планирования как одного из элементов экономических методов управления персоналом.
2. Что означает рабочий план функционально-стоимостного анализа? Каково его назначение? 3. Какие факторы влияют на затраты на рабочую силу?
4. Дайте характеристику методам аудита персонала.
- 3.
5. Какие источники информации используются для аудита персонала?
6. Какие существуют непроизводственные факторы повышения экономической эффективности, связанные с совершенствованием системы управления персоналом?



7. Какие вы знаете производственные факторы повышения экономической эффективности, связанные с совершенствованием системы управления персоналом?

8. Охарактеризуйте показатель «срок окупаемости». Поясните, каким образом производится его расчет.

#### Типовые задания контрольной работы

Задание. Разработать план и бюджет затрат на персонал организации. В соответствии со своим вариантом разработать план расходов и бюджет затрат по статье затрат, по своей организации, на 2021 г.

По каждой статье расходов на персонал разработать план с учетом специфики вашей организации, затем сформировать бюджет на 12 месяцев (в соответствии со своим вариантом статьи):

Варианты 1,9- Состав расходов входящих в ФОТ (приложение 4), План расходов на одного работника по статье «Фонд оплаты труда» на один месяц 2021 г. (приложение 5), План расходов на персонал по статье «Фонд оплаты труда» на 2021 г. (приложение 6), Бюджет расходов на ФОТ на 2021 г. (приложение 7);

Варианты 2- План расходов на найм персонала на 2021 г. (приложение 8), Бюджет расходов на найм персонала на 2021 г. (приложение 9);

И т.д.

### 6.3. Типовые контрольные вопросы и задания для промежуточной аттестации

#### Примеры практических заданий

Задание для проверки навыков анализа экономических показателей деятельности организации и показателей по труду (в том числе производительности труда); работы с экономическими показателями деятельности предприятия; способами поиска, обработки и анализа информации, необходимой для подготовки и обоснования управленческих решений, а также анализа проблем в области организации производства; разработки и экономического обоснования мероприятий и умения применять их на практике; методами оценки экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.

Совершенствование бюджетирования в ООО «Олимп».

Компания ООО «Олимп» занимается оптовой и розничной продажей офисной техники. Компания основана в 2001 году. На текущий момент (01.01.2018 г.) компания заняла долю рынка в объеме 6 %. Основные показатели деятельности компании представлены в табл.

Таблица Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Олимп»

С 2018 года в компании разработан регламент и внедрена система бюджетирования. За два года функционирования системы бюджетирования финансовое состояние компании не улучшилось. Система не оправдала ожиданий руководства. Также в коллективе ухудшился морально-психологический климат, увеличился коэффициент текучести персонала, который за 2019 год составил 23 %.

После проведенного всестороннего анализа деятельности компании, оценки эффективности работы системы бюджетирования было установлено, что при внедрении системы бюджетирования были совершены следующие ошибки: – при внедрении системы до персонала не были доведены цели, задачи новой системы бюджетирования;

– с персоналом не были проведены работы по снижению сопротивляемости изменениям;

– система мотивации и стимулирования не была скорректирована под изменяющиеся условия и на данный момент не соответствует целям системы бюджетирования.

Все вышеперечисленное привело к тому, что у сотрудников снизилась мотивация к трудовой деятельности, выросло недовольство уровнем заработной платы.

На начало 2019 года среднесписочная численность персонала составляет 59 человек, из которых: 37 – менеджеры по продажам, 6 – руководители, 5 – экономисты и сотрудники бухгалтерии, 11 – прочие служащие.

В компании действует повременно-премиальная заработная плата. Для менеджеров по продажам оклад составляет 9 тыс. руб./мес., премия начисляется в виде процента от продаж. Средняя заработная плата менеджеров по продажам за 2015 год составляет 15 567 руб./мес. Для руководителей установлены оклады в размере 32 тыс. руб./мес. Средняя заработная плата экономистов, сотрудников бухгалтерии также состоит только из постоянной части и составляет 15 тыс. руб. Средняя заработная плата прочих служащих находится в пределах 13 тыс. руб.

Руководством компании принято решение усовершенствовать систему мотивации и стимулирования работников. Для этих целей сотрудники прошли тестирование на выявления типа трудовой мотивации по Герчикову. По результатам опроса было выявлено, что преобладают группы сотрудников с инструментальным и профессиональным типами трудовой мотивации (40 и 45 % соответственно).

