

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

## **Практическая работа № 23 Оценка эффективности работы подразделения**

*Практическая по «МДК.05.01»*

**Составитель:** Баталов Н.А.  
Студент 44 группы,  
специальность 09.02.05  
«Прикладная информатика (по  
отраслям)»  
**Преподаватель:** Анашкина  
Т.С., преподаватель математики  
и информатики

г. Красноуфимск

2023

## СОДЕРЖАНИЕ

ЗАДАНИЕ №2.1.1 .....	3
ЗАДАНИЕ №2.1.2 .....	5
ЗАДАНИЕ №2.1.3 .....	7
ЗАДАНИЕ №2.1.4 .....	8
ЗАДАНИЕ №2.2.1 .....	9
ЗАДАНИЕ №2.3 .....	11
ЗАДАНИЕ №2.4 .....	13
ЗАДАНИЕ №2.5 .....	16
ЗАДАНИЕ №2.6 .....	18
ЗАДАНИЕ №2.7 .....	19

## ЗАДАНИЕ №2.1.1

Для того чтобы рассчитать, насколько производительность труда возрастет после осуществления предполагаемых мероприятий, нужно рассмотреть каждое мероприятие по отдельности.

1. Внедрение нового технологического процесса, снизив трудоемкость на 5%, повысит производительность труда на 5%.
2. Замена устаревших станков, на которых работает 15% основных рабочих, с повышением производительности на 50%, также повысит производительность труда у этой части рабочих на  $50\% * 15\% = 7.5\%$ .
3. Централизация организации ремонтных работ позволит сократить численность рабочих, занятых ремонтом, с 120 до 85 человек, что также приведет к повышению производительности труда.
4. Сокращение внутрисменных потерь рабочего времени с 10 до 5% также повысит производительность труда.

Нужно подсчитать общее изменение производительности труда на основе этих мероприятий.

Имеется 1400 рабочих, из которых 60% (т.е. 840 рабочих) – основные рабочие. После реализации мероприятий производительность труда увеличится:

1. За счет внедрения нового технологического процесса: 5%.
2. За счёт замены станков: 7.5%.
3. За счёт централизации ремонтных работ и уменьшения внутрисменных потерь времени - данные о количестве рабочих, задействованных в этих процессах, отсутствуют, поэтому нельзя точно определить изменение производительности труда от этих мероприятий.

Так как данные о точном увеличении производительности труда от третьего и четвертого мероприятий отсутствуют, мы можем рассчитать общее предполагаемое увеличение производительности труда как сумму процентов увеличения от первых двух мероприятий: общее предполагаемое увеличение производительности труда = 5% (от внедрения нового технологического процесса) + 7.5% (от замены устаревших станков) = 12.5%. Поэтому, общее предполагаемое увеличение производительности труда составит **12.5%**.

## ЗАДАНИЕ №2.1.2

Для расчета увеличения производительности труда после внесения изменений, нужно сначала определить производительность труда до и после внедрения изменений.

1. До внедрения изменений:

- Общее количество рабочих на предприятии: 2400 человек
- Из них основные: 60% от 2400 = 1440 человек
- И вспомогательные: 40% от 2400 = 960 человек

2. После внедрения изменений:

- Численность рабочих, занятых на транспортных работах: сократится с 80 до 60 человек
- Внутрисменные потери рабочего времени: сократятся с 10 до 5%

Теперь рассчитаем производительность труда до и после внедрения изменений.

Производительность труда до изменений:

- $РТ_{до} = \text{Общая производительность} / \text{Общее количество рабочих}$
- $РТ_{до} = \text{Общая производительность} / 2400$

Производительность труда после изменений:

- $РТ_{после} = \text{Общая производительность} / (60\% \text{ от } 2400 + 10\% \text{ от } 60\% \text{ от } 2400)$
- $РТ_{после} = \text{Общая производительность} / (1440 + 144)$
- $РТ_{после} = \text{Общая производительность} / 1584$

Теперь рассчитаем прирост производительности труда после внесения изменений:

- $\text{Прирост} = ((РТ_{после} - РТ_{до}) / РТ_{до}) * 100\%$

- Прирост =  $((\text{Общая производительность} / 1584 - \text{Общая производительность} / 2400) / (\text{Общая производительность} / 2400)) * 100\%$
- Прирост =  $((2400 - 1584) / 2400) * 100\%$
- Прирост =  $(816 / 2400) * 100\%$
- Прирост = **34%**

### ЗАДАНИЕ №2.1.3

Для расчета снижения производительности труда и уменьшения выпуска продукции, нужно вычислить следующие значения:

