

РОСЖЕЛДОР

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Ростовский государственный университет путей сообщения»
(ФГБОУ ВО РГУПС)**

И.А. Полякова

**ФУНКЦИОНАЛЬНО-СТОИМОСТНОЙ АНАЛИЗ
И СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ СИСТЕМЫ
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Учебно-методическое пособие
для обучающихся по направлению
подготовки «Управление персоналом»
(для практических занятий и самостоятельной работы)

Ростов-на-Дону
2017

ББК 65.24я7 + 06

Рецензент – кандидат экономических наук, доцент Ю.С. Кикичева

Полякова, И.А.

Функционально-стоимостной анализ и социально-экономическая эффективность системы управления персоналом: учебно-методическое пособие / И.А. Полякова; ФГБОУ ВО РГУПС. – Ростов н/Д, 2017. – 67 с.

Пособие по дисциплине «Функционально-стоимостной анализ и социально-экономическая эффективность системы управления персоналом» содержит практические занятия, методические указания, список литературы, вопросы к экзамену и задания для самостоятельной работы. Издание включает задания для развития практических навыков и умений, которые можно выполнять самостоятельно и на практических занятиях.

Предназначено для магистрантов первого года обучения направления подготовки «Управление персоналом».

Одобрено к изданию кафедрой «Теория организации и управление персоналом».

© Полякова И.А., 2017
© ФГБОУ ВО РГУПС, 2017

СОДЕРЖАНИЕ

I.Цели и задачи дисциплины	4
Раздел 1. Методология функционально-стоимостного подхода и его применение в управлении.....	5
1.1 Темы лекционных занятий	5
1.2 Практические занятия	5
1.3 Задания для самостоятельной работы	10
Раздел 2 Применение функционально-стоимостного анализа в управлении	11
2.1 Темы лекционных занятий	11
2.2 Практические занятия.....	11
2.3 Задания для самостоятельной работы	17
Раздел 3 Инструменты исследования системы управления организацией	19
3.1 Темы лекционных занятий	19
3.2 Практические занятия.....	19
3.3 Задания для самостоятельной работы	25
Раздел 4 Эффективность управления персоналом в организации	27
4.1 Темы лекционных занятий.....	27
4.2 Практические занятия.....	27
4.3 Задание для самостоятельной работы	30
5Фонды оценочных средств по дисциплине	38

I. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью дисциплины "Функционально-стоимостной анализ и социально-экономическая эффективность системы управления персоналом" является расширение и углубление профессиональной подготовки в составе других базовых и вариативных дисциплин цикла "Профессиональный цикл" в соответствии с требованиями, установленными федеральным государственным образовательным стандартом для формирования у выпускника профессиональных компетенций, способствующих решению профессиональных задач в соответствии с видами профессиональной деятельности. Для студентов очной и заочной формы обучения по направлению 38.04.03 «Управление персоналом»

РАЗДЕЛ 1. МЕТОДОЛОГИЯ ФУНКЦИОНАЛЬНО-СТОИМОСТНОГО ПОДХОДА И ЕГО ПРИМЕНЕНИЕ В УПРАВЛЕНИИ

1.1 Темы лекционных занятий

Тема 1. Функционально-стоимостной анализ как инструмент управления экономической деятельностью организации

- 1.1 Классификация методов совершенствования системы управления деятельностью организации
- 1.2 Место функционально-стоимостного подхода в системе научных знаний
- 1.3. Принципы функционально-стоимостного подхода
- 1.4 Развитие теории ФСА
- 1.5 Морфологический классификатор возможных объектов функционально-стоимостного анализа

Тема 2 «Сущность, значение и содержание ФСА, практика его применения»

- 2.1 Укрупненная классификация функций объекта исследования
- 2.2 Основные термины ФСА.
- 2.3 Последовательность проведения ФСА
- 2.4 Состав работ по проведению функционально-стоимостного анализа объектов при их совершенствовании
- 2.5 Основные особенности методических форм ФСА

1.2 Практические занятия

Информационный этап ФСА

Порядок действий при проведении ФСА:

1. Сбор информации о предприятии
2. Функционально-стоимостная диаграмма деятельности отдела
3. Определение затрат на осуществление функций отдела
4. Формулировка и классификация функций отдела
5. Заполнение матриц попарных сравнений
6. Сводная матрица попарных сравнений

7. Ранжирование всех функций отдела по степени значимости с учетом мнения экспертов
8. Построение совмещенных диаграмм значимости функций и затрат на их осуществление
9. Расчет уровня качества выполнения функций
10. Расчет среднего коэффициента качества функций
11. Построение совмещенных диаграмм значимости функций и их качества, сравнение со средним значением
12. Анализ совмещенных диаграмм значимости функций и затрат на их осуществление, значимости функций и уровня их качества
13. Разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности отдела

Формулы для расчета:

1. Продолжительность выполнения функции, мес. = Затраты труда на выполнение функции в течение года, ч. / Месячный фонд рабочего времени, ч.

2. Затраты на осуществление одной функции в течение года, руб.

Затраты на осуществление функции в течение года, руб. =

Доля амортизационных отчислений, приходящихся на выполнение функции

+

Затраты на оплату труда в месяц +

Отчисления на оплату труда в месяц +

Дополнительные затраты на обслуживание отдела кадров для осуществления функции

3. Доля амортизационных отчислений, приходящихся на выполнение функции = Годовые амортизационные исчисления / 12 мес. *

Продолжительность выполнения функции, мес.

Производственный календарь 2016 г. Рабочее время (в часах):

40-часов. неделя – 1974 ч. – 164,5 ч. в месяц

36-часов. неделя – 1776,4 ч. – 148,03 ч. в месяц

24-часов. неделя – 1183,6 ч. – 98,6 ч. в месяц

Производственный календарь 2017 г. Рабочее время (в часах):

40-часов. неделя – 1973 ч. – 164,4ч. в месяц

36-часов. неделя – 1775.4 ч.

24-часов. неделя – 1182.6 ч.

