

Министерство образования и молодежной политики
Свердловской области
ГАПОУ СО «Красноуфимский педагогический колледж»

ПЗ №23. Оценка эффективности работы подразделения.
МДК05.01

Составители: Игнатьева С.И.
Булатова Е.С., студентки 44 группы,
специальность 09.02.05 Прикладная
информатика (по отраслям)
Преподаватель: Анашкина Т.С.,
преподаватель математики и
информатики

г. Красноуфимск
2023

Оглавление

2.1. Планирование и анализ показателей по труду	3
Задача 2.1.1.....	3
Задача 2.1.2.....	3
Задача 2.1.3.....	4
Задача 2.1.4.....	5
2.2. Эффективность использования фонда рабочего времени	5
Задача 2.2.1.....	5
2.3. Разработка показателей для деловой оценки сотрудника.....	6
Задача 2.2.1.....	6
2.4. Оценка персонала: тенденции моды и традиции (кейс)	9
Вопросы.....	9
2.5. Оценка результативности труда персонала (кейс)	11
2.6. Оценка эффективности труда руководителей и специалистов управления (кейс)	15
2.7. Оценка эффективности системы личной работы (HRa).....	16

2.1. Планирование и анализ показателей по труду

Задача 2.1.1

1. Снижение трудоемкости на 5%: для 1400 рабочих это будет означать, что каждый из них будет выполнять свою работу на 95% от исходного времени, следовательно, общая производительность труда увеличится на 5,2%.

$$\frac{5 * 100}{100 - 5} = 5,2$$

2. Замена устаревших станков: 15% от 1400 рабочих составляет 210 рабочих, которые станут работать на новых станках с повышенной производительностью (50%). Это приведет к увеличению производительности на 7,5%

$$\frac{210}{1400} * 50 = 7,5$$

3. Производительность труда рабочих, занятых ремонтом оборудования, увеличится на 41%:

$$\frac{120}{85} * 100 - 100 = 41$$

4. За счет сокращения потерь рабочего времени производительность труда всех рабочих возрастет на 5,5%:

$$\frac{100 - 5}{100 - 10} * 100 = 5,5$$

Производительность труда возрастет на $5,2\% + 7,5\% + 5,5\% = 18\%$

Задача 2.1.2

Мероприятия по механизации транспортных работ позволят повысить производительность труда основных рабочих на 40% при этом на новом оборудовании будут работать 10% основных рабочих общее повышение составит 4%:

$$40\% * \frac{10\%}{100\%} = 4\%$$

Производительность труда рабочих, занятых ремонтом оборудования, увеличится на 33,3%:

$$\left(\left(\frac{80}{60} * 100\% \right) - 100\% \right) = 33,3\%$$

Численность вспомогательных рабочих на предприятии составит 960 человек:

$$2400 * 40\% / 100\% = 960 \text{ человек.}$$

$$\frac{2400 * 40\%}{100\%} = 960$$

Производительность труда всех вспомогательных рабочих возрастет на 2,78%:

$$\frac{80 * 33,3\%}{960} = 2,78\%$$

Рост производительности труда основных и вспомогательных рабочих составит: 3,512 %.

$$4\% * 0,6 + 2,78\% * 0,4 = 2,4\% + 1,112\% = 3,512\%$$

За счет сокращения потерь рабочего времени производительность труда всех рабочих возрастет на 5,5%:

$$\frac{10 - 5}{100 - 10} * 100 = 5,5\%$$

Индекс роста производительности труда всех рабочих по факторам составит: $1,03512 * 1,055 = 1,092$.

$$1,03512 * 1,055 = 1,092$$

Производительность труда возрастет на 9,2%.

Задача 2.1.3

Число высвобожденных работников: $19 + 36 = 55$

Снижение производительности труда = (потери рабочего времени/баланс рабочего времени) * 100 = $\frac{4000}{8000 * 1820} * 100 = 2,19\%$

Уменьшение выпуска продукции = (число высвобожденных работников * снижение производительности труда)/ (число работников * баланс рабочего времени) * 100 = $\frac{55 * 1820 * 2,19}{8000 * 1820} * 100 = 0,675 \%$

Задача 2.1.4

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

Численность на конец периода:

$$2600 - 38 - 14 - 28 - 200 = 2320$$

Среднесписочная численность:

$$\frac{2600 + 2320}{2} = 2460$$

Коэффициент текучести:

$$\frac{14 + 28 + 200}{2460} = 0,098 = 9,8\%$$

Непроизводительные затраты рабочего времени складываются из потерь рабочего времени вследствие изготовления забракованных изделий, их исправления, а также затрат рабочего времени, связанных с отклонениями от технологического процесса (дополнительные затраты рабочего времени).