1. Количество работников, которые должны были быть высвобождены в результате проведения модернизации оборудования<sup>19</sup>

2. Количество работников, которые должны были быть высвобождены в результате внедрения нового технологического процесса<sup>36</sup>

3. Количество потерянных рабочих часов 40000

4. Общее количество рабочих часов на предприятии 14,560,000 часов

5. Разница в рабочих часах между планом и фактическим выполнением:

Разница в часах = Общее количество часов - Количество часов =  
 $14,560,000 - 40000 = 14,520,000$  часов

6. Общий выпуск продукции на предприятии:

Общий выпуск =  $8000 * \text{Количество часов} = 8000 * 1820 = 14,560,000$   
единиц

7. Уменьшение производительности труда в процентах:

Уменьшение производительности труда =  $(\text{Разница в часах} / \text{Общее количество часов}) * 100\% = (14,520,000 / 14,560,000) * 100\% = 99.73\%$

8. Уменьшение выпуска продукции в процентах:

Уменьшение выпуска =  $(\text{Разница в часах} / \text{Общий выпуск}) * 100\% = (14,520,000 / 14,560,000) * 100\% = 99.73\%$

Таким образом, производительность труда снизилась на 0.27%, а выпуск продукции уменьшился на **0.27%**.

#### ЗАДАНИЕ №2.1.4

Показатели сменяемости и текучести кадров можно определить следующим образом:

1. Показатель сменяемости - это отношение числа уходов сотрудников к среднему числу работающих за период. Для определения показателя сменяемости нужно сложить все виды уходов и разделить на среднее число работающих в организации за год.

Общее число ушедших сотрудников:

138 (уход на пенсию и учебу) + 214 (увольнение по собственному желанию) + 28 (увольнение за нарушение трудовой дисциплины) = 380

Среднее число работающих за год:

2600 (начало года) + 480 (принятые на работу) = 3080

Показатель сменяемости =  $(380 / 3080) * 100 = 12.34\%$

2. Показатель текучести кадров - это отношение числа ушедших сотрудников к среднему числу работающих за период. Для определения показателя текучести кадров нужно сложить только виды уходов, не связанные с наймом новых сотрудников.

Число ушедших сотрудников без принятых на работу:

138 (уход на пенсию и учебу) + 214 (увольнение по собственному желанию) + 28 (увольнение за нарушение трудовой дисциплины) = 380

Среднее число работающих за год:

2600 (начало года) + 480 (принятые на работу) = 3080

Показатель текучести кадров =  $(380 / 3080) * 100 = 12.34\%$

Таким образом, показатели сменяемости и текучести кадров равны **12.34%**.



## ЗАДАНИЕ №2.2.1

Для составления годового баланса рабочего времени одного работника, сначала определим общее количество рабочих недель в году.

В году обычно 52 недели, но мы учитываем только недели, в которых работник явно указан в плане и отчете.

### 1. При 36-часовой рабочей неделе:

- В каждой рабочей неделе работник должен отработать 36 часов.
- Общее количество часов в году:  $36 \text{ часов/неделя} * \text{количество недель}$ .
- Структура фонда рабочего времени и его использование:
  - План: Предположим, что в плане указано, что работник должен работать по 36 часов каждую неделю в течение года.
  - Отчет: В отчете отмечается, сколько часов работник фактически отработал каждую неделю.
  - Балансирование: Если фактическое количество отработанных часов отличается от 36 часов, могут быть предприняты меры по балансированию времени, такие как переработка или компенсированный отдых.

### 2. При 24-часовой рабочей неделе:

- В каждой рабочей неделе работник должен отработать 24 часа.
- Общее количество часов в году:  $24 \text{ часа/неделя} * \text{количество недель}$ .
- Структура фонда рабочего времени и его использование:
  - План: В плане указано, что работник должен работать по 24 часа каждую неделю в течение года.
  - Отчет: В отчете отмечается, сколько часов работник фактически отработал каждую неделю.
  - Балансирование: Если фактическое количество отработанных часов отличается от 24 часов, могут быть предприняты меры по балансированию времени, такие как переработка или компенсированный отдых.

Анализ структуры фонда рабочего времени и его использования позволяет оценить эффективность использования рабочего времени работником и организацией в целом. Если фактическое время отличается от планируемого, возможно потребуется корректировка в распределении времени работниками или в прогнозе занятости. Также это может служить основой для анализа эффективности использования рабочего времени и возможности оптимизации рабочего процесса.