Необходимо:

1. Дать краткую характеристику деятельности компании, определить существующую проблему и причины



сложившейся ситуации.

2. Предложить рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования работников ООО «Олимп».
3. Установить взаимосвязь систем бюджетирования затрат на персонал и мотивации и стимулирования сотрудников.
4. Определить показатели, по которым будет отслеживаться эффективность предложенных мероприятий.

Задание Оценка экономической и социальной эффективности инвестиционного проекта

а) Для целей оценки экономической эффективности инвестиционного проекта необходимо провести расчет показателей:

- коэффициент дисконтирования на каждый отрезок временного периода;
- чистый дисконтированный доход (ЧДД);
- чистая текущая стоимость (ЧТС);
- индекс доходности проекта (ИД);
- срок окупаемости проекта;
- общая рентабельность проекта;
- среднегодовая (среднемесячная) рентабельность проекта.

б) Для целей оценки внутренней социальной эффективности инвестиционного проекта рассчитывают четыре группы показателей. Первая группа включает в себя показатели, отражающие условия труда на предприятии. К ним относят:

- индекс соответствия условий труда:

(9)

где РМф – количество рабочих мест по факту, которые соответствуют требованиям в отношении условий труда; РМп – общее количество рабочих мест.

- уровень механизации (автоматизации):

(10)

где РМмех – количество механизированных рабочих мест.

- уровень безопасности труда работников:

(11)

где ПРВ – потери рабочего времени в связи с производственными травмами;

ФРВ – общий плановый фонд рабочего времени.

Вторая группа показателей социальной эффективности проекта отражает уровень мотивации и организации труда, куда входят такие показатели как:

- коэффициент нарушений трудовой дисциплины сотрудниками:

(12)

где ННТД – число случаев нарушения трудовой дисциплины; Nсп –

среднесписочная численность персонала за период.

- коэффициент выполнения заданий:

(13)

где ВЗф – количество выполненных заданий по факту; ВЗп – плановое количество заданий.

Третья группа включает показатели, оценивающие социальный уровень работы с персоналом. В данную группу входят такие показатели как:

- коэффициент социальной работы с персоналом по направлениям:

(14)

где NCP – количество случаев предоставления социальных благ работникам

(путевки в оздоровительные, лечебные учреждения и др.).

- средняя заработная плата по компании:

(15)

где ФЗП – фонд заработной платы сотрудников.

- коэффициент текучести персонала:

(16)

где Kув – количество уволенных сотрудников по субъективным причинам (собственному желанию и нарушению трудовой дисциплины).

В последнюю группу входят показатели, оценивающие уровень образования и квалификации сотрудников, в том числе:

- уровень квалификации работников:

(17)



где  $N_{кв}$  – количество сотрудников соответствующей квалификации.

– коэффициент соответствия работников занимаемой должности:  
(18)

где  $KСЗД$  – количество сотрудников, соответствующих занимаемой должности по уровню образования, квалификации, стажу и др. параметрам.

Оценка социальной эффективности инвестиционного проекта происходит путем расчета перечисленных выше показателей и их сравнения в динамике: до и после реализации проекта. После чего происходит окончательный вывод о внутренней социальной эффективности проекта в области управления персоналом.

Оценка внешней социальной эффективности проекта осуществляется с помощью расчетов таких показателей, как:

- количество вновь созданных рабочих мест в рамках проекта;
- превышение заработной платы над средним значением в регионе;
- рост налоговых поступлений в бюджет;
- снижение уровня безработицы в регионе.

Произвести расчеты, сделать выводы и разработать свои предложения по проблемным показателям.