2.2. Эффективность использования фонда рабочего времени

Задача 2.2.1

Предположим, что у работника 5-дневный рабочий день, что нормой в день будет составлять 7,2 часа

В таблице ниже приведёт оптимальный баланс времени в год при 5-дневной рабочей неделе

Категория времени	Обозначение	Дни	Часы
Календарный фонд	T _к	365	2920
Выходные дни	T _в	104	832
Праздничные дни	T _{прз}	10	80

При 6-дневной рабочей неделе норма в день будет составлять 6 рабочих часов

Категория времени	Обозначение	Дни	Часы
Календарный фонд	T _к	365	2920
Выходные дни	T _в	52	416
Праздничные дни	T _{прз}	10	80

При 24-часовой рабочей неделе при 5-дневном графике в день норма будет составлять 4,8 часа

Категория времени	Обозначение	Дни	Часы
Календарный фонд	T _к	365	2920
Выходные дни	T _в	104	832
Праздничные дни	T _{прз}	10	80

2.3. Разработка показателей для деловой оценки сотрудника

Задача 2.2.1

Показатели деловой оценки сотрудника	Оценочная шкала
1. Показатели, характеризующие результаты труда	
1.1. Количество удачно проведенных переговоров;	<ul style="list-style-type: none"> - 1: Минимальное количество удачных переговоров - 2: Небольшое количество удачных переговоров - 3: Среднее количество удачных переговоров - 4: Значительное количество удачных переговоров - 5: Максимальное количество удачных переговоров

1.2. Количество проваленных переговоров;	<ul style="list-style-type: none"> - 1: Минимальное количество проваленных переговоров - 2: Небольшое количество проваленных переговоров - 3: Среднее количество проваленных переговоров - 4: Значительное количество проваленных переговоров - 5: Максимальное количество проваленных переговоров
1.3. Соотношение проваленных и реализованных переговоров;	<ul style="list-style-type: none"> - 1: Низкое соотношение проваленных и реализованных переговоров - 2: Небольшое соотношение проваленных и реализованных переговоров - 3: Среднее соотношение проваленных и реализованных переговоров - 4: Значительное соотношение проваленных и реализованных переговоров - 5: Высокое соотношение проваленных и реализованных переговоров
1.4. Уровень объема продаж	<ul style="list-style-type: none"> - 1: Низкий уровень объема продаж - 2: Средний уровень объема продаж - 3: Значительный уровень объема продаж - 4: Высокий уровень объема продаж - 5: Очень высокий уровень объема продаж
2. Показатели, характеризующие условия достижения труда	
2.1. Качество отчетной документации	<ul style="list-style-type: none"> - 1: Недостаточное качество документации, содержит ошибки и неточности, не соответствует требованиям заказчика. - 2: Качество документации на удовлетворительном уровне, есть несколько ошибок или неточностей, но работоспособность ПО не нарушается. - 3: Хорошее качество документации, содержит несколько незначительных ошибок или неточностей. - 4: Отличное качество документации, практически не содержит ошибок или неточностей. - 5: Идеальное качество документации, полностью соответствует требованиям заказчика, четко и ясно описывает

	функциональные возможности и инструкции по использованию ПО.
2.2. Активность в работе с заказчиками	<ul style="list-style-type: none"> - 1: Практически отсутствует коммуникация с заказчиком, не проявляется заинтересованность в понимании и удовлетворении его требований. - 2: Есть минимальная коммуникация с заказчиком, но не всегда проявляется активное участие и инициатива в обсуждении и выяснении его потребностей. - 3: Умеренная активность в работе с заказчиком, регулярное общение и обсуждение требований, но есть возможность для улучшений. - 4: Активное и эффективное взаимодействие с заказчиком, проявление интереса и инициативы в выяснении его потребностей и предлагаемых решений. - 5: Идеальное взаимодействие с заказчиком, постоянная коммуникация и сотрудничество, проявление высокой гибкости и адаптации к его требованиям и ожиданиям.
3. Показатели, характеризующие профессиональное поведение сотрудника	
3.1. Этичность поведения при работе с клиентами;	<ul style="list-style-type: none"> - 1: Сотрудник испытывает трудности в соблюдении этических норм и не показывает уважение к клиентам. - 2: Сотрудник иногда нарушает этические принципы, но прилагает усилия для исправления своего поведения. - 3: Сотрудник демонстрирует уровень базовой этикетности, но с некоторыми несоответствиями. - 4: Сотрудник обладает хорошими этическими принципами в работе с клиентами и демонстрирует их в большинстве случаев. - 5: Сотрудник проявляет высокие стандарты этического поведения при работе с клиентами и всегда прикладывает усилия для поддержания положительных отношений.

