

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце: Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФИО: Макаренко Елена Николаевна Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
Должность: Ректор образования «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»  
Дата подписания: 06.03.2023 15:07:54  
Уникальный программный ключ:  
c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

УТВЕРЖДАЮ  
Директор Института магистратуры  
*Е.А. Иванова*  
Иванова Е.А.  
« 30 » *08* 20*21* г.

**Рабочая программа дисциплины**  
**Функционально-стоимостной анализ системы и технологии управления персоналом**

Направление 38.04.03 Управление персоналом  
магистерская программа 38.04.03.01 "Стратегическое и операционное управление персоналом"

Для набора 2021 года

Квалификация  
магистр

КАФЕДРА **Управление персоналом и социология****Распределение часов дисциплины по семестрам**

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	1 (1.1)		Итого	
	Неделя		15 2/6	
Вид занятий	уп	рп	уп	рп
Лекции	16	16	16	16
Практические	32	32	32	32
Итого ауд.	48	48	48	48
Контактная работа	48	48	48	48
Сам. работа	60	60	60	60
Часы на контроль	36	36	36	36
Итого	144	144	144	144

**ОСНОВАНИЕ**

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 30.08.2021 протокол № 1

Программу составил(и): д.э.н., профессор, Абазиева К.Г.

*[Подпись]* 30.08.21

Зав. кафедрой: к.с.н. доцент Белов М.Г.

*[Подпись]* 30.08.21

Методическим советом направления: д.э.н., профессор, Суржиков М.А.

*[Подпись]* 30.08.21

### 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1	Получение всесторонних знаний, умений и навыков организации и методологии функционально-стоимостного анализа на предприятии, значения и роли функционально-стоимостного анализа в системах и технологии управления персоналом
-----	---

### 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**ПК-1:Способен разработать и реализовать планы, программы и процедуры в области операционного управления персоналом структурного подразделения организации**

#### В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

<b>Знать:</b>
методы, способы и инструменты, используемые для разработки и реализации планов, программ и процедур в области операционного управления персоналом; формы, критерии и методы оценки персонала и результативности труда (соотнесено с индикатором ПК-1.1)
<b>Уметь:</b>
рационально использовать показатели эффективности работы персонала подразделения; анализировать текущую деятельность структурного подразделения и разрабатывать меры по ее оптимизации (соотнесено с индикатором ПК-1.2)
<b>Владеть:</b>
применения функционально-стоимостного и других актуальных видов анализа, использующихся для повышения эффективности реализуемых планов, программ и процедур в области операционного управления персоналом (соотнесено с индикатором ПК-1.3)

### 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
	<b>Раздел 1. Теоретико-методологические основы функционально-стоимостного анализа</b>				
1.1	Тема «Теоретико-методологические основы функционально-стоимостного анализа» Объект, предмет и содержание дисциплины «Функционально-стоимостной анализ системы и технологии управления персоналом». Единство функционального и стоимостного подходов при анализе и совершенствовании системы и технологии управления персоналом. /Лек/	1	2	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5
1.2	Тема «Теоретико-методологические основы функционально-стоимостного анализа» Принципы ФСА управления персоналом: функционально-стоимостного подхода, системного подхода, народнохозяйственного подхода, коллективного творчества, соответствия степени значимости функций затратам и уровню качества их реализации. /Пр/	1	4	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5
1.3	Тема «Теоретико-методологические основы функционально-стоимостного анализа» История формирования методологии, сущность и задачи функционально-стоимостного анализа (ФСА) управления персоналом. Важнейшие термины ФСА управления персоналом. /Ср/	1	8	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5
	<b>Раздел 2. Этапы ФСА управления персоналом</b>				

2.1	Тема «Подготовительный и информационный этапы ФСА управления персоналом» Этапы ФСА, их содержание. Подготовительный этап: выбор объекта анализа, определение конкретных задач проведения ФСА управления персоналом, составление рабочего плана. Информационный этап: сбор, изучение и систематизация данных, характеризующих систему, отдельные подсистемы и технологии управления персоналом, отдельных работников /Пр/	1	4	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5
2.2	Тема «Подготовительный и информационный этапы ФСУ управления персоналом» Этапы ФСА, их содержание. Подготовительный этап: выбор объекта анализа, определение конкретных задач проведения ФСА управления персоналом, составление рабочего плана. Информационный этап: сбор, изучение и систематизация данных, характеризующих систему, отдельные подсистемы и технологии управления персоналом, отдельных работников /Лек/	1	2	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5
2.3	Тема «Аналитический этап ФСА управления персоналом» Аналитический этап: формулировка, персоналом анализ и классификация функций, их декомпозиция, определение стоимости осуществления функций и уровня качества их реализации. Оценка степени значимости функций управления персоналом, определение степени и причин несоответствия между значимостью функций и уровнем затрат и качества их выполнения. /Пр/	1	4	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5
2.4	Тема «Аналитический этап ФСА управления персоналом» Аналитический этап: формулировка, персоналом анализ и классификация функций, их декомпозиция, определение стоимости осуществления функций и уровня качества их реализации. Оценка степени значимости функций управления персоналом, определение степени и причин несоответствия между значимостью функций и уровнем затрат и качества их выполнения. /Лек/	1	2	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5
2.5	Тема «Творческий этап ФСА управления персоналом» Творческий этап: выбор методов поиска идей и активизации работы персонала, выдвижение различных способов выполнения функций, формулировка вариантов их осуществления, оценка и предварительный отбор наиболее целесообразных и реальных вариантов выполнения функций управления персоналом. Исследовательский этап: эскизная проработка отобранных вариантов, их сравнительная организационно-экономическая оценка и отбор наиболее подходящих для реализации предложений. /Пр/	1	4	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5