Вопросы для экзамена в виде устного собеседования

1. Цели и задачи кадрового планирования.
2. Кадровое планирование: стратегическое, тактическое, оперативное.
3. Анализ текучести персонала и причин выбытия. Восполнение и воспроизводство кадров, формирование кадрового резерва.
5. Определение понятий «бюджет». В чем отличие понятий; «бюджетирование» и «планирование»; «бюджет» и «смета»; «доходы» и «поступление денежных средств»; «затраты», «расходы» и «издержки»; «бюджетный цикл» и «бюджетный период».
6. Определение бюджетирования как процесса. Бюджетный цикл.
7. Назначение бюджетирования как технологии управления.
8. Разработка регламента (стандарта) бюджетирования в организации.
9. Основной бюджет компании. Виды бюджетов. ЦФО.
10. Структура бюджета расходов в компании. Доля затрат на персонал в общем бюджете расходов организации.
11. Планирование численности персонала. Расчет оптимальной численности персонала.
12. Расчет оптимальной численности персонала.
13. Качественная и количественная потребность в персонале.
14. Показатели, используемые при планировании HR-бюджета.
15. Планирование затрат на найм, отбор, подбор кандидатов.
16. Планирование фонда оплаты труда.
17. Планирование затрат на адаптацию персонала.
18. Планирование затрат на обучение сотрудников.
19. Планирование других затрат на персонал.
20. Основные статьи расходов на персонал.
21. ФОТ как основная составляющая HR-бюджета.
22. Расходы на поиск, привлечение, наем и адаптацию персонала. Бюджетирование расходов.
23. Плановое обучение сотрудников, повышение квалификации.
24. Развитие персонала. Обоснование бюджета на развитие персонала
25. Расчет затрат на организацию обучения, стажировок, тренингов.
26. Социальные, корпоративные, имиджевые HR-программы и их бюджеты.
27. Оценка затрат на плановое и внеплановое выбытие персонала.
28. Бюджеты расходов на содержание HR-службы, в том числе на кадровое делопроизводство.
29. Виды инвестиций в персонал и их оценка.
30. Оценка затрат на содержание HR-службы.
31. Оценка эффективности кадровых служб в области кадрового планирования и бюджетирования, KPI.
32. Методика и технология разработки бюджета на персонал.
33. Влияние стратегии компании и стратегии управления персоналом на состав бюджета на персонал.
34. Стадии жизненного цикла организации и их влияние на состав HR-бюджет.
35. Связь HR-бюджета со стратегическими целями развития компании.
36. Связь бюджетирования с тактическим и оперативным управлением.
37. Суть отклонения и причины его возникновения. Отклонения в бюджете фонда оплаты труда.
38. Суть отклонения и причины его возникновения. Отклонения в бюджете на поиск и подбор персонала.
39. Суть отклонения и причины его возникновения. Отклонения в бюджете на адаптацию персонала.



40. Суть отклонения и причины его возникновения. Отклонения в бюджете на оценку и аттестацию персонала.
41. Суть отклонения и причины его возникновения. Отклонения в бюджете на развитие персонала. 42. Общее понятие аудита и контроллинга персонала, его значение, цель и задачи.
43. Роль контроллинга в системе управления организацией.
44. Управленческий учет как основа контроллинга персонала. Информационная база контроллинга и аудита персонала
45. Контроллинг персонала: сущность, задачи, функции, виды и основные этапы.
46. Субъекты и объекты аудита и контроллинга персонала.
47. Классификация видов контроллинга персонала. Три уровня развития контроллинга системы контроллинга. Стратегический и оперативный контроллинг.
48. Опережающий контроллинг и обратная связь в управлении персоналом.
49. Аудит персонала как функция контроллинга в системе управления персоналом.
50. Понятие, цель и задачи аудита персонала. Связь и различия с понятиями: анализ, консультирование, аудиторская деятельность, ревизия, контроль.
51. Этапы проведения аудита персонала, их содержание.
52. Стратегический, линейный, функциональный уровни проведения аудита.
53. Комплексный, ситуационный, оперативный аудит персонала: содержание, основные направления анализа.
54. Применяемые методы анализа и инструментарий проведения аудита персонала.
55. Аудиторское заключение, его структура и адресность.
56. Понятие трудового потенциала отдельного работника и организации.
57. Содержание моделей, отражающих степень соответствия трудового потенциала фактическому уровню его использования и требованиям производства.
58. Оценка стоимости трудового потенциала
59. Определение рентабельности персонала.
60. Анализ обеспеченности организации персоналом, показатели.
61. Анализ движения кадров, влияние на экономическое состояние организации.
62. Оценка социально-демографических характеристик персонала, использование результатов при формировании кадровой политики.
63. Аудит использования рабочего времени организации: цели, задачи, направления анализа, основные показатели.
64. Анализ потерь рабочего времени, структура потерь, основные показатели, расчет экономического эффекта от устранения потерь рабочего времени.
65. Аудит производительности труда: цели, задачи, основные направления и показатели.
66. Анализ трудоемкости продукции;
67. Анализ влияния использования рабочего времени на производительность труда.
68. Анализ влияния структуры и постоянства кадров на производительность труда.