<p>3.2. Стремление к сотрудничеству и взаимопомощи</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 1: Сотрудник не проявляет интереса к сотрудничеству и взаимопомощи, предпочитает работать самостоятельно и не поддерживает командный дух. - 2: Сотрудник иногда выражает желание сотрудничать и помогать коллегам, но не всегда выполняет обещания. - 3: Сотрудник активно участвует в коллективной работе и проявляет интерес к взаимопомощи, но может быть непоследовательным. - 4: Сотрудник хорошо сотрудничает с коллегами и способен оказывать помощь в различных ситуациях, проявляет настойчивость в достижении общих целей. - 5: Сотрудник является лидером в создании кооперативной и взаимодействующей рабочей атмосферы, оказывает активную поддержку коллегам и способствует достижению групповых целей.
<p>3.3. Коммуникабельность</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 1: Сотрудник имеет проблемы с коммуникацией и не может эффективно выражать свои мысли и слушать других. - 2: Сотрудник иногда испытывает затруднения в коммуникации, но прилагает усилия для улучшения своих навыков в этой области. - 3: Сотрудник обладает базовыми навыками коммуникации, но может быть несистематичным или неясным в выражении мыслей. - 4: Сотрудник коммуникабелен и умеет эффективно взаимодействовать с другими людьми, проявляет ясность и открытость в коммуникации. - 5: Сотрудник отличается превосходными навыками коммуникации, активно слушает других и выражает свои мысли с ясностью и убедительностью.

2.4. Оценка персонала: тенденции моды и традиции (кейс)

Вопросы

Вопрос 1.

Ситуация 1. В данной ситуации цели оценки персонала включают:

Изменение корпоративной культуры: Оценка направлена на выявление индивидуальных черт личности и управленческих качеств, способствующих изменению консервативного стиля управления.

"Омоложение" кадров: Определение потенциала руководителей для адаптации новых методов управления и обеспечение подходящего роста и развития сотрудников.

Ситуация 2. Идентификация кандидатов для нового внутреннего подразделения: Выявление сотрудников, обладающих необходимыми навыками и способностями для эффективного продвижения услуг.

Вопрос 2.

Ситуация 1. Интервью: Проведение структурированных интервью для более глубокого понимания мотивации, ценностей и управленческих методов кандидатов.

Ситуация 2. Оценка достижений и опыта: Анализ прошлых достижений сотрудников и их опыта в области продвижения услуг.

Вопрос 3.

Ситуация 1. Да, прошлый опыт, такой как аттестация и тренинги, следует учесть. Это позволит интегрировать новую систему оценки с существующими практиками и учесть предыдущие усилия по развитию лидеров в компании. Важно сохранить непрерывность и согласованность в корпоративных подходах к развитию персонала.

Ситуация 2. Да, опыт использования метода "360 градусов" показал отрицательные результаты. При внедрении новой системы оценки следует учесть этот опыт и выбрать методы, которые не вызовут негативных социально-психологических последствий. Разработка объяснительных коммуникаций о целях и результатах оценки также может помочь в смягчении возможных отрицательных реакций персонала.

Задание. Алгоритм создания регламентированной процедуры оценки персонала включает следующие шаги:

1. Следует выделить нескольких важных поведенческих компетенций, через которые можно выразить любое действие работника — как положительное, так и отрицательное.
2. Разделение сотрудников на категории — линейные сотрудники, линейные руководители и директора
3. Вовлечение в разработку методики менеджеров.
4. Разработка критериев оценки — где 1 — не соответствует ожиданиям, 2 — не полностью соответствует ожиданиям, 3 — полностью соответствует ожиданиям, 4 — превосходит ожидания.
5. Доработка методики с учётом опыта проведения оценок персонала.

2.5. Оценка результативности труда персонала (кейс)

Поставка задачи.

1. Оцените профессиональные и личные качества сотрудников отдела маркетинга.