2.6	Тема «Творческий этап ФСА управления персоналом» Творческий этап: выбор методов поиска идей и активизации работы персонала, выдвижение различных способов выполнения функций, формулировка вариантов их осуществления, оценка и предварительный отбор наиболее целесообразных и реальных вариантов выполнения функций управления персоналом. Исследовательский этап: эскизная проработка отобранных вариантов, их сравнительная организационно-экономическая оценка и отбор наиболее подходящих для реализации предложений. /Лек/	1	2	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5
2.7	Тема «Рекомендательный этап ФСА управления персоналом» Рекомендательный этап: расчет затрат на разработку и реализацию оргпроекта совершенствования системы и технологии управления персоналом на основе ФСА, расчет ожидаемой экономической и социальной эффективности. Этап внедрения: социально-психологическая, профессиональная, материально-техническая подготовка персонала к внедрению рекомендаций, разработанных на основе ФСА, разработка системы стимулирования и плана-графика внедрения проекта. /Пр/	1	4	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5
2.8	Тема «Рекомендательный этап ФСА управления персоналом» Рекомендательный этап: расчет затрат на разработку и реализацию оргпроекта совершенствования системы и технологии управления персоналом на основе ФСА, расчет ожидаемой экономической и социальной эффективности. Этап внедрения: социально-психологическая, профессиональная, материально-техническая подготовка персонала к внедрению рекомендаций, разработанных на основе ФСА, разработка системы стимулирования и плана-графика внедрения проекта. /Лек/	1	2	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5
2.9	Основные этапы ФСА управления персоналом. Подготовительный этап ФСА управления персоналом и его особенности. Информационный этап. Содержание аналитического этапа ФСА. Сущность и значение творческого и исследовательского этапов. Рекомендательный этап: расчет затрат и ожидаемой экономической и социальной эффективности. Этап внедрения. /Ср/	1	16	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5
	<b>Раздел 3. Анализ и оценка трудовой деятельности</b>				

3.1	<p>Тема «Оценка результативности труда персонала»</p> <p>Анализ трудовых показателей. Цель, задачи, объекты анализа. Направления анализа трудовых показателей. Анализ ресурсов. Анализ затрат. Анализ эффективности труда. Анализ социального развития.</p> <p>Определение уровня эффективности выполнения работы. Факторы, учитываемые при проведении оценки результативности труда. Показатели оценки результатов труда. Оценка сложности и качества труда. Оценка результатов труда управленческих работников. Анализ производительности труда. Основные факторы изменения производительности труда.</p> <p>Анализ численности и состава работников.</p> <p>Анализ использования фонда заработной платы. Показатели, используемые при анализе фонда заработной платы. Анализ структуры фонда заработной платы. Анализ средней заработной платы. Анализ соотношений между темпами роста производительности труда и средней заработной платы. Анализ эффективности премиальных систем. Разработка и экономическое обоснование мероприятий по совершенствованию организации и планирования заработной платы.</p> <p>Оценка продуктивности и качества на рабочем месте. Обзор результативности труда: типичные ошибки. Эффективное представление результатов проделанной работы. /Пр/</p>	1	4	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5
3.2	<p>Тема «Оценка результативности труда персонала»</p> <p>Анализ трудовых показателей. Цель, задачи, объекты анализа. Направления анализа трудовых показателей. Анализ ресурсов. Анализ затрат. Анализ эффективности труда. Анализ социального развития.</p> <p>Определение уровня эффективности выполнения работы. Факторы, учитываемые при проведении оценки результативности труда. Показатели оценки результатов труда. Оценка сложности и качества труда. Оценка результатов труда управленческих работников. Анализ производительности труда. Основные факторы изменения производительности труда.</p> <p>Анализ численности и состава работников.</p> <p>Анализ использования фонда заработной платы. Показатели, используемые при анализе фонда заработной платы. Анализ структуры фонда заработной платы. Анализ средней заработной платы. Анализ соотношений между темпами роста производительности труда и средней заработной платы. Анализ эффективности премиальных систем. Разработка и экономическое обоснование мероприятий по совершенствованию организации и планирования заработной платы.</p> <p>Оценка продуктивности и качества на рабочем месте. Обзор результативности труда: типичные ошибки. Эффективное представление результатов проделанной работы. /Лек/</p>	1	2	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5

3.3	<p>Тема «анализ кадрового потенциала организации»</p> <p>Аудит персонала как система аналитической оценки кадрового потенциала организации. Объект аудита. Цели аудита. Анализ эффективности деятельности персонала. Анализ соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития. Анализ соответствия деятельности персонала и структур управления организации существующей нормативно- правовой базе. Анализ причин, возникающих в организации социальных проблем и возможных путей их решения.</p> <p>Направления анализа кадрового потенциала. Анализ численности и состава работников. Оценка работников организации с точки зрения степени их соответствия требованиям работы, рабочего места. Анализ данных об использовании рабочего времени. Оценка состояния дисциплины труда, текучести кадров и абсентеизма. Анализ потоков перемещений внутри организации. Исследование мотивации труда. Диагностика управленческого, инновационного потенциала персонала организации.</p> <p>Этапы и методы проведения аудита персонала. Аудит персонала как инструмент управления. /Пр/</p>	1	4	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5
3.4	<p>Тема «анализ кадрового потенциала организации»</p> <p>Аудит персонала как система аналитической оценки кадрового потенциала организации. Объект аудита. Цели аудита. Анализ эффективности деятельности персонала. Анализ соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития. Анализ соответствия деятельности персонала и структур управления организации существующей нормативно- правовой базе. Анализ причин, возникающих в организации социальных проблем и возможных путей их решения.</p> <p>Направления анализа кадрового потенциала. Анализ численности и состава работников. Оценка работников организации с точки зрения степени их соответствия требованиям работы, рабочего места. Анализ данных об использовании рабочего времени. Оценка состояния дисциплины труда, текучести кадров и абсентеизма. Анализ потоков перемещений внутри организации. Исследование мотивации труда. Диагностика управленческого, инновационного потенциала персонала организации.</p> <p>Этапы и методы проведения аудита персонала. Аудит персонала как инструмент управления. /Лек/</p>	1	2	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5