Данные для проведения анализа:

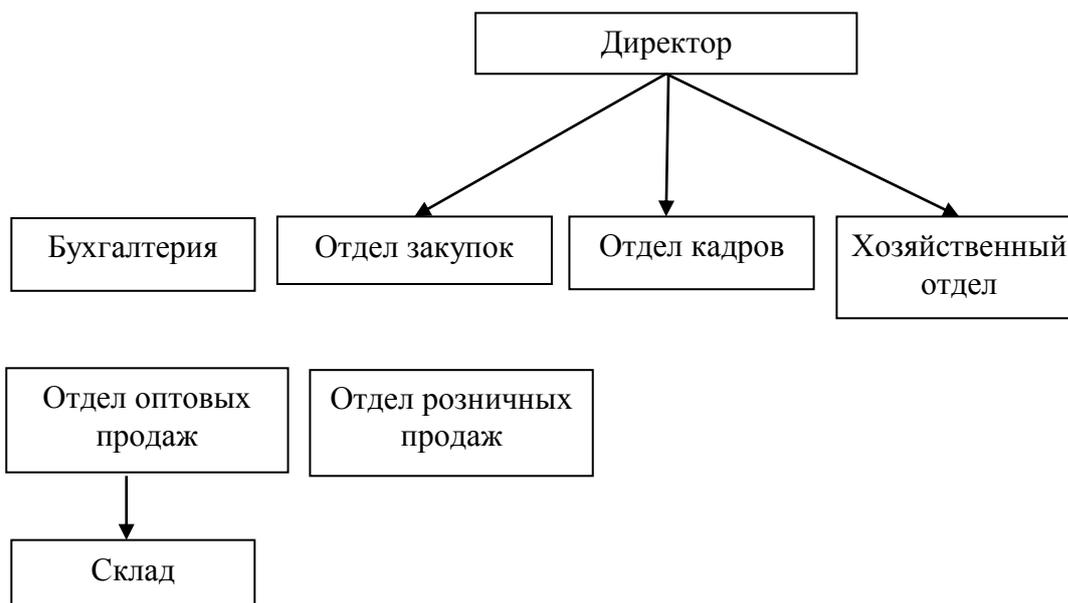


Таблица 1 – Штатное расписание отдела кадров

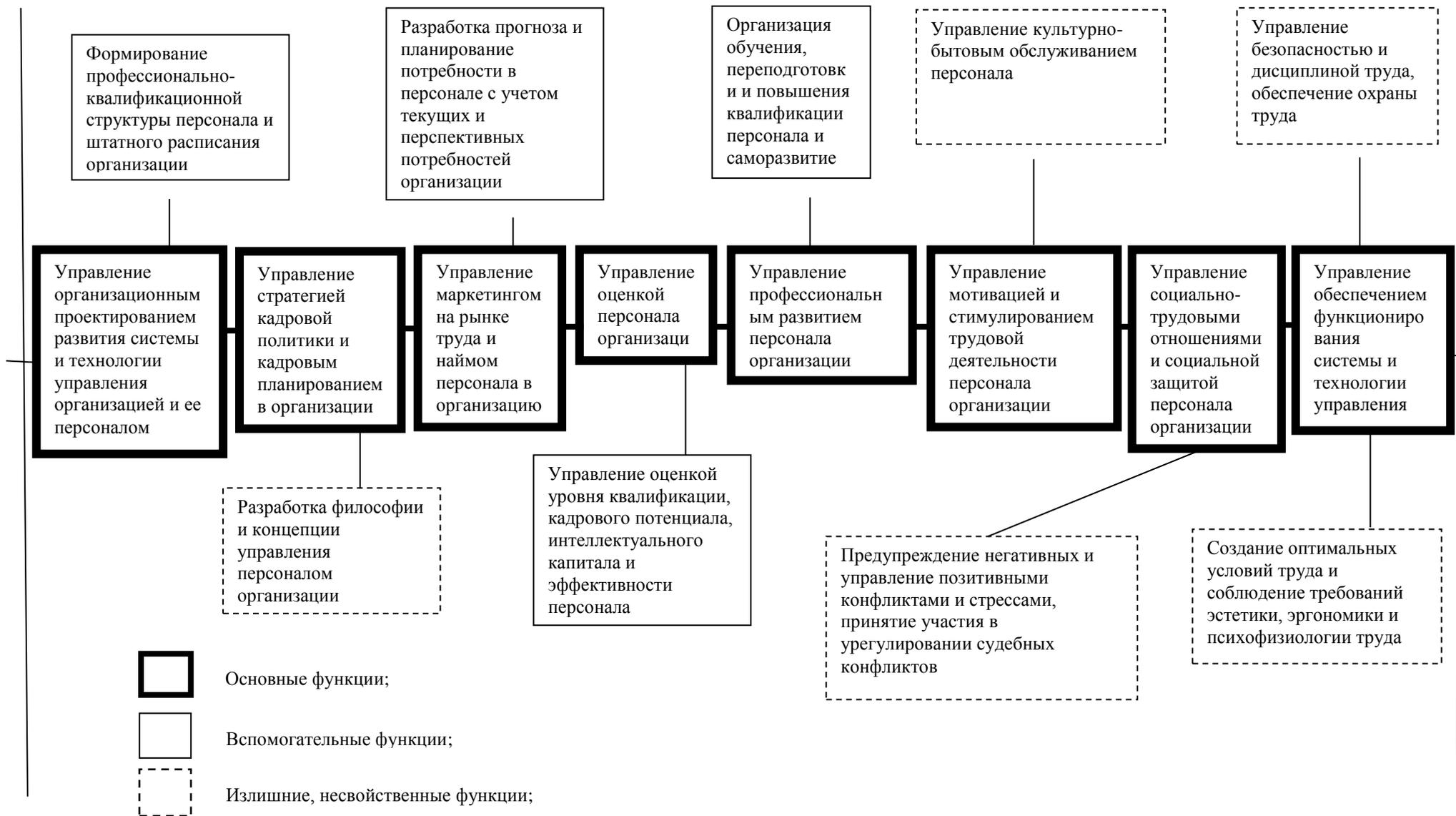
Наименование должности	Кол-во штатных единиц	Должностные оклады	Надбавки		Месячный ФЗП
			персональные	прочие	
Руководитель отдела кадров	1	40000	-	-	48000
Менеджер по подбору персонала	1	30000	-	-	32000
Менеджер по развитию персонала	1	25000	-	-	29000
Менеджер по кадровому делопроизводству	1	25000	-	-	21000

Данные для расчета:

1. Функционально-стоимостная диаграмма, представляющая собой графическое изображение функций отдела кадров персонала.