#### 6.4. Критерии оценивания

Для очно-заочной формы обучения итоговая оценка определяется по пятибалльной системе.

Уровни сформированности компетенций определяется следующим образом:

1. Высокий уровень сформированности компетенций соответствует оценке отлично: предполагает формирование компетенций на высоком уровне, готовность к самостоятельной профессиональной деятельности. Формируются системные знания основных положений экономики организации, терминологии, социально-экономических явлений происходящих на предприятиях; умения анализировать материал, обобщать факты и самостоятельно делать выводы, осмысливать процессы, события и явления в их динамике и взаимосвязи, применять ранее полученные знания для расширения и углубления знаний в сфере производства; навыки грамотного использования понятийного аппарата для решения профессиональных задач, формулирования собственной точки зрения, сопоставления ранее полученных знаний с новыми знаниями с целью установления и понимания междисциплинарных связей.
2. Средний уровень соответствует оценке хорошо: предполагает формирование компетенций на более высоком уровне. Формируются системные знания основных положений экономики организации, терминологии; умения анализировать материал по экономике организации, обобщать факты и самостоятельно делать выводы, применять ранее полученные знания; навыки использования знаний и понятийного аппарата для решения профессиональных задач, формулирования собственной точки зрения, сопоставления ранее полученных знаний с новыми знаниями с целью установления и понимания междисциплинарных связей.
3. Базовый уровень соответствует оценке удовлетворительно: предполагает формирование компетенций на начальном уровне-знание общих положений экономики организации, основных определений понятий; умение правильно применять понятийный аппарат для выявления экономических явлений и закономерностей на предприятиях; владение некоторыми навыками использования понятийного аппарата.
4. Низкий уровень соответствует оценке неудовлетворительно -предполагается несформированность компетенций.



## 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

### 7.1. Рекомендуемая литература

#### 7.1.1. Основная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство,	Ресурс
Л1.1	Бабосов Е.М., Вайнилович Э. Г., Линкевич О.В.	Управление персоналом промышленного предприятия: учебное пособие ( <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=434791">https://znanium.com/catalog/document?id=434791</a> )	Вологда : Инфра- Инженерия, 2023	ЭБС
Л1.2	Маслова В. М.	Управление персоналом: учебник и практикум для вузов ( <a href="https://urait.ru/bcode/559725">https://urait.ru/bcode/559725</a> )	Москва : Юрайт, 2025	ЭБС
Л1.3	Кучмаева О. В., Егорова Е. А., Карманов М. В., Золотарева О. А., Петрякова О. Л., Смелов П. А.	Экономика труда и управление персоналом: учебник и практикум для вузов ( <a href="https://urait.ru/bcode/568583">https://urait.ru/bcode/568583</a> )	Москва : Юрайт, 2025	ЭБС

#### 7.1.2. Дополнительная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство,	Ресурс
Л2.1	Бухалков М.И.	Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учебное пособие ( <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=399292">https://znanium.com/catalog/document?id=399292</a> )	Москва : ООО "Научно- издательский центр ИНФРА- М", 2022	ЭБС
Л2.2	Низовкина Н. Г.	Управление затратами предприятия (организации): учебник для вузов ( <a href="https://urait.ru/bcode/562807">https://urait.ru/bcode/562807</a> )	Москва : Юрайт, 2025	ЭБС
Л2.3	Асаул А. Н., Дроздова И. В., Квициния М. Г., Петров А. А.	Управление затратами и контроллинг: учебник для вузов ( <a href="https://urait.ru/bcode/563582">https://urait.ru/bcode/563582</a> )	Москва : Юрайт, 2025	ЭБС