3.5	<p>Тема оценка эффективности реализации кадровых решений</p> <p>Место оценки эффективности в общей модели принятия кадровых решений. Экономические и социальные результаты кадровых решений. Показатели экономической и социальной эффективности. Качественные и количественные показатели. Текущие и перспективные результаты. Прямые потери и упущенная выгода как результат отсутствия необходимых кадровых решений.</p> <p>Объекты оценки: стратегическая направленность, функциональная направленность, характер договорных отношений с работниками. Субъекты оценки: специалисты кадровой службы, линейные менеджеры, работники предприятия, независимые эксперты со стороны.</p> <p>Принципы и компоненты оценки эффективности принимаемых кадровых решений. Последовательность оценки: предварительная, промежуточная, заключительная. Критерии оценки эффективности кадровых решений: комплексность, приоритетность, непрерывность, сравнимость показателей, надежность, справедливость, демократичность. Объективные и субъективные критерии оценки эффективности кадровых решений. /Пр/</p>	1	4	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5
3.6	<p>Тема оценка эффективности реализации кадровых решений</p> <p>Место оценки эффективности в общей модели принятия кадровых решений. Экономические и социальные результаты кадровых решений. Показатели экономической и социальной эффективности. Качественные и количественные показатели. Текущие и перспективные результаты. Прямые потери и упущенная выгода как результат отсутствия необходимых кадровых решений.</p> <p>Объекты оценки: стратегическая направленность, функциональная направленность, характер договорных отношений с работниками. Субъекты оценки: специалисты кадровой службы, линейные менеджеры, работники предприятия, независимые эксперты со стороны.</p> <p>Принципы и компоненты оценки эффективности принимаемых кадровых решений. Последовательность оценки: предварительная, промежуточная, заключительная. Критерии оценки эффективности кадровых решений: комплексность, приоритетность, непрерывность, сравнимость показателей, надежность, справедливость, демократичность. Объективные и субъективные критерии оценки эффективности кадровых решений. /Лек/</p>	1	2	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5
3.7	Подготовка докладов с помощью LibreOffice /Ср/	1	36	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5
3.8	/Экзамен/	1	36	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5

#### 4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

#### 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 5.1. Основная литература

Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
---------------------	----------	-------------------	----------



	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.1	Кузнецова В., Корабейников И. Н.	Функционально-стоимостный анализ системы и технологии управления персоналом: учебное пособие	Оренбург: ОГУ, 2016	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=485360">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=485360</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.2	Кузнецова, В. Б., Корабейников, И. Н.	Функционально-стоимостный анализ системы и технологии управления персоналом: учебное пособие для вузов	Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2016	<a href="http://www.iprbookshop.ru/78922.html">http://www.iprbookshop.ru/78922.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.3	Склярова О. А.	Функционально-стоимостной анализ: учебное пособие	Ростов-на-Дону: Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2017	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=567425">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=567425</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

### 5.2. Дополнительная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.1	Фомичев А. Н.	Исследование систем управления: учеб. для студентов бакалавриата ВПО, обучающихся по напр. подгот. "Менеджмент", по профилям "Произв. менеджмент", "Упр. малым бизнесом", "Упр. проектом" и др. экон. профилям	М.: Дашков и К, 2014	25
Л2.2	Савкина Р. В.	Планирование на предприятии: учеб. для студентов вузов, обучающихся по напр. подгот. "Экономика"	М.: Дашков и К, 2014	25
Л2.3	Николаева Н. Г., Приймак Е. В.	Функционально-стоимостный анализ в управлении качеством продукции и процессов жизненного цикла: учебное пособие	Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет (КНИТУ), 2013	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=259100">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=259100</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.4	Попов, В. П., Крайнюченко, И. В.	Теория и анализ систем	Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018	<a href="http://www.iprbookshop.ru/70283.html">http://www.iprbookshop.ru/70283.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.5		Экономический анализ : теория и практика: журнал	Москва: Финансы и кредит, 2019	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=561846">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=561846</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

### 5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Консультант +

Гарант

Журнал ВАК УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ И ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМИ РЕСУРСАМИ В РОССИИ  
[https://www.elibrary.ru/title\\_about\\_new.asp?id=37768](https://www.elibrary.ru/title_about_new.asp?id=37768)

База данных «Библиотека управления» - Корпоративный менеджмент <https://www.cfin.ru/rubricator.shtml>

База статистических данных Росстата <http://www.gks.ru/>

### 5.4. Перечень программного обеспечения

LibreOffice

### 5.5. Учебно-методические материалы для студентов с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

**6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Помещения для проведения всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения. Для проведения лекционных занятий используется демонстрационное оборудование.

**7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

## ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

### 1 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

#### 1.1 Показатели и критерии оценивания компетенций:

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
ПК-1: Способен разработать и реализовать планы, программы и процедуры в области операционного управления персоналом структурного подразделения организации			
З - методы, способы и инструменты, используемые для разработки и реализации планов, программ и процедур в области операционного управления персоналом; формы, критерии и методы оценки персонала и результативности труда	Решает тестовые задания; формирует содержание ответов на вопросы	Правильность выбранных ответов, соответствие проблеме исследования; полнота и содержательность текста доклада и эссе	Т – тест (1-24) Э-вопросы к экзамену (1-24)
У - рационально использовать показатели эффективности работы персонала подразделения; анализировать текущую деятельность структурного подразделения и разрабатывать меры по ее оптимизации	Ищет и собирает необходимую литературу, использует различные базы данных, использует современные информационно-коммуникационные технологии и глобальные информационные ресурсы для формирования доклада и выполнения комплекта заданий	умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет;	Д-доклад (1-53) Комплект заданий (1-8) Э-вопросы к экзамену (1-24)
В - Навыками применения функционально-стоимостного и других актуальных видов анализа, использующихся для повышения эффективности реализуемых планов, программ и процедур в области операционного управления персоналом	Показывает навык написания доклада, выполняет Комплект заданий	Уровень овладения навыком выполнения и защиты доклада объективность и аргументированность сделанных выводов, креативность выполнения заданий	Д-доклад (1-53) Комплект заданий (1-8) Э-вопросы к экзамену (1-24)

#### 1.2 Шкалы оценивания:

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале.