Начальник отдела Иванов Н.М.

$$П = 0,34 + 0,29 + 0,13 + 0,15 + 0,25 = 1,16$$

Главный специалист Ларин С.И.

$$П = 0,425 + 0,22 + 0,15 + 0,125 + 0,1 + 0,17 = 1,19$$

Ведущий специалист Воронина Л.В.

$$П = 0,42 + 0,21 + 0,12 + 0,10 + 0,12 + 0,17 = 1,14$$

Специалист I категории Сушков Л.С.

$$П = 0,42 + 0,17 + 0,15 + 0,12 + 0,10 + 0,21 = 1,17$$

Специалист I категории Зимина А.М.

$$П = 0,42 + 0,21 + 0,12 + 0,12 + 0,10 + 0,17 = 1,14$$

Специалист II категории Сахарова З.К.

$$П = 0,34 + 0,17 + 0,15 + 0,07 + 0,10 + 0,17 = 1$$

Специалист II категории Алексеев Н.И.

$$П = 0,42 + 0,21 + 0,12 + 0,10 + 0,10 + 0,21 = 1,16$$

Специалист II категории Зуева С.В.

$$\Pi = 0,34 + 0,17 + 0,09 + 0,07 + 0,10 + 0,13 = 0,9$$

2. Оцените уровень квалификации работников.

Оценка уровня квалификации определяется по формуле: $K = (ОБ + СТ)/3$

Начальник отдела Иванов Н.М.

$$K = \frac{(2 + 0,50)}{3} = 0,83$$

Главный специалист Ларин С.И.

$$K = \frac{(2 + 0,75)}{3} = 0,92$$

Ведущий специалист Воронина Л.В.

$$K = \frac{(2 + 0,50)}{3} = 0,83$$

Специалист I категории Сушков Л.С.

$$K = \frac{(2 + 0,25)}{3} = 0,75$$

Специалист I категории Зимина А.М.

$$K = \frac{(2 + 0,25)}{3} = 0,75$$

Специалист II категории Сахарова З.К.

$$K = \frac{(2 + 0,25)}{3} = 0,75$$

Специалист II категории Алексеев Н.И.

$$K = \frac{(2 + 0,25)}{3} = 0,75$$

Специалист II категории Зуева С.В.

$$K = \frac{(1 + 0,25)}{3} = 0,42$$

3. Оцените сложность выполняемых работ.

Начальник отдела Иванов Н.М. (1,0)

Главный специалист Ларин С.И. (0,89)

Ведущий специалист Воронина Л.В. (0,8)

Специалист I категории Сушков Л.С. (0,68)

Специалист I категории Зимина А.М. (0,68)

Специалист II категории Сахарова З.К. (0,57)

Специалист II категории Алексеев Н.И. (0,57)

Специалист II категории Зуева С.В. (0,57)

4. Оцените результаты труда.

Начальник отдела Иванов Н.М.

$$P = 0,375 + 0,40 + 0,375 = 1,15$$

Главный специалист Ларин С.И.

$$P = 0,30 + 0,50 + 0,375 = 1,175$$

Ведущий специалист Воронина Л.В.

$$P = 0,375 + 0,50 + 0,30 = 1,175$$

Специалист I категории Сушков Л.С.

$$P = 0,30 + 0,50 + 0,375 = 1,175$$

Специалист I категории Зимина А.М.

$$P = 0,375 + 0,40 + 0,30 = 1,075$$

Специалист II категории Сахарова З.К.

$$P = 0,30 + 0,40 + 0,225 = 0,925$$

Специалист II категории Алексеев Н.И.

$$P = 0,375 + 0,30 + 0,30 = 0,975$$

Специалист II категории Зуева С.В.

$$P = 0,30 + 0,30 + 0,30 = 0,9$$

5. Дайте комплексную оценку результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга.

$$Д = ПК + РС.$$

Начальник отдела Иванов Н.М.

$$Д = 1,16 * 0,83 + 1,15 * 1,0 = 2,11$$

Главный специалист Ларин С.И.

$$Д = 1.17 * 0.92 + 1.175 * 0.89 = 2.12$$

Ведущий специалист Воронина Л.В.

$$Д = 1.14 * 0.83 + 1.175 * 0.8 = 1.88$$

Специалист I категории Сушков Л.С.

$$Д = 1.17 * 0.75 + 1.175 * 0.68 = 1.67$$

Специалист I категории Зимина А.М.

$$Д = 1.14 * 0.75 + 1.075 * 0.68 = 1.58$$

Специалист II категории Сахарова З.К.

$$Д = 1 * 0.75 + 0.925 * 0.57 = 1.27$$

Специалист II категории Алексеев Н.И.

$$Д = 1.16 * 0.75 + 0.975 * 0.57 = 1.42$$

Специалист II категории Зуева С.В.

$$Д = 0.9 * 0.42 + 0.9 * 0.57 = 0.89$$

6. По итогам комплексной оценки разработайте предложения:

а) по премированию лучших сотрудников;

По итогам комплексной оценки, предлагается премировать лучших сотрудников отдела. Руководителю проекта Иванову Н.М. и главному специалисту Лариной С.И. начислить премию 30%, специалисту I категории Воронину Л.В., специалистам II категории Сушкову Л.С., Зиминой Л.С. начислить премию в размере 20%. Специалистам Алексеевой Н.И. и Сахаровой З.К. начислить премию по показателям результата труда в размере 10%. Специалисту Зуевой С.В. премию не начислять.