2. Технические средства, необходимые для выполнения функций отдела кадров: компьютер, принтер, сканер, телефон.
3. Стоимость технических средств: компьютер = 20000 руб., принтер = 7000 руб., сканер = 5000 руб., телефон = 4000 руб.
4. Срок службы всех технических средств составляет примерно 5 лет.
5. Дополнительные затраты на обслуживание отдела кадров для осуществления функции = 5500 руб.
6. Месячный фонд рабочего времени в среднем составляет: 164,4 ч.
(годовой фонд рабочего времени = 1973 ч.)

Правило!!!! В течение года время на выполнение всех функций не должно превышать 1973 ч.



Функционально-стоимостная диаграмма деятельности отдела кадров

1.3 Задания для самостоятельной работы

1. Изучить этапы развития ФСА в России, охарактеризовать особенности каждого этапа в таблице

Этап	Особенности развития ФСА	Область применения
Первый этап - период Великой Отечественной войны		
Второй этап относится к послевоенным годам (1946 – конец 50-х гг.)		
Третий этап – 1960-е гг.		
Четвертый этап – середина 70-х.		
Пятый этап - 1980-е гг. по настоящее время		

Литература для выполнения задания: В. А. ЩЕРБАКОВ, Е. А. ПРИХОДЬКО
ОСНОВЫ ФИНАНСОВОГО ФУНКЦИОНАЛЬНО-СТОИМОСТНОГО АНАЛИЗА,
НОВОСИБИРСК, 2003

2. По образцу из практических занятий, используя профессиональные стандарты, составить функционально-стоимостную диаграмму деятельности любого структурного подразделения предприятия, которое является объектом исследования в магистерской диссертации.

РАЗДЕЛ 2 ПРИМЕНЕНИЕ ФУНКЦИОНАЛЬНО-СТОИМОСТНОГО АНАЛИЗА В УПРАВЛЕНИИ

2.1 Темы лекционных занятий

Тема 1. Современные методические проблемы в управлении организацией

1. Программно-целевое планирование.
- 2 Ошибки программно-целевого планирования.
- 3 Элементы аналитического комплекса планирования системы управления предприятия
- 4 Система моделирования хозяйственной деятельности предприятия
- 5 Система поддержки принятия управленческих решений

Тема 2. Риск применения функционально-стоимостного подхода в управлении

- 1 Специфика процесса принятия решений
- 2 Факторы эффективности ФСА.
- 3 Функционально-стоимостное мышление.

2.2 Практические занятия

Практическое занятие. Аналитический этап ФСА

1. Определение затрат на осуществление функций отдела кадров

Полное наименование функций отдела кадров	Техническое средства, необходимые для выполнения данной функции	Количество технических средств, их стоимость и доля амортизационных отчислений, приходящихся на выполнение функций, руб.	Дополнительные затраты на обслуживание отдела кадров для осуществления функции, руб.	Должности лиц, участвующих в выполнении функции, их месячные оклады, руб.	Затраты труда на выполнение функции каждого исполнителя в течение года, ч.	Затраты на осуществление функции в течение года, руб.
1	2	3	4	5	6	7
1. Управление организационным проектированием развития системы и технологии управления организацией и ее персоналом	1. компьютер 2. принтер 3. сканер 4. телефон			1. Руководитель отдела кадров 30000 руб. 2. Менеджер по развитию персонала 20000 руб. 3. Менеджер по кадровому делопроизводству 20000 руб.	1. 150 ч. 2. 150 ч. 3. 150 ч.	
2. Формирование профессионально-квалификационной структуры персонала и штатного расписания организации	1. компьютер 2. принтер 3. сканер 4. телефон			1. Руководитель отдела кадров 30000 руб. 2. Менеджер по кадровому делопроизводству 20000 руб.	1. 115 ч. 2. 115 ч.	
3. Управление стратегией кадровой политики и кадровым планированием в организации	1. компьютер 2. принтер 3. сканер 4. телефон			1. Руководитель отдела кадров 30000 руб. 2. Менеджер по подбору персонала 20000 руб. 3. Менеджер по развитию персонала 20000 руб.	1. 150 ч. 2. 150 ч. 3. 150 ч.	

4. Разработка философии и концепции управления персоналом организации	1. компьютер 2. принтер 3. сканер 4. телефон			1. Руководитель отдела кадров 30000 руб.	1. 120 ч.	
5. Управление маркетингом на рынке труда и наймом персонала в организацию	1. компьютер 2. принтер 3. сканер 4. телефон			1. Руководитель отдела кадров 30000 руб. 2. Менеджер по подбору персонала 20000 руб.	1. 150 ч. 2. 150 ч.	
6. Разработка прогноза и планирование потребности в персонале с учетом текущих и перспективных потребностей организации	1. компьютер 2. принтер 3. сканер 4. телефон			1. Менеджер по подбору персонала 20000 руб.	1. 90 ч.	
7. Управление оценкой персонала организации	1. компьютер 2. принтер 3. сканер 4. телефон			1. Менеджер по подбору персонала 20000 руб. 2. Менеджер по развитию персонала 20000 руб.	1. 150 ч. 2. 150 ч.	
8. Управление оценкой уровня квалификации, кадрового потенциала, интеллектуального капитала и эффективности персонала	1. компьютер 2. принтер 3. сканер 4. телефон			1. Менеджер по развитию персонала 20000 руб.	90 ч.	
9. Управление профессиональным развитием персонала организации	1. компьютер 2. принтер 3. сканер 4. телефон			1. Руководитель отдела кадров 30000 руб. 2. Менеджер по развитию персонала 20000 руб.	1. 150 ч. 2. 150 ч.	
10. Организация обучения, переподготовки и	1. компьютер			1. Менеджер по развитию персонала	70 ч.	