84-100 баллов (оценка «отлично»)

67-83 баллов (оценка «хорошо»)

50-66 баллов (оценка «удовлетворительно»)

0-49 баллов (оценка «неудовлетворительно»)

**2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

### **Вопросы к экзамену**

по дисциплине Функционально-стоимостной анализ системы и технологии управления персоналом

1. Анализ затрат на персонал.
2. Анализ кадрового потенциала организации: назначение, система показателей, методы.
3. Оценка кадровых решений: показатели, методы, критерии.
4. Анализ результатов деятельности кадровой службы организации.
5. Объект, предмет и содержание дисциплины «Функционально-стоимостной анализ системы и технологии управления персоналом».
6. Единство функционального и стоимостного подходов при анализе и совершенствовании системы и технологии управления персоналом.
7. Сущность и задачи функционально-стоимостного анализа (ФСА) управления персоналом.
8. Принципы ФСА управления персоналом.
9. Этапы ФСА управления персоналом, их содержание.
10. Подготовительный этап: выбор объекта анализа, определение конкретных задач проведения ФСА управления персоналом, составление рабочего плана.
11. Информационный этап: сбор, изучение и систематизация данных, характеризующих систему, отдельные подсистемы и технологии управления персоналом, отдельных работников.
12. Аналитический этап ФСА: формулировка, анализ и классификация функций, их декомпозиция,
13. Определение стоимости осуществления функций и уровня качества их реализации.
14. Оценка степени значимости функций управления персоналом.
15. Творческий этап ФСА системы и технологии управления персоналом.
16. Оценка и предварительный отбор наиболее целесообразных и реальных вариантов выполнения функций управления персоналом.
17. Исследовательский этап: эскизная проработка отобранных вариантов, их сравнительная организационно-экономическая оценка и отбор наиболее подходящих для реализации предложений.
18. Рекомендательный этап ФСА системы и технологии управления персоналом.
19. Расчет затрат на разработку и реализацию оргпроекта совершенствования системы и технологии управления персоналом на основе ФСА.
20. Расчет ожидаемой экономической и социальной эффективности оргпроекта совершенствования системы и технологии управления персоналом на основе ФСА.
22. Этап внедрения: социально-психологическая, профессиональная, материально-техническая подготовка персонала к внедрению рекомендаций, разработанных на основе ФСА.
23. Разработка системы стимулирования и плана-графика внедрения проекта совершенствования системы и технологии управления персоналом на основе ФСА.
24. Разработка системы стимулирования и плана-графика внедрения проекта совершенствования системы и технологии управления персоналом на основе ФСА.

Критерии оценивания:

84-100 баллов (оценка «отлично») – изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; правильные, уверенные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой;

67-83 баллов (оценка «хорошо») – наличие твердых и достаточно полных знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с целями обучения, правильные действия по применению знаний на практике, четкое изложение материала, допускаются отдельные логические и стилистические погрешности, обучающийся усвоил основную литературу, рекомендованную в рабочей программе дисциплины;

50-66 баллов (оценка «удовлетворительно») – наличие твердых знаний в объеме пройденного курса в соответствии с целями обучения, изложение ответов с отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов; правильные в целом действия по применению знаний на практике;

0-49 баллов (оценка «неудовлетворительно») – ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы».

### Тесты письменные и/или компьютерные

по дисциплине Функционально-стоимостной анализ системы и технологии управления персоналом

1 Какое из утверждений наиболее полно отвечает на вопрос: «Какова цель функционально-стоимостного анализа в управлении?»

- а) поиск оптимального соотношения между структурой управления предприятием и затратами на неё
- б) поиск наилучшей структуры управления
- в) нахождение минимальных затрат на управление предприятием
- г) определение значимости функций управления
- д) соответствие управления внешним условиям функционирования Утверждение а)

Утверждение б)

Утверждение в)

Утверждение г)

Утверждение д)

2 Основной принцип ФСА минимизация затрат на управление соответствие значимости функций управления затратам на их осуществление максимизация эффекта в управлении улучшение управляемости предприятием в целом повышение качества управления

3 Что включает "Организационное проектирование" как система управления предприятием предпроектную подготовку, внедрение, проектирование, предпроектную подготовку, проектирование, внедрение разрешение, согласование, внедрение проектирование, внедрение.

4 Какое из утверждений наиболее полно отвечает на вопрос: Что включает "Аналитический этап проведения ФСА"

- а) анализ организационной структуры управления,
- б) создание функциональной модели объекта и её оценка,
- в) анализ общих функций управления и расчёт их эффективности,
- г) анализ организационной структуры управления и, на этой основе, определение затрат на управление,
- д) анализ организационной структуры управления и, на этой основе, создание функциональной модели объекта

Утверждение а)

Утверждение б)

Утверждение в)

Утверждение г)

Утверждение д)

5 Какое из утверждений наиболее полно отвечает на вопрос: Что входит в «Информационный этап проведения ФСА»

- а) сбор информации, характеризующей организационную подсистему,

- б) сбор информации, характеризующей систему принятия решения,
  - в) сбор информации, характеризующей систему управления предприятием как взаимосвязанные организационная подсистема и подсистема принятия решения
  - г) сбор информации, характеризующей затраты на систему управления,
  - д) сбор информации, характеризующей эффективность системы управления
- Утверждение а)  
Утверждение б)  
Утверждение в)  
Утверждение г)  
Утверждение д)

6 Какое из утверждений наиболее полно отвечает на вопрос: Что такое «Структурно-элементная модель объекта»

- а) совокупность функциональных подразделений предприятия,
  - б) совокупность взаимосвязанных управленческих решений,
  - в) совокупность взаимосвязанных функциональных подразделений в процессе выработки управленческого решения
  - г) совокупность взаимосвязанных лиц, принимающих решения,
  - д) таблица взаимосвязанных производственных подразделений предприятия.
- Утверждение а)  
Утверждение б)  
Утверждение в)  
Утверждение г)  
Утверждение д)