<b>Месяц:</b>	<b>24 ч</b>	<b>36 ч</b>
<b>Январь</b>	100,8	151,2
<b>Февраль</b>	96	144
<b>Март</b>	110,4	165,6
<b>Апрель</b>	105,6	158,4
<b>Май</b>	100,8	151,2
<b>Июнь</b>	105,6	158,4
<b>Июль</b>	105,6	158,4
<b>Август</b>	105,6	158,4
<b>Сентябрь</b>	105,6	158,4
<b>Октябрь</b>	100,8	151,2
<b>Ноябрь</b>	105,6	158,4
<b>Декабрь</b>	110,4	165,6
<b>Общие кол-во часов:</b>	1252,8	1879,2

## **ЗАДАНИЕ №2.3**

Показатели деловой оценки сотрудника отдела маркетинга:

1. Показатели, характеризующие результаты труда:

1.1. Рост объема продаж по курируемым изделиям за оцениваемый период (в %)

1.2. Количество новых заказчиков, привлеченных сотрудником (шт.)

1.3. Количество отказов от продления договоров с постоянными заказчиками (шт.)

1.4. Объем продаж по каждому заказчику за оцениваемый период (в объеме и в деньгах)

2. Показатели, характеризующие условия достижения результатов труда:

2.1. Количество переговоров проведенных с заказчиками за оцениваемый период (шт.)

2.2. Количество удачных переговоров с заказчиками за оцениваемый период (шт.)

2.3. Продолжительность переговоров (среднее время, затраченное на каждый переговор)

2.4. Уровень участия в выставках и мероприятиях (количество предложений и активное участие)

3. Показатели, характеризующие профессиональное поведение сотрудника:

3.1. Пунктуальность и надежность (процент отсутствия на рабочем месте и опоздание)

3.2. Организационные навыки и самостоятельность (выполнение обязанностей в отсутствие коллеги)

3.3. Скорость и качество поиска информации и документов

3.4. Участие в дополнительных профессиональных мероприятиях  
(членство в сборной команде, участие в тренингах и семинарах)

## **ЗАДАНИЕ №2.4**

1. В первой ситуации, цель оценки персонала заключается в получении объективных данных о личностном и деловом потенциале каждого руководителя головного офиса. Во второй ситуации, цель оценки персонала состоит в выявлении самых способных сотрудников для работы в новом подразделении и подготовке предложений по проведению обучения.

2. Наиболее адекватные методы достижения целей оценки персонала могут включать:

- Использование структурированных интервью для оценки навыков и компетенций кандидатов.
- Проведение ассессмент-центров для оценки поведенческих и лидерских качеств сотрудников.
- Применение тестирования и анкетирования для измерения знаний, навыков и личностных особенностей кандидатов.

3. При внедрении новой системы оценки персонала следует учитывать прошлый опыт проведения оценочных процедур в компании. Важно изучить причины негативного влияния предыдущей оценки на социально-психологический климат и учесть их при разработке новой системы. Возможно, необходимо сделать корректировки в методах, чтобы оценка была более объективной, прозрачной и справедливой.

Алгоритм создания регламентированной процедуры оценки персонала следующий:

#### Шаг 1: Определение целей оценки персонала

- Определить основные цели оценки персонала, например, повышение качества работы, развитие сотрудников, улучшение командной эффективности и т.д.
- Учесть стратегические цели компании и привязывать их к оценке персонала.

#### Шаг 2: Определение методики оценки персонала

- Изучить различные методики оценки персонала, такие как шкалы оценок, анкеты, тесты, наблюдение и т.д.
- Выбор методики, соответствующие размеру компании и масштабу ее деятельности.
- Использовать комбинацию различных методик для более полного и объективного оценивания сотрудников.

#### Шаг 3: Разработка критериев оценки

- Определить ключевые компетенции и навыки, необходимые для выполнения различных ролей в компании.
- Разработать критерии для оценки каждой компетенции или навыка.
- Учитывать специфику разных отделов и должностей при разработке критериев.

#### Шаг 4: Обучение и подготовка оценщиков

- Обучите оценщиков правилам и процедурам оценки персонала.
- Разработайте стандарты для оценки и обучите оценщиков их применению.

- Обеспечьте оценщиков необходимыми инструментами и информацией для выполнения задачи оценки.

#### Шаг 5: Проведение оценки персонала

- Провести оценку персонала в соответствии с разработанной процедурой и методикой.
- Убедиться, что оценщики имеют достаточное время для качественной оценки каждого сотрудника.
- Собрать все оценки и подготовить анализ результатов оценки.

#### Шаг 6: Обратная связь и планы развития

- Предоставьте каждому сотруднику обратную связь по результатам оценки.
- Совместно с сотрудником разработайте индивидуальный план развития на основе полученных результатов.
- Установите систему регулярных проверок и обновлений оценки персонала.