повышения квалификации персонала, саморазвитие	2. принтер 3. сканер 4. телефон			20000 руб.		
11. Управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности персонала организации	1. компьютер 2. принтер 3. сканер 4. телефон			1. Руководитель отдела кадров 30000 руб. 2. Менеджер по развитию персонала 20000 руб.	1. 150 ч. 2. 150 ч.	
12. Управление социальным развитием и культурно-бытовым обслуживанием персонала	1. компьютер 2. принтер 3. сканер 4. телефон			2. Менеджер по развитию персонала 20000 руб.	86 ч.	
13. Управление социально-трудовыми отношениями и социальной защитой персонала организации	1. компьютер 2. принтер 3. сканер 4. телефон			1. Руководитель отдела кадров 30000 руб. 2. Менеджер по кадровому делопроизводству 20000 руб.	1. 150 ч. 2. 150 ч.	
14. Предупреждение негативных и управление позитивными конфликтами и стрессами, принятие участия в урегулировании судебных конфликтов	1. компьютер 2. принтер 3. сканер 4. телефон			1. Руководитель отдела кадров 30000 руб. 2. Менеджер по кадровому делопроизводству 20000 руб.	1. 90 ч. 2. 90 ч.	
15. Управление обеспечением функционирования системы и технологии управления персоналом организации	1. компьютер 2. принтер 3. сканер 4. телефон			1. Руководитель отдела кадров 30000 руб. 2. Менеджер по кадровому делопроизводству 20000 руб.	1. 150 ч. 2. 150 ч.	
16. Управление безопасностью и дисциплиной труда, обеспечение охраны труда	1. компьютер 2. принтер 3. сканер			1. Руководитель отдела кадров 30000 руб.	50 ч.	

	4. телефон					
17. Создание оптимальных условий труда и соблюдение требований эстетики, эргономики и психофизиологии труда	1. компьютер 2. принтер 3. сканер 4. телефон			1. Руководитель отдела кадров 30000 руб.	60 ч.	

Формулировка и классификация функций отдела кадров

№	Наименование функций	Вид функции (О – основная, В – вспомогательная, И – излишняя)	Затраты на осуществление функции в течении года, руб.
1	2	3	4
1	Управление организационным проектированием развития системы и технологии управления организацией и ее персоналом		
2	Формирование профессионально-квалификационной структуры персонала и штатного расписания организации		
3	Управление стратегией кадровой политики и кадровым планированием в организации		
4	Разработка философии и концепции управления персоналом организации		
5	Управление маркетингом на рынке труда и наймом персонала в организацию		
6	Разработка прогноза и планирование потребности в персонале с учетом текущих и перспективных потребностей организации		
7	Управление оценкой персонала организации		
8	Управление оценкой уровня квалификации, кадрового потенциала, интеллектуального капитала и эффективности персонала		
9	Управление профессиональным развитием персонала организации		
10	Организация обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала, саморазвитие		
11	Управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности персонала организации		
12	Управление социальным развитием и культурно-бытовым обслуживанием персонала		
13	Управление социально-трудовыми отношениями и социальной защитой персонала организации		
14	Предупреждение негативных и управление позитивными конфликтами и стрессами, принятие участия в урегулировании судебных конфликтов		
15	Управление обеспечением функционирования системы и технологии управления персоналом организации		
16	Управление безопасностью и дисциплиной труда, обеспечение охраны труда		
17	Создание оптимальных условий труда и соблюдение требований эстетики, эргономики и психофизиологии труда		

2.3 Задания для самостоятельной работы

1. Представить краткую характеристику этапов проведения ФСА проекта нового объекта, заполнить таблицу

Последовательность проведения ФСА проекта нового объекта

Этап	Краткая характеристика этапа
1. Подготовительный	
2. Информационный	
3. Функционально- аналитический	
4. Творческий	
5. Исследовательский	
6. Реализация объекта	

2. Определить состав работ по проведению функционально-стоимостного анализа объектов при их совершенствовании, заполнить таблицу

Этап	Краткое содержание работ
1. Подготовительный	
2. Информационный	
3. Функционально- аналитический	
4. Творческий	
5. Исследовательский	
6. Реализация объекта	

3. Заполнить таблицу «Основные особенности методических форм ФСА»

Сравнительные характеристики	Формы ФСА		
	корректирующая	творческая	инверсная
Назначение (цель)			
Сфера использования			

Основной объект изучения			
Степень автономности использования			
Соотношение видов процедур			
Порядок моделирования			
Способ определения номинальных (требуемых) функций			
Разнообразие способов поиска решений			
Стоимостная оценка функции			

РАЗДЕЛ 3 ИНСТРУМЕНТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

3.1 Темы лекционных занятий

Тема 1. Подходы к исследованию систем управления

- 1 Системный подход.
- 2 Эмпирический подход.
- 3 Анализ межличностных отношений и группового поведения
- 4 Теория принятия решений и эффективные коммуникации
- 5 Процессный подход

Тема 2. Методологические аспекты исследования систем управления

- 1 Исследование систем управления: понятие, основные направления и подходы
- 2 Методы исследования систем управления
- 3 Информационная составляющая системы управления

3.2 Практические занятия

Практическое занятие. Аналитический этап ФСА

Матрица попарных сравнений основных функций отдела кадров (эксперт № 1)

№ функции	Наименование функции	Номер функции								Сумма в баллах
		1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Управление организационным проектированием развития системы и технологии управления организацией и ее персоналом									
2	Управление стратегией кадровой политики и кадровым планированием в организации									
3	Управление маркетингом на рынке труда и наймом персонала в организацию									
4	Управление оценкой персонала организации									
5	Управление профессиональным развитием персонала организации									
6	Управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности персонала организации									
7	Управление социально-трудовыми отношениями и социальной защитой персонала организации									
8	Управление обеспечением функционирования системы и технологии управления персоналом организации									