### 7.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

Э1	Лань [Электронный ресурс] : электронно-библиотечная система (ЭБС) / издательство Лань. – URL: <a href="http://e.lanbook.com/">http://e.lanbook.com/</a> . Лань [Электронный ресурс] : электронно-библиотечная система (ЭБС) / издательство Лань. – URL: <a href="http://e.lanbook.com/">http://e.lanbook.com/</a> .			
Э2	eLIBRARY.RU [Электронный ресурс] : электронная библиотека / Науч. электрон. б-ка. – URL: <a href="http://elibrary.ru/defaultx.asp">http://elibrary.ru/defaultx.asp</a> – Яз. рус., англ. eLIBRARY.RU [Электронный ресурс] : электронная библиотека / Науч. электрон. б-ка. – URL: <a href="http://elibrary.ru/defaultx.asp">http://elibrary.ru/defaultx.asp</a> – Яз. рус., англ.			
Э3	Статистические издания России и стран СНГ // EastView [Электронный ресурс]: база данных.– URL: <a href="http://udbstat.eastview.com/search/simple.jsp?enc=rus">http://udbstat.eastview.com/search/simple.jsp?enc=rus</a> Доступ из сети университета. Статистические издания России и стран СНГ // EastView [Электронный ресурс]: база данных.– URL: <a href="http://udbstat.eastview.com/search/simple.jsp?enc=rus">http://udbstat.eastview.com/search/simple.jsp?enc=rus</a> Доступ из сети университета.			
Э4	Znanium.com [Электронный ресурс] : электронно-библиотечная система (ЭБС) / Научно-издательский центр Znanium.com [Электронный ресурс] : электронно-библиотечная система (ЭБС) / Научно-издательский центр			

### 7.3 Перечень информационных технологий

#### 7.3.1 Программное обеспечение

Adobe Connect Acrobat

LMS Moodle

#### 7.3.2 Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы

1. Электронный каталог научной  
библиотеки ЧелГУ [Электронный  
ресурс] : база данных / Челяб. гос.  
ун-т. – Челябинск, 1992. –



2. Консультант Плюс [Электронный

ресурс] : справочно-правовая

система : база данных / Регион.

центр правовой информ.

Информправо. –

## 8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Для реализации дисциплины используются учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского

типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для

самостоятельной работы.

Учебные аудитории укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения: мультимедийные кафедры (ПК), проекторы и экраны. Тематические иллюстрации занятий лекционного типа обеспечиваются подготовленными слайд-презентациями по дисциплине с использованием наглядных материалов. В рамках изучения дисциплины разработан электронный вариант лекций, который содержит следующие тематические иллюстрации: схемы, диаграммы, таблицы для лучшего усвоения учебного материала и формирования творческого мышления у студентов.

Наличие помещений для самостоятельной работы с компьютерной техникой и с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

## 9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Освоение содержания учебной дисциплины осуществляется на лекциях, в процессе самостоятельной учебной деятельности студентов.

Внимательное слушание и умелая запись лекции - это только начало работы над материалом учебной дисциплины. Студент должен обращаться к своим записям не один раз. Первый просмотр записей желательно сделать в тот же день, по горячим следам, когда еще все свежо в памяти. Лекцию необходимо прочитать, заполнить пропуски, расшифровать и уточнить некоторые сокращения, дополнить некоторые недописанные примеры. Особое внимание следует уделить содержанию понятий. Все новые понятия должны выделяться в тексте, чтобы их легко можно было отыскать и запомнить.

Лекционный материал является важным, но не единственным для изучения учебной дисциплины. Его обязательно необходимо дополнить материалом учебника и дополнительной литературы по теме.

Вторым этапом является работа с учебным пособием. В нем изложены основные вопросы темы, они дают направление для самостоятельной работы. Другим важным и сложным этапом подготовки служит изучение дополнительной литературы и составление простого или сводного конспекта.

Особое внимание следует уделять работе над содержанием понятий. Обязательно разберитесь, поймите логику автора, найдите расшифровку незнакомых терминов. По вопросам, которые вызывают трудности при изучении, можно получить индивидуальную или групповую консультацию у преподавателя.

Лекционный материал является важным, но не единственным для изучения учебной дисциплины. Его обязательно необходимо дополнить материалом учебника и дополнительной литературы по теме. Обязательное направление учебной деятельности студента в рамках дисциплины – работа на практических занятиях.

Подготовка к любому практическому занятию включает в себя ряд этапов. Прежде всего, следует ознакомиться с планом занятия.

Вторым этапом является работа с учебником. В нем изложены основные вопросы темы, они дают направление для самостоятельной работы. Другим важным и сложным этапом подготовки служит изучение дополнительной литературы и составление простого или сводного конспекта.

После изучения литературы и составления конспекта нельзя считать подготовку к практическому занятию законченной. Необходимо еще составить план устного ответа и продумать содержание выступления, примеры.

Особое внимание следует уделять работе над содержанием понятий. Их нельзя зубрить бездумно. Обязательно разберитесь, поймите логику автора, найдите расшифровку незнакомых терминов. По вопросам, которые вызывают трудности при изучении, можно получить индивидуальную или групповую консультацию у преподавателя.