#### Шаг 7: Анализ результатов и корректировка процедуры

- Анализируйте результаты оценки персонала и идентифицируйте тенденции и проблемы.
- Проанализируйте эффективность процедуры и внесите необходимые корректировки.
- Постоянно улучшайте процедуру оценки сотрудников на основе полученного опыта и обратной связи.

Важно помнить, что процедуры оценки персонала должны быть справедливыми, прозрачными и основываться на объективных критериях. Также их необходимо регулярно обновлять и адаптировать под изменяющиеся потребности компании

### ЗАДАНИЕ №2.5

Сотрудник	Профессиональн ые и личные качества	Уровень квалификаци и	Сложность выполняемы х работ	Результа т труда	Комплексна я оценка
Начальник отдела Иванов Н.М.	$\Pi = 0,34 + 0,29 + 0,13 + 0,15 + 0,25 = 1,16$	$K = \frac{(2+0,50)}{3} = 0,83$	1	$P = 0,375 + 0,4 + 0,375 = 1,15$	2,11
Главный специалис т Ларин С.И.	$\Pi = 0,425 + 0,22 + 0,15 + 0,125 + 0,1 + 0,17 = 1,19$	$K = \frac{(2+0,75)}{3} = 0,92$	0,89	$P = 0,30 + 0,5 + 0,375 = 1,175$	2,12
Ведущий специалис т Воронина Л.В.	$\Pi = 0,42 + 0,21 + 0,12 + 0,10 + 0,12 + 0,17 = 1,14$	$K = \frac{(2+0,50)}{3} = 0,83$	0,8	$P = 0,375 + 0,5 + 0,30 = 1,175$	1,88
Специалис т категории 1 Сушков Л.С	$\Pi = 0,42 + 0,17 + 0,15 + 0,12 + 0,1 + 0,21 = 1,17$	$K = \frac{(2+0,25)}{3} = 0,75$	0,68	$P = 0,30 + 0,5 + 0,375 = 1,175$	1,67
Специалис т категории 1 Зими на А.М.	$\Pi = 0,42 + 0,21 + 0,12 + 0,12 + 0,1 + 0,17 = 1,14$	$K = \frac{(2+0,25)}{3} = 0,75$	0,68	$P = 0,375 + 0,4 + 0,3 = 1,075$	1,58
Специалис т категории	$\Pi = 0,34 + 0,17 + 0,15 + 0,07 + 0,1 + 0,17 = 1$	$K = \frac{(2+0,25)}{3} = 0,75$	0,57	$P = 0,30 + 0,4 + 0,225 =$	1,27



2 Сахарова З.К.				0,925	
Специалист категории 2 Алексеев Н.И.	$\Pi = 0,42 + 0,21 + 0,12 + 0,1 + 0,1 + 0,21 = 1,16$	$K = \frac{(2+0,25)}{3}=0,75$	0,57	$P = 0,375 + 0,30 + 0,30 = 0,975$	1,42
Специалист категории 2 Зуева С.В.	$\Pi = 0,34 + 0,17 + 0,09 + 0,07 + 0,1 + 0,13 = 0,9$	$K = \frac{(1+0,25)}{3}=0,42$	0,57	$P = 0,30 + 0,3 + 0,3 = 0,9$	0,89

Итоги:

- 1) Премировать на 30%
  - а. Руководителя проекта Иванову Н.М.
  - б. Главного специалиста Ларина С.И.
- 2) Премировать на 20%
  - а. Воронину Л.В.
  - б. Сушкову Л.С.
  - с. Зимину Л.С.
- 3) Премировать на 10%
  - а. Алексееву Н.И.
  - б. Сахарову З.К.
- 4) Повысить сотрудника за наивысшие показатели Алексееву Н.И.
- 5) Повысить квалификацию сотрудников с наименьшими показателями
  - а. Сахарова З.К.
  - б. Зуева С.В.

### ЗАДАНИЕ №2.6

№	Наименование показателя оценки	Оценка в баллах
1	Степень сложности труда	4
2	Степень напряженности труда	3
3	Степень качества труда	4
4	Уровень планирования труда	3
5	Уровень организации труда	4
6	Способность к руководству	2
7	Коммуникабельность	4
8	Отношение к работе	4

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

## ЗАДАНИЕ №2.7

Балашов Я.А.

№	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, примерами, которые позволяют выполнять 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				+

Баллы: 29 из 50

Тебенькова Н.А.

№	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, примерами, которые позволяют выполнять 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		+		

Баллы: 25 из 50