Матрица попарных сравнений вспомогательных функций отдела кадров (эксперт № 1)

№ функции	Наименование функции	Номер функции									Сумма в баллах
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	Формирование профессионально-квалификационной структуры персонала и штатного расписания организации										
2	Разработка философии и концепции управления персоналом организации										
3	Разработка прогноза и планирование потребности в персонале с учетом текущих и перспективных потребностей организации										
4	Управление оценкой уровня квалификации, кадрового потенциала, интеллектуального капитала и эффективности персонала										
5	Организация обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала, саморазвитие										
6	Управление социальным развитием и культурно-бытовым обслуживанием персонала										
7	Предупреждение негативных и управление позитивными конфликтами и стрессами, принятие участия в урегулировании судебных конфликтов										
8	Управление безопасностью и дисциплиной труда, обеспечение охраны труда										
9	Создание оптимальных условий труда и соблюдение требований эстетики, эргономики и психофизиологии труда										

Матрица попарных сравнений основных функций отдела кадров (эксперт № 2)

№	Наименование функции	Номер функции								Сумма в баллах
		1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Управление организационным проектированием развития системы и технологии управления организацией и ее персоналом									
2	Управление стратегией кадровой политики и кадровым планированием в организации									
3	Управление маркетингом на рынке труда и наймом персонала в организацию									
4	Управление оценкой персонала организации									
5	Управление профессиональным развитием персонала организации									

6	Управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности персонала организации									
7	Управление социально-трудовыми отношениями и социальной защитой персонала организации									
8	Управление обеспечением функционирования системы и технологии управления персоналом организации									

Матрица попарных сравнений вспомогательных функций отдела кадров (эксперт № 2)

№	Наименование функции	Номер функции									Сумма в баллах
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	Формирование профессионально-квалификационной структуры персонала и штатного расписания организации										
2	Разработка философии и концепции управления персоналом организации										
3	Разработка прогноза и планирование потребности в персонале с учетом текущих и перспективных потребностей организации										
4	Управление оценкой уровня квалификации, кадрового потенциала, интеллектуального капитала и эффективности персонала										
5	Организация обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала, саморазвитие										
6	Управление социальным развитием и культурно-бытовым обслуживанием персонала										
7	Предупреждение негативных и управление позитивными конфликтами и стрессами, принятие участия в урегулировании судебных конфликтов										
8	Управление безопасностью и дисциплиной труда, обеспечение охраны труда										
9	Создание оптимальных условий труда и соблюдение требований эстетики, эргономики и психофизиологии труда										

Матрица попарных сравнений основных функций отдела кадров (эксперт № 3)

№	Наименование функции	Номер функции								Сумма в баллах
		1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Управление организационным проектированием развития системы и технологии управления организацией и ее персоналом									
2	Управление стратегией кадровой политики и кадровым планированием в организации									

3	Управление маркетингом на рынке труда и наймом персонала в организацию										
4	Управление оценкой персонала организации										
5	Управление профессиональным развитием персонала организации										
6	Управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности персонала организации										
7	Управление социально-трудовыми отношениями и социальной защитой персонала организации										
8	Управление обеспечением функционирования системы и технологии управления персоналом организации										

Матрица попарных сравнений вспомогательных функций отдела кадров (эксперт № 3)

№	Наименование функции	Номер функции									Сумма в баллах
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	Формирование профессионально-квалификационной структуры персонала и штатного расписания организации										
2	Разработка философии и концепции управления персоналом организации										
3	Разработка прогноза и планирование потребности в персонале с учетом текущих и перспективных потребностей организации										
4	Управление оценкой уровня квалификации, кадрового потенциала, интеллектуального капитала и эффективности персонала										
5	Организация обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала, саморазвитие										
6	Управление социальным развитием и культурно-бытовым обслуживанием персонала										
7	Предупреждение негативных и управление позитивными конфликтами и стрессами, принятие участия в урегулировании судебных конфликтов										
8	Управление безопасностью и дисциплиной труда, обеспечение охраны труда										
9	Создание оптимальных условий труда и соблюдение требований эстетики, эргономики и психофизиологии труда										

Сводная матрица попарных сравнений основных функций отдела кадров

№	Наименование функции	Номер эксперта			Среднеарифметическое значение в баллах	Ранг функции
		1	2	3		
1	Управление организационным проектированием развития системы и технологии управления организацией и ее персоналом					
2	Управление стратегией кадровой политики и кадровым планированием в организации					
3	Управление маркетингом на рынке труда и наймом персонала в организацию					
4	Управление оценкой персонала организации					
5	Управление профессиональным развитием персонала организации					
6	Управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности персонала организации					
7	Управление социально-трудовыми отношениями и социальной защитой персонала организации					
8	Управление обеспечением функционирования системы и технологии управления персоналом организации					

Сводная матрица попарных сравнений вспомогательных функций отдела кадров

№	Наименование функции	Номер эксперта			Среднеарифметическое значение в баллах	Ранг функции
		1	2	3		
1	Формирование профессионально-квалификационной структуры персонала и штатного расписания организации					
2	Разработка философии и концепции управления персоналом организации					
3	Разработка прогноза и					

	планирование потребности в персонале с учетом текущих и перспективных потребностей организации					
4	Управление оценкой уровня квалификации, кадрового потенциала, интеллектуального капитала и эффективности персонала					
5	Организация обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала, саморазвитие					
6	Управление социальным развитием и культурно-бытовым обслуживанием персонала					
7	Предупреждение негативных и управление позитивными конфликтами и стрессами, принятие участия в урегулировании судебных конфликтов					
8	Управление безопасностью и дисциплиной труда, обеспечение охраны труда					
9	Создание оптимальных условий труда и соблюдение требований эстетики, эргономики и психофизиологии труда					

Уровень качества выполнения функций определяется по формуле:

$$K_{к.ф.у} = K_k \times \text{Уровень значимости функции}$$

где $K_{к.ф.у}$ – коэффициент уровня качества функций.

$$K_k = \frac{K1 + K2 + K3 + K4 + K5 + K6}{6}$$

Расчеты коэффициентов $K_1, K_2, K_3, K_4, K_5, K_6$ приведены в таблице.