б) изменению уровня должностного оклада; Рекомендуются провести изменение уровня должностного оклада в отделе, обосновав это результатами комплексной оценки, а также учитывая рыночные стандарты и внутренние условия компании.

в) должностному продвижению работников; Повышение должности сотрудника с наивысшим показателем степени развития профессиональных и личных качеств: специалисту II категории Алексееву Н.И.

г) улучшению расстановки и рациональному использованию работников отдела; С целью улучшения расстановки и рационального использования работников отдела, рекомендуется провести внутренний анализ текущих рабочих процессов и перераспределить задачи и обязанности между сотрудниками наиболее оптимальным образом.

д) повышению квалификации сотрудников отдела (выбору форм и методов работы). Повысить квалификацию сотрудников отдела, имеющих наиболее низкий показатель квалификации (Сахарова З.К. и Зуева С.В.) с помощью привлечения сторонних организаций для организации профессионального обучения сотрудников в форме лекций, семинаров, тренингов.

2.6. Оценка эффективности труда руководителей и специалистов управления (кейс)

Аттестационный лист по оценке результатов деятельности за год

№ п/п	Наименование показателя оценки	Оценка в баллах
1	Степень сложности труда (К1) Выполняемая работа превышает требования должностной инструкции по сложности или существенно ниже их	4
2	Степень напряженности труда (К2) В процессе работы сотрудник выполнял дополнительно обязанности временно отсутствующего работника или часть его обязанностей выполняли другие сотрудники	3
3	Степень качества труда (К3) Аккуратность и тщательность в выполнении работы, соответствие ее стандартам качества	4
4	Уровень планирования труда (К4) Способность устанавливать цели, разрабатывать и внедрять планы действий, адаптировать их в соответствии с изменениями	3
5	Уровень организации труда (К5) Способность координировать ресурсы и время для достижения результатов	4
6	Способность к руководству (К6) Умение руководить и мотивировать других, устанавливать стандарт, оценивать работу других и способствовать ее улучшению	2
7	Коммуникабельность (К7) Способность эффективно информировать и воздействовать на других, ясно выражаясь в письменной и устной форме	4
8	Отношение к работе (К8) Добросовестное отношение к труду	4

Коэффициент эффективности труда $K_{эфф} = (3,4 \times 20 + 3,7 \times 30) / (20 + 30) = 3,5$ балла

2.7. Оценка эффективности системы личной работы (HРа)

Игнатьева Света

№ п/п	Вопросы	Всегда	Не всегда	Редко	Никогда
1	Намечаю план работы на день, на неделю		+		
2	Стараюсь сделать неинтересные и наименее важные дела в то время, когда основные силы уже израсходованы			+	
3	Выполняю прежде всего главные дела в своей работе	+			
4	Те обещания, которые даю, стараюсь выполнить	+			
5	Уделяю внимание технике личной работы	+			
6	Пытаюсь выделить хоть немного времени для выполнения тех работ, которые хочется сделать		+		
7	Интересуюсь методами, приемами, которые позволяют выполнить работы более эффективно	+			
8	Если задание требует много времени для своего выполнения, то не откладываю его на последний день, а стараюсь		+		

	сделать его по частям, постепенно				
9	Контролирую выполнение данных мной заданий	+			
10	При случае стараюсь научить работников элементам техники личной работы			+	

Ответ: Количество баллов – 35

Булатова Катя

№ п/п	Вопросы	Всегда	Не всегда	Редко	Никогда
1	Намечаю план работы на день, на неделю		+		
2	Стараюсь сделать неинтересные и наименее важные дела в то время, когда основные силы уже израсходованы			+	
3	Выполняю прежде всего главные дела в своей работе		+		
4	Те обещания, которые даю, стараюсь выполнить	+			
5	Уделяю внимание технике личной работы		+		
6	Пытаюсь выделить хоть немного времени для выполнения тех работ, которые хочется сделать		+		
7	Интересуюсь методами, приемами, которые позволяют выполнить работы более эффективно		+		
8	Если задание требует много времени для своего выполнения, то не откладываю его на последний день, а стараюсь сделать его по частям, постепенно			+	
9	Контролирую выполнение данных мной заданий		+		

10	При случае стараюсь научить работников элементам техники личной работы			+	
----	--	--	--	---	--

Ответ: Количество баллов – 21