7 «Функциональная модель объекта» строится в виде: а) таблицы, где по вертикали - общие функции управления, горизонтально - подразделения управления

- б) матрицы, где по вертикали - затраты на управление, горизонтально - подразделения управления
  - в) матрицы, где по вертикали - качество управления, горизонтально - подразделения управления
  - г) таблицы, где по вертикали - качество управления, горизонтально - функции управления
  - д) таблицы, где по вертикали-затраты на управление, горизонтально - функции управления
- Верно утверждение а)  
Верно утверждение б)  
Верно утверждение в)  
Верно утверждение г)  
Верно утверждение д)

8 Какое из утверждений наиболее полно отвечает на вопрос: “Каким образом устанавливается значимость «Общих» функций управления”

- а) с помощью «функциональной системы управления» балансовым методом,
  - б) с помощью «структурно-элементной модели объекта» методом моделирования,
  - в) с помощью стандартной классификации операций в каждой общей функции управления методом экспертных оценок
  - г) с применением «функциональной системы управления» морфологическими методами
  - д) с использованием «структурно-элементной модели объекта» методом главной компоненты
- Утверждение а)  
Утверждение б)  
Утверждение в)  
Утверждение г)  
Утверждение д)

9 Для обоснования распределения подразделений управления по общим функциям управления объектом необходимо ...

- а) знание функциональной структуры управления объектом
  - б) знание функций управления подразделениями объекта
  - в) соответствие функциональной структуры управления объектом функциональной системе объекта,
  - г) соответствие функциональной структуры управления объектом функционально-стоимостной системе объекта,
  - д) соответствие выполняемых функций управления подразделениями объекта общим функциям управления объектом
- Верно утверждение а)  
Верно утверждение б)  
Верно утверждение в)

Верно утверждение г)

Верно утверждение д)

10 Общие функции управления - это функции, необходимые для ... обеспечения деятельности предприятия в целом

обеспечения деятельности предприятия по отношению к внешней среде обеспечения управляемости производства, развития деятельности предприятия, обеспечения производства

11 Частные функции управления - это функции управления ...

а) выполняемые отдельными подразделениями предприятия

б) выполняемые предприятием

в) выполняемые отдельными подразделениями предприятия,

г) выполняемые отдельными подразделениями предприятия для выполнения их главных функций, соответствующих назначению этих подразделений общим функциям управления

д) выполняемые предприятием для выполнения его главных функций управления.

Верно утверждение а)

Верно утверждение б)

Верно утверждение в)

Верно утверждение г)

Верно утверждение д)

12 На какие виды подразделяются «частные» функции основные, вредные, излишние, основные, вспомогательные, излишние основные, бесполезные, излишние, основные, дублирующие, бесполезные, основные, несвойственные, дублирующие.

13 Основные функции в функциональной диаграмме должны отвечать по направлению слева-направо на вопрос «Как» и справа-налево на вопрос «Зачем»

слева-направо на вопрос «Зачем» и справа-налево на вопрос «Откуда»

слева-направо на вопрос «Когда» и справа-налево на вопрос «Почему»

слева-направо на вопрос «Почему» и справа-налево на вопрос «Каким образом»

слева-направо на вопрос «Откуда» и справа-налево на вопрос «Что»

14 На какой вопрос должны отвечать вспомогательные функции в функциональной диаграмме на вопрос «Когда»

на вопрос «Откуда»

на вопрос «Зачем»

на вопрос «Почему»

на вопрос «Как»

15 Излишние функции в функциональной диаграмме должны отвечать на вопросы:

а) не отвечающие на вопросы «Как», «Зачем», «Когда», а отвечающие на все другие вопросы

б) не отвечающие на вопросы «Почему», «Что», «Откуда», а отвечающие на все другие вопросы

в) не отвечающие на вопросы «Что», «Где», «Почему», а отвечающие на все другие вопросы

г) не отвечающие на вопросы «Что», «Каким образом», «Почему», а отвечающие на все другие вопросы

д) не отвечающие на вопросы «Откуда», «Где», «Когда», а отвечающие на все другие вопросы

Верно утверждение а)

Верно утверждение б)

Верно утверждение в)

Верно утверждение г)

Верно утверждение д)

16 Что включают в себя затраты на выполнение частных функций управления подразделениями

1) функционально необходимые и излишние затраты

2) только функционально необходимые затраты

3) функционально необходимые затраты и транснациональные издержки

4) только функционально излишние затраты

5) только функционально излишние затраты и транснациональные издержки

17 Функционально-необходимые затраты на выполнение частных функций управления представляют собой:

а) максимальные затраты на содержание функции управления

б) максимальные затраты на выполнение частных функций управления

в) минимальные затраты на содержание носителя функций и её реализацию при требуемом качестве её осуществления

- г) максимальные затраты на выполнение частных функций управления плюс минимальные затраты на транснациональные издержки
- д) минимальные затраты на содержание носителя функций плюс общехозяйственные затраты
- Верно утверждение а)
- Верно утверждение б)
- Верно утверждение в)
- Верно утверждение г)
- Верно утверждение д)
- 18 Излишние затраты на выполнение частных функций управления представляют собой ...
- а) часть затрат на осуществлении полезных частных функций управления, превышающая функционально-необходимые затраты
- б) часть затрат на осуществлении полезных частных функций управления, превышающая функционально-необходимые затраты, а, так же, затраты на излишние функции управления
- в) часть затрат на осуществлении полезных частных функций управления, превышающая затраты на излишние функции управления
- г) затраты на выполнение общих функций управления
- д) затраты на выполнение частных функций управления
- Верно утверждение а)
- Верно утверждение б)
- Верно утверждение в)
- Верно утверждение г)
- Верно утверждение д)
- 19 Затраты на выполнение частных функций управления рассчитываются как сумма затрат на ...
- а) амортизацию оборудования, плюс затраты на оплату труда работников, осуществляющих полезные частные функции
- б) амортизацию оборудования, плюс затраты на оплату труда работников, занятых разработкой решения плюс затраты на накладные расходы
- в) амортизацию оборудования, помещений (зданий и сооружений) плюс нормативные затраты на оплату труда работников, занятых разработкой решения
- г) оплату труда тех, кто занят разработкой решения плюс затраты на накладные расходы
- д) амортизацию оборудования, плюс затраты на оплату труда работников, занятых разработкой решения плюс затраты на накладные расходы,
- Верно утверждение а)
- Верно утверждение б)
- Верно утверждение в)
- Верно утверждение г)
- Верно утверждение д)
- 20 Видовая классификация частных функций управления подразделения - это классификация
- а) определённых функций управления, соответствующих функциям управления предприятия
- б) затрат подразделения на выполнение определённых функций управления, соответствующих общим функциям управления предприятия
- в) определённых частных функций управления, соответствующих общим функциям управления предприятия
- г) определённых основных и вспомогательных функций управления подразделения, соответствующих общим функциям управления предприятия
- д) определённых излишних функций управления подразделения, соответствующих общим функциям управления предприятия
- Верно утверждение а)
- Верно утверждение б)
- Верно утверждение в)
- 21 Затраты на оплату труда на выполнение любой функции управления определяются:
- а) умножением средней часовой оплаты одного работника на количество часов на выполнение данной функции управления
- б) умножением средней часовой оплаты одного работника подразделения, на количество часов на выполнение данной функции управления
- в) умножением оплаты одного нормо-часа каждого конкретного работника, выполняющего данную функцию на количество часов на выполнение данной функции управления



- г) умножением всех часовых затрат конкретного работника, выполняющего данную функцию на количество часов на выполнение данной функции управления
- д) умножением затрат конкретного работника, выполняющего данную функцию на количество часов на выполнение всех функций управления
- Верно утверждение а)
- Верно утверждение б)
- Верно утверждение в)
- Верно утверждение г)
- Верно утверждение д)

22 Размер «нормо-часа оплаты труда одного работника» определяется

- а) как произведение месячного заработка (оклада) конкретного работника на 12 месяцев делённое на эффективное нормативное время его работы
- б) произведением месячного заработка (оклада) конкретного работника на эффективное нормативное время его работы
- в) произведением заработка (оклада) конкретного работника за год на среднее эффективное нормативное время его работы
- г) произведением месячного заработка (оклада) конкретного работника на 12 месяцев и на эффективное время его работы
- д) отношением произведения заработка (оклада) одного средне-списочного работника за период его работы на эффективное нормативное время его работы
- Верно утверждение а)
- Верно утверждение б)
- Верно утверждение в)
- Верно утверждение г)
- Верно утверждение д)

23 Функционально-стоимостная модель предприятия - это таблица в которой горизонтально размещены подразделения предприятия, а вертикально ...

- а) частные функции управления подразделений,
- б) общие функции управления, а на их пересечении их вид и затраты подразделений на их осуществление
- в) основные функции управления
- г) вспомогательные функции управления
- д) излишние функции управления, а на их пересечении затраты подразделений на их осуществление.
- Верно утверждение а)
- Верно утверждение б)
- Верно утверждение в)
- Верно утверждение г)
- Верно утверждение д)

24 Коэффициенты значимости общих функций определяются как...

- а) как отношение значимости каждой общей функции к удельному весу затрат на её выполнение в общих затратах на все функции
- б) как отношение значимости функции к удельному весу затрат на её выполнение в общих затратах на все функции
- в) как произведение значимости функции на удельный вес затрат на её выполнение в общих затратах на все функции

### **Инструкция по выполнению**

В вариантах ответов не всегда один верный ответ.

### **Критерии оценки:**

Максимальное количество баллов – 12. За правильный ответ на каждый вопрос - начисляется 0,5 балла.

### **Темы докладов**

по дисциплине Функционально-стоимостной анализ системы и технологии управления персоналом

1. Кадровый аудит как инструмент организационного развития.

2. Контроллинг персонала как инструмент управления
3. Оценка качества работы по управлению персоналом.
4. Комплексная оценка эффективности кадровых решений.
5. Оценка в управлении человеческими ресурсами.
6. Роль кадровой службы в осуществлении оценки эффективности кадровых решений.
7. Критерии оценки эффективности работы кадровой службы предприятия.
8. Технология организации аудита персонала.
9. Оценка эффективности набора и отбора персонала.
10. Оценка эффективности решений по сокращению персонала.
11. Оценка эффективности программ обучения персонала.
12. Организация аудиторской проверки персонала.
13. Анализ кадрового потенциала организации.
14. Анализ производительности труда.
15. Анализ и описание работы и рабочего места.
16. Оценка текучести кадров и абсентеизма.
17. Диагностика состояния работы с персоналом.
18. Оценка эффективности управления персоналом.
19. Аудит работы кадровой службы организации.
20. Оценка эффективности проекта введения должности специалиста по найму.
21. Этапы проведения функционально-стоимостного анализа.
22. Методы и методики, применяемые на этапах проведения функционально-стоимостного анализа.
23. Комплекс статистических методов, применяемых в функционально-стоимостном анализе.
24. Понятия себестоимости, затрат, расходов и издержек в системе экономических категорий.
25. Основные условия применения функционально-стоимостного анализа.
26. Методы принятия управленческих решений в условиях риска и неопределенности деятельности предприятия.
27. Особенности функционально-стоимостного анализа на стадии НИОКР.
28. Функциональный подход при планировании исследований и разработок.
29. Совершенствование деятельности управленческих подразделений на основе ФСА.
30. Концепция функционально-стоимостного анализа в процессе управления.
31. Функционально-стоимостный анализ в отдельных звеньях механизма управления.
32. Функционально-стоимостный анализ в деятельности субъекта управления.
33. Использование элементов функционально-стоимостного анализа как инструментов внешнего управления.
34. Использование элементов функционально-стоимостного анализа как инструментов управления техническими системами.
35. Единство функционального и стоимостного подходов при анализе и повышении эффективности управления персоналом.
36. Сбор, изучение и систематизация информации для анализа деятельности управленческого персонала.
37. Анализ функций, выполняемых персоналом, и затрат на их осуществление.
38. Разработка проекта повышения эффективности деятельности персонала.
39. Сущность и структура затрат на персонал.
40. Виды эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.
41. Оценка экономической эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.
42. Оценка экономических результатов совершенствования системы и технологии управления персоналом.
43. Расчет затрат, связанных с совершенствованием системы и технологии управления персоналом.
44. Оценка социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.
45. Использование функционально-стоимостного анализа при совершенствовании технологических процессов.
46. Особенности функционально-стоимостного анализа различных видов технологических процессов и их системных составляющих.
47. Функционально-стоимостный анализ организации производства.

48. Функционально-стоимостный анализ в европейских странах.
49. Функционально-стоимостный анализ в Японии, Китае.
50. Информационное обеспечение как предпосылка повышения эффективности функционально-стоимостного анализа.
51. Возможности автоматизации процедур функционально-стоимостного анализа.
52. Эффективность использования функционально-стоимостного анализа.
53. Методические и организационно-экономические проблемы использования функционально-стоимостного анализа.

Критерии оценки:

Максимальное количество баллов – 70 (за 7 докладов).

Один доклад оценивается по 10 балльной шкале:

- 10 - 9 баллов выставляется студенту, если доклад полностью раскрыт, студент ответил на все дополнительные вопросы
- 8 - 7 баллов, если доклад полностью раскрыт, но студент не ответил на дополнительные вопросы
- 6 – 5 если доклад раскрыт не полностью, и на вопросы студент не ответил.
- 4 -1 балла, если доклад раскрыт на половину
- оценка «0 баллов», если доклад не раскрыт даже на половину.

### **Комплект заданий**

по дисциплине Функционально-стоимостной анализ системы и технологии управления персоналом

#### **Тема №1**

«Теоретико-методологические основы функционально-стоимостного анализа»

1. Объект, предмет и содержание дисциплины «Функционально-стоимостной анализ системы и технологии управления персоналом».
2. Единство функционального и стоимостного подходов при анализе и совершенствовании системы и технологии управления персоналом.
3. История формирования методологии, сущность и задачи функционально-стоимостного анализа (ФСА) управления персоналом.

#### **Тема №2**

«Подготовительный и информационный этапы ФСУ управления персоналом»

1. Этапы ФСА, их содержание.
2. Подготовительный этап: выбор объекта анализа, определение конкретных задач проведения ФСА управления персоналом, составление рабочего плана.
3. Информационный этап: сбор, изучение и систематизация данных, характеризующих систему, отдельные подсистемы и технологии управления персоналом, отдельных работников

#### **Тема №3**

«Аналитический этап ФСА управления персоналом»

1. Аналитический этап: формулировка, персоналом анализ и классификация функций, их декомпозиция, определение стоимости осуществления функций и уровня качества их реализации.
2. Оценка степени значимости функций управления персоналом, определение степени и причин несоответствия между значимостью функций и уровнем затрат и качества их выполнения.

#### **Тема №4**

«Творческий этап ФСА управления персоналом»

1. Творческий этап: выбор методов поиска идей и активизации работы персонала, выдвижение различных способов выполнения функций, формулировка вариантов их осуществления, оценка и предварительный отбор наиболее целесообразных и реальных вариантов выполнения функций управления персоналом.
2. Исследовательский этап: эскизная проработка отобранных вариантов, их сравнительная организационно-экономическая оценка и отбор наиболее подходящих для реализации предложений.

## Тема №5

### «Рекомендательный этап ФСА управления персоналом»

1. Рекомендательный этап: расчет затрат на разработку и реализацию оргпроекта совершенствования системы и технологии управления персоналом на основе ФСА, расчет ожидаемой экономической и социальной эффективности.
2. Этап внедрения: социально-психологическая, профессиональная, материально-техническая подготовка персонала к внедрению рекомендаций, разработанных на основе ФСА, разработка системы стимулирования и плана-графика внедрения проекта.

## Тема №6

### «Оценка результативности труда персонала»

1. Анализ трудовых показателей. Цель, задачи, объекты анализа. Направления анализа трудовых показателей. Анализ ресурсов. Анализ затрат. Анализ эффективности труда. Анализ социального развития.
2. Определение уровня эффективности выполнения работы. Факторы, учитываемые при проведении оценки результативности труда.
3. Показатели оценки результатов труда. Оценка сложности и качества труда. Оценка результатов труда управленческих работников. Анализ производительности труда. Основные факторы изменения производительности труда.
4. Анализ численности и состава работников.
5. Анализ использования фонда заработной платы. Показатели, используемые при анализе фонда заработной платы. Анализ структуры фонда заработной платы. Анализ средней заработной платы. Анализ соотношений между темпами роста производительности труда и средней заработной платы. Анализ эффективности премиальных систем. Разработка и экономическое обоснование мероприятий по совершенствованию организации и планирования заработной платы.

## Тема №7

### «Анализ кадрового потенциала организации»

1. Аудит персонала как система аналитической оценки кадрового потенциала организации.
2. Направления анализа кадрового потенциала.
3. Анализ численности и состава работников. Оценка работников организации с точки зрения степени их соответствия требованиям работы, рабочего места. Анализ данных об использовании рабочего времени.
4. Оценка состояния дисциплины труда, текучести кадров и абсентеизма.
5. Исследование мотивации труда. Диагностика управленческого, инновационного потенциала персонала организации.
6. Этапы и методы проведения аудита персонала. Аудит персонала как инструмент управления.

## Тема №8

### Оценка эффективности реализации кадровых решений

1. Место оценки эффективности в общей модели принятия кадровых решений. Экономические и социальные результаты кадровых решений.
2. Показатели экономической и социальной эффективности. Качественные и количественные показатели.
3. Объекты оценки: стратегическая направленность, функциональная направленность, характер договорных отношений с работниками. Субъекты оценки: специалисты кадровой службы, линейные менеджеры, работники предприятия, независимые эксперты со стороны.
4. Принципы и компоненты оценки эффективности принимаемых кадровых решений.
5. Последовательность оценки: предварительная, промежуточная, заключительная.
6. Критерии оценки эффективности кадровых решений: комплексность, приоритетность, непрерывность, сравнимость показателей, надежность, справедливость, демократичность. Объективные и субъективные критерии оценки эффективности кадровых решений.

По каждой теме (1-8):

1. Обозначить сущность всех понятий каждого вопроса
2. Привести примеры по каждому понятию
3. Провести сравнение понятий
4. Раскрыть общие признаки понятий
5. Раскрыть отличительные особенности понятий
6. Определить понятийную корреляцию
7. Сделать вывод

## 2. Критерии оценки:

По каждому вопросу темы дополнительно студенту присваивается по 1-3 балла  
Максимальное количество баллов – 18.

1 балл за вопрос начисляется, если студент правильно обозначает сущность и приводит примеры понятий.

2 балла за вопрос начисляется, если студент проводит сравнение понятий и выделяет общие и отличные признаки.

3 балла за вопрос начисляется, если студент определяет понятийную корреляцию и делает вывод.

## **3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

**Текущий контроль** успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

**Промежуточная аттестация** проводится в форме экзамена.

Экзамен проводится по расписанию промежуточной аттестации в письменном виде. Экзаменационные задания включают 2 вопроса и задание из оценочного средства «Комплект заданий». Проверка ответов и объявление результатов производится в день экзамена. Результаты аттестации заносятся в экзаменационную ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции
- практические занятия.

В ходе лекционных занятий рассматриваются теоретико-методологические основы функционально-стоимостного анализа; подготовительный и информационный этапы фса управления персоналом; аналитический этап фса управления персоналом; творческий этап фса управления персоналом; рекомендательный этап фса управления персоналом; оценка результативности труда персонала; анализ кадрового потенциала организации; оценка эффективности реализации кадровых решений.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на практических занятиях вопросов, развиваются навыки применения функционально-стоимостного и других актуальных видов анализа, используемых для повышения эффективности реализуемых планов, программ и процедур в области операционного управления персоналом.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме.

По согласованию с преподавателем студент может подготовить доклад по теме занятия. В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

Вопросы, не рассмотренные на практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется в ходе занятий методом устного опроса или посредством тестирования. В ходе самостоятельной работы каждый студент обязан прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.

Для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться электронно-библиотечными системами. Также обучающиеся могут взять на дом необходимую литературу на абонементе университетской библиотеки или воспользоваться читальными залами.

### **Методические рекомендации по проведению ФСА предприятия**

Выполнение работ по ФСА предприятия в целом рекомендуется проводить в следующей последовательности.

#### 1. Ограничение объекта как системы

Анализируемая ПС определяется как система со своими границами, входом и

выходом. Цели и функции каждой подсистемы ПС (отдела, службы, участка) подчинены целям и функциям предприятия в целом, т.е. если функции какого-нибудь подразделения с позиций главных функций предприятия представляются необходимыми, это подтверждает целесообразность создания данного подразделения в организационной структуре предприятия.

## 2. Функциональный анализ (по основным функциям)

Сущность этапа — анализ функций объекта с целью выделения главной и определения бесполезных (нейтральных и вредных) функций. Работа состоит из следующих шагов.

Шаг 1. Анализ основных функций системы. Исходя из требований, предъявляемых к анализируемому объекту, формулируются выполняемые им функции и строятся функциональные модели всех подсистем ПС.

Шаг 2. Анализ вспомогательных функций системы. В результате анализа видов деятельности структурных подразделений (например, на основе оценки методом моментной фотографии рабочего дня) составляется список функций, которые являются зависимыми. Их необходимость объясняется лишь избранной формой организации деятельности.

Шаг 3. Установление коэффициентов значимости функций. Определяется порядок (очередность) функций исходя из их значения. Коэффициент значимости устанавливается одним из методов экспертной оценки.

Шаг 4. Оценка степени исполнения функций. Выполнение отдельных функций в соответствии с тем, насколько конкретное их исполнение соответствует требуемому, оценивается в баллах (при этом принимается во внимание качество, номенклатура, своевременность и т.д. той информации или действий тех служб, которые связаны с данной функцией и влияют на уровень ее выполнения).

Шаг 5. Определение качества выполнения функций. Предварительно, экспертным путем, устанавливаются показатели нормативного уровня выполнения функций в баллах — за эталон принимается, например, идеальное качество исполнения (10 баллов).

Шаг 6. Определение затрат на обеспечение функций. Затраты на каждую функцию складываются из затрат на заработную плату и материальных затрат.

Шаг 7. Построение функционально-стоимостной диаграммы с целью выявления несоответствия между затратами на функцию и ее значимостью.

Шаг 8. Уточнение объекта дальнейшего анализа. Та из основных функций, которая была определена как бесполезная, становится уточненным объектом анализа на дальнейших этапах.

## 3. Анализ качества входов ПС

Качество входных параметров анализируется с точки зрения качества, количества, своевременности, формы. Выявляются нежелательные последствия, возникающие из-за некачественных или отсутствующих входов. Составляются конкретные предложения по

устранению плохого качества входов.

#### 4. ФСА подчиненных структурных функций объекта

Этот этап проводится в том же порядке, что и этап 2. После получения соответствующих данных функционального анализа делается стоимостный анализ этих функций, затем проводятся разработка и оценка предложений, отбор проекта оптимального варианта, обсуждение и одобрение проекта, внедрение предложений.

Таким образом, происходит переплетение анализа и синтеза работ разной направленности, что в целом дает практические варианты обеспечения эффективного функционирования производственной системы.

Обобщая сказанное, можно предположить, что вопрос применения ФСА для совершенствования систем управления перспективен и нуждается в более глубокой проработке.

Кроме того, привлечение специалистов по ФСА к работе предприятий, в сегодняшних условиях становления рынка, может явиться одним из действенных факторов повышения эффективности работы этих предприятий.

В системе задач по управлению производством важное значение принадлежит задачам ФСА уровня организации управления.