Определение показателей качества функций

Показатель	Расчет показателя	Наименование показателей, составляющих формулу
Коэффициент использования технических средств управления при выполнении функций	$K_1 = T_{\phi} / T_p$	T_{ϕ} – суммарное фактическое время использования технических средств управления в год, ч (1600 ч.); T_p – суммарное расчетное время использования технических средств управления в год, ч (1974 ч.)

Коэффициент организации рабочих мест исполнителей функций	$K_2 = K_{т.п} / K_0$	$K_{т.п}$ – количество рабочих мест, отвечающих требованиям типовых проектов (20); K_0 – общее количество рабочих мест (50 чел.)
Коэффициент нормирования труда исполнителей функций	$K_3 = V_1 / V_2$	V_1 – время, затраченное на выполнение нормированных работ в год, ч (860); V_2 – общее время работы в год, ч (1973)
Коэффициент регламентирования функций управления	$K_4 = K_p / K_0$	K_p – количество функций, обеспечение регламентирующей документации (12); K_0 – общее количество функций
Коэффициент дублирования функций управления	$K_5 = K_d / K_0$	K_d – количество функций дублируемых подразделениями аппарата управления, а также излишних функций (5).
Коэффициент использования рабочего времени в производственных подразделениях, зависящих от работы аппарата управления	$K_6 = ПРВ / (ГФРВ \times ЧП)$	200 – потери рабочего времени в подразделениях за год из-за несвоевременного или некачественного выполнения соответствующих функций, ч.; 1973 – годовой фонд времени в соответствующих подразделениях, ч; 8 – число подразделений

Расчет среднего коэффициента качества функций:

$$K_{к.ср} = \frac{\sum K_{к.ф.у.}}{K_0}$$

3.3 Задания для самостоятельной работы

Задание № 1. Классификация методов совершенствования системы управления

Задание: в таблице перечислены методы совершенствования системы управления предприятием, дайте краткую характеристику каждому методу

<i>Метод</i>	<i>Характеристика</i>
АВВ (Activity Based Budgeting)	
АВС (Activity Based Costing)	

ABM (Activity Based Management)	
ARP (Activity Resource Planning)	
BPR (Business Process Reengineering)	
CPI (Continuous Process Improvement)	
CPN (Color Petri Nets)	
DFD (Data Flow Diagrams)	
ERD (EntityRelationship Diagrams)	
IDEF0	
IDEF1(X)	
SADT (Structured Analysis and Design Technique)	
TQM (Total Quality Management)	

РАЗДЕЛ 4 ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

4.1 Темы лекционных занятий

Тема 1. Эффективность персонала

- 1 Оценка экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и процессов управления персоналом организации.
2. Характеристика экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.
3. Анализ существующих подходов к измерению экономической и социальной эффективности управления персоналом.
- 4 Методы расчёта экономической эффективности. Классификация производственных и непроизводственных факторов. Методы расчёта результатов и затрат, связанных с совершенствованием управления персоналом.
- 5 Методика оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом организации. Направления совершенствования методики

4.2 Практические занятия

Практическое занятие. Творческий этап ФСА

Анализ совмещенных диаграмм значимости функций и затрат на их осуществление, значимости функций и уровня их качества (для основных функций)

№	Наименование функций	Затраты на осуществление функции, руб.	Комментарий	Коэффициент уровня качества функций	Комментарий	Рекомендации
1	Управление организационным проектированием развития системы и технологии управления организацией и					

	ее персоналом					
2	Управление стратегией кадровой политики и кадровым планированием в организации					
3	Управление маркетингом на рынке труда и наймом персонала в организацию					
4	Управление оценкой персонала организации					
5	Управление профессиональным развитием персонала организации					
6	Управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности персонала организации					
7	Управление социально-трудовыми отношениями и социальной защитой персонала организации					
8	Управление обеспечением функционирования системы и технологии управления персоналом организации					

Анализ совмещенных диаграмм значимости функций и затрат на их осуществление, значимости функций и уровня их качества (для вспомогательных функций)

№	Наименование функций	Затраты на осуществление функции, руб.	Комментарий	Коэффициент уровня качества функций	Комментарий	Рекомендации
1	Формирование профессионально-квалификационной структуры персонала и штатного расписания организации					
2	Разработка философии и концепции управления персоналом организации					
3	Разработка прогноза и планирование потребности в персонале с учетом текущих и перспективных потребностей организации					
4	Управление оценкой уровня квалификации, кадрового потенциала, интеллектуального капитала и эффективности персонала					
5	Организация обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала, саморазвитие					
6	Управление социальным развитием и					

	культурно-бытовым обслуживанием персонала					
7	Предупреждение негативных и управление позитивными конфликтами и стрессами, принятие участия в урегулировании судебных конфликтов					
8	Управление безопасностью и дисциплиной труда, обеспечение охраны труда					
9	Создание оптимальных условий труда и соблюдение требований эстетики, эргономики и психофизиологии труда					

4.3 Задание для самостоятельной работы

1. На основании проведенного ФСА, заполнить обновленные должностные инструкции на сотрудников подразделения по схеме, представленной далее.

Шаблон должностной инструкции сотрудника

Должностная инструкция сотрудника

1 Общая часть

1.1	Отдел:	
1.2	Полное наименование должности:	
1.3	Эта должность подчинена и получает приказы, рабочие распоряжения от	
1.4	Дополнительные распоряжения вы можете получить от	
1.5	Указания этих работников выполняются только в том случае, если они не противоречат указаниям вашего непосредственного руководителя	
1.6	Эта должность дает распоряжения и методические указания	

1.7	Исполнитель этой должности замещает (наименование должности)	
1.8	Исполнителя этой должности замещает (наименование должности)	

2. Карта компетенций

Закрепление в должности требует от работника следующей квалификации:

Признаки закрепления в должности	Требования
Образование	1.
Специальность	2.
Минимальный рабочий стаж по специальности	3.
Специальные знания	4.
Специальные навыки	5.
Личностные качества	6.

3. Право на отпуск _____

4. Вилка оклада от _____ руб. до _____ руб.

5. Премирование (вознаграждение) _____

Виды премий (вознаграждения)	Величина, руб.	Условия получения

6. Цели

Руководство предприятия для описываемой должности выдвинуло следующие цели:

7. Основные функции

% времени на выполнение от рабочего дня	Перечень	Периодичность выполнения

Для выполнения своих обязанностей вы регулярно обмениваетесь информацией с другими предприятиями и организациями.

Получаете:

Содержание информации, от кого получаете	Форма получения	Сроки и периодичность получения

Передаете:

Содержание информации, кому передаете	Форма передачи	Сроки и периодичность передачи

Для лучшей организации своей работы вы ведете следующую документацию:

№	Содержание и цель информации	Форма документа	Периодичность составления документации

9. Права/Полномочия

В соответствии со своей сферой компетенции, определенной в разделе «Основные функции» настоящей Должностной инструкции, вам предоставляют следующие права:

Относительно своих подчиненных давать распоряжения и контролировать их исполнение.

Подчиненные (указать должность)	По вопросам

--	--

Самостоятельно решать следующие вопросы:

Вы являетесь представителем предприятия и ведете переписку по следующим вопросам (для начальников служб и подразделений):

10. Ответственность

На данной должности вы несете ответственность за задержку и слабую работу в направлении достижения поставленных целей и за неполное использование предоставленных вам прав.

Вашу работу непосредственный руководитель оценивает на основе следующих показателей:

№	Критерий эффективности	Шкала оценки	Периодичность оценки

11. Дополнения и изменения

№	Какой пункт изменяется	Новая редакция	Дата изменения	Кто утвердил изменения

2. Задание: рассчитать стоимость человеческого капитала организации, оценить возврат инвестиций в персонал, оценить динамику показателей.

Данные для расчета

Предприятие А

Показатель	2017	2016	2015	2014
Кол-во сотрудников, в т.ч.	50	45	48	40
незаконченное среднее образование;	0	0	0	0
среднее образование;	21	18	24	20
незаконченное высшее образование;	5	2	0	5
высшее образование	24	25	24	15
Средняя заработная плата на 1 сотрудника за мес.	26 тыс. руб.	24 тыс. руб.	26 тыс. руб.	20 тыс. руб.
Затраты на обучение персонала за год	1200 тыс. руб.	1000 тыс. руб.	1100 тыс. руб.	800 тыс. руб.
Затраты на развитие персонала за год	1600 тыс. руб.	1050 тыс. руб.	750 тыс. руб.	400 тыс. руб.

(тренинги, обучающие материалы)				
Стоимость оснащения рабочих мест за год	1300 тыс. руб.	980 тыс. руб.	1500 тыс. руб.	870 тыс. руб.
Социальный пакет (оплата питания, проезда, фитнес-карты)	1800 тыс. руб.	1000 тыс. руб.	800 тыс. руб.	250 тыс. руб.
$P_{\text{суп}}$	0,2	0,15	0,12	0,09
$C_{\text{ср}}$	7	8	9	8
$V_{\text{ср}}$	38	42	45	40
Среднее количество дней, пропущенных по болезни на 1 работника	6	7	5	5
Количество рабочих дней за год	322	330	340	332
Среднее количество дней отсутствия в результате нарушения трудовой дисциплины на 1 работника	4	6	8	15
Прибыль компании	120000 тыс. руб.	100000 тыс. руб.	86000 тыс. руб.	55000 тыс. руб.

Предприятие Б

Показатель	2017	2016	2015	2014
Кол-во сотрудников, в т.ч.	68	79	60	64
незаконченное среднее образование;	2	5	9	9
среднее образование;	36	44	40	35
незаконченное высшее образование;	6	6	8	4
высшее образование	24	24	3	16
Средняя заработная плата на 1 сотрудника	28 тыс. руб.	24 тыс. руб.	20 тыс. руб.	16 тыс. руб.
Затраты на обучение персонала за год	440 тыс. руб.	300 тыс. руб.	280 тыс. руб.	180 тыс. руб.
Затраты на развитие персонала за год (тренинги, обучающие материалы)	100 тыс. руб.	150 тыс. руб.	180 тыс. руб.	140 тыс. руб.
Стоимость оснащения рабочих мест за год	650 тыс. руб.	850 тыс. руб.	450 тыс. руб.	250 тыс. руб.
Социальный пакет (оплата питания, проезда, фитнес-карты)	150 тыс. руб.	250 тыс. руб.	300 тыс. руб.	100 тыс. руб.
$P_{\text{суп}}$	0,18	0,11	0,05	0,08
$C_{\text{ср}}$	12	16	16	18
$V_{\text{ср}}$	42	46	46	46
Среднее количество дней, пропущенных по болезни на 1 работника	4	5	3	6
Количество рабочих дней за год	322	330	340	332
Среднее количество дней отсутствия в результате нарушения трудовой дисциплины на 1 работника	15	30	25	20
Прибыль компании	50000 тыс. руб.	85000 тыс. руб.	90000 тыс. руб.	60000 тыс. руб.

$$S = 3П * Г_{чк} + И * t$$

S – оценочная стоимость работника, руб. человеческого капитала

$3П$ – предполагаемая или выплачиваемая заработная плата работнику, руб.

$Г_{чк}$ – коэффициент гудвил человеческого капитала – коэффициент, который отображает реальную, рыночную, индивидуальную стоимость работника не как

штатную единицу, а как конкретного человека, умеющего выполнять те или иные функции, решать те или иные задачи.

И – инвестиции в персонал за один год (это все расходы на содержание и развитие персонала, затраты на подбор и наем персонала, проведение оценки, организацию обучения и т.д.)

t – период, год

$$Г_{чк} = (K_{пп} * P_{суп} * K_{зд} * K_{тд}) / 100$$

$K_{пп}$ – коэффициент профессиональной перспективности

$P_{суп}$ – интегральная оценка качества системы управления персоналом организации

$K_{зд}$ – коэффициент здоровья персонала

$K_{тд}$ – коэффициент дисциплины труда в коллективе

Коэффициент профессиональной перспективности рассчитывается исходя из данных образования работника, его стаже и возрасте по формуле:

$$K_{пп} = O_{у.обр.} * (1 + C_{ср} / 4 + B_{ср} / 18)$$

$O_{у.обр.}$ – оценка уровня образования, которая обычно составляет:

0,15 для лиц, имеющих незаконченное среднее образование;

0,6 – для лиц со средним образованием;

0,75 – для лиц со средне-техническим или незаконченным высшим образованием;

1 – для лиц с высшим образованием по специальности.

$C_{ср}$ – средний стаж работы по специальности (В соответствии с рекомендациями НИИ труда он делится на 4 в связи с тем, что, как установлено, стаж в 4 раза меньше влияет на результативность труда, чем образование)

$B_{ср}$ – средний возраст (В соответствии с рекомендациями НИИ труда он делится на 18 в связи с тем, что, как установлено, возраст в 18 раз меньше влияет на результативность труда, чем образование. При этом за верхний предел для мужчин принимается 55 лет, а для женщин 50 лет);

Коэффициент здоровья персонала рассчитывается по формуле:

$$K_{зд} = 1 - Ч_{бл} / Ч_{раб}$$

$Ч_{бл}$ – количество часов отсутствия по болезни;

$Ч_{раб}$ – запланированное количество рабочих часов;

Коэффициент дисциплины труда в коллективе рассчитывается по формуле:

$$K_{тд} = 1 - Ч_{н} / Ч_{раб}$$

$Ч_{н}$ – количество часов (невыходов) отсутствия в результате нарушения трудовой дисциплины;

$Ч_{раб}$ – запланированное количество рабочих часов.

Оценка возврата инвестиций в персонал:

$$ROI = \text{Прибыль} / \text{Инвестиции}$$

5 ФОНДЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

ВЫБОР

Разработчики метода функционально-стоимостного анализа ...

- Р. Купер, Р.Каплан
- Г. Форд
- А. Смит
- А.Я. Кибанов

ВЫБОР

Выберите утверждения, которые характеризуют метод функционально-стоимостного анализа:

- метод подразумевает, что объекты затрат потребляют ресурсы
- метод ориентирован на процессы (функции)
- в качестве базы распределения затрат используются количественные показатели
- применяются источники издержек на различных уровнях
- метод ориентирован на структуру производства

ВЫБОР

Метод технико-экономического исследования функций управленческого персонала организации, направленный на поиск резервов снижения затрат на управление и достижение наилучших производственно-коммерческих результатов на основе выбора эффективных способов управления ...

- управленческий учет
- система сбалансированных показателей
- функционально-стоимостной анализ
- кадровый анализ

ВЫБОР

Принцип ФСА, который означает исследование функций управленческого персонала по выработке, обоснованию, принятию и реализации управленческих решений для достижения запланированного объема и состава товаров и услуг при минимальном уровне затрат на управление и производство ...

- системного подхода
- функционально-стоимостного подхода
- народнохозяйственного подхода
- коллективного творчества

ВЫБОР

Принцип ФСА, означающий исследование объекта как системы, включающей в себя другие составные элементы, без которых невозможно осуществление функций управления ...

- системного подхода
- функционально-стоимостного подхода

- народнохозяйственного подхода
- коллективного творчества

ВЫБОР

Направление управленческой деятельности, состоящее в оказании управляющего воздействия на объект управления ...

- функция управления
- функция администрирования процессов
- функция наблюдения
- функция контроля

ВЫБОР

Система, в которой реализуются функции управления, включающая систему подсистему линейного руководства, функциональные и целевые подсистемы, подсистемы обеспечения управления ...

- система оплаты труда
- система развития персонала
- система управления
- корпоративная культура

ВЫБОР

Расчленение функций на составляющие их управленческие процедуры, а процедуры – на операции ...

- декомпозиция функций управления
- управленческая процедура
- управленческая операция
- функциональные связи управления

ВЫБОР

Часть функции управления, которая предусматривает определенную последовательность в осуществлении управленческих операций, фиксирует исполнителя операций, место исполнения, используемые технические средства, затраты времени на каждую операцию, необходимую информацию для выполнения операций ...

- декомпозиция функций управления
- управленческая процедура
- управленческая операция
- функциональные связи управления

ВЫБОР

Часть управленческой процедуры, выполняемая руководителем, специалистом или другим служащим аппарата управления с применением (или без применения) технических средств управления для выработки, обоснования, принятия и реализации управленческих решений ...

- декомпозиция функций управления
- управленческая процедура
- управленческая операция
- функциональные связи управления

ВЫБОР

Управленческие связи между подразделениями аппарата управления, находящимися на одном уровне иерархии ...

- вертикальные
- смешанные
- хаотичные
- горизонтальные

ВЫБОР

Отдельное функциональное подразделение, его составные части, должностное лицо или их совокупность, участвующие в реализации функции управления ...

- управленческие связи
- носитель функции управления
- исполнитель функции управления
- заказчик функции управления

ВЫБОР

Детальное расчленение, разложение объекта на части, элементы, присущие данному объекту, с целью их изучения и выявления тенденций изменения под влиянием различных факторов ...

- синтез
- анализ
- декомпозиция
- систематизация

ВЫБОР

Объекты ФСА по системам анализа:

- ассортимент
- прямые затраты
- система производства
- система управления персоналом
- клиенты

ВЫБОР

Объекты ФСА по предметам анализа:

- ассортимент
- прямые затраты
- система производства
- система управления персоналом

- клиенты

ВЫБОР

Основные цели функционально-стоимостного анализа:

- расчет реальной стоимости товаров и услуг
- определение миссий, иерархий, целей, принципов ведения