Другим направлением учебной деятельности студентов является самостоятельная работа по предложенным вопросам. Внимательно ознакомьтесь с вопросами, которые предусматривают самостоятельное изучение, и осмыслите характер задания.

Затем следует найти источники информации по соответствующему вопросу, используя предложенный



преподавателем список обязательной и дополнительной литературы, а также ресурсы ИНТЕРНЕТ. Во время чтения целесообразно осуществлять теоретический анализ текста: выделять главные мысли, находить аргументы, подтверждающие основные тезисы, а также иллюстрирующие их примеры и т.д.

Одним из видов самостоятельной работы студентов является подготовка к контрольному тестированию. В случае применения при обучении дисциплины электронного обучения, дистанционных образовательных технологий общение обучающихся и преподавателя осуществляется в режиме реального времени (личные сообщения в moodle, электронная почта) или отложенного времени (система дистанционного обучения Moodle, форумы в Moodle, электронная почта).

Большую часть времени обучающиеся самостоятельно работают с учебно-методическими материалами. Студенты имеют возможность консультироваться с преподавателем по всем вопросам, возникающим в ходе самостоятельной работы посредством электронной почты, форумов в Moodle.

Доступ обучающегося к учебным ресурсам в режиме отложенного времени, самостоятельной работы осуществляется через сеть Интернет в удобном для него месте, времени и темпе.

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья электронное обучение, дистанционные образовательные технологии предусматривают возможность приема-передачи информации в доступных для них формах.

Реализация дисциплины с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий (далее – ЭО, ДОТ) осуществляется на основании «Положения о реализации основных и дополнительных образовательных программ с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Челябинский государственный университет», «Положения о порядке зачета обучающимися по основным профессиональным образовательным программам высшего образования в ФГБОУ ВО «ЧелГУ» результатов освоения в организациях, осуществляющих образовательную деятельность, учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практик, дополнительных образовательных программ» посредством электронной информационно-образовательной среды ФГБОУ ВО «ЧелГУ». В исключительных случаях (форс-мажор и т.п.) при реализации образовательной деятельности с применением ЭО, ДОТ могут применять компоненты, не входящие в перечень электронной информационно-образовательной среды.

## **10. СПЕЦИАЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ОБУЧАЮЩИМИСЯ С ИНВАЛИДНОСТЬЮ И ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

Освоение дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с использованием специальных технических средств и информационных технологий, предоставляемых Ресурсным учебно-методическим центром по обучению инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья ЧелГУ по запросу обучающегося (мобильные специальные технические средства для лиц с нарушениями зрения и с нарушением слуха, ассистивные информационные технологии).

При необходимости для обучающихся с нарушениями зрения на рабочих местах для проведения практических или лабораторных занятий устанавливается специальное программное обеспечение (программа речевой навигации, речевые синтезаторы, экранные лупы).

В учебные аудитории обеспечивается беспрепятственный доступ для обучающихся с инвалидностью и с ограниченными возможностями здоровья. В каждой аудитории, где обучаются инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья, предусматривается соответствующее количество мест для обучающихся с учетом нарушений их здоровья.

Для освоения дисциплины инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется доступ к печатным источникам, имеющимся в научной библиотеке ЧелГУ, с помощью специальных технических средств; доступ с помощью специальных технических и программных средств к электронным источникам, представленным в форме электронного документа в фонде научной библиотеки ЧелГУ или электронно-библиотечных системах.

Учебно-методические материалы для обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и особенностям восприятия информации.

Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья освоение дисциплины может быть частично или полностью осуществлено с использованием дистанционных образовательных технологий.

При проведении промежуточной аттестации по дисциплине обучающимся с инвалидностью и с ограниченными возможностями здоровья обеспечивается по их заявлению предоставление в доступной форме в зависимости от их индивидуальных особенностей инструкции о порядке проведения промежуточной аттестации, оценочных средств и возможности ответов на задания (письменно на бумаге, набор ответов на компьютере, письменно шрифтом Брайля, с использованием услуг ассистента, устно).

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование предоставленных ЧелГУ или собственных технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями. При необходимости инвалидам и лицам с



МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)

Рабочая программа дисциплины "Управление затратами на персонал" по направлению подготовки  
(специальности) 38.03.03 "Управление персоналом" направленности (профилю) Управление персоналом в  
организации ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

стр. 16

ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на задания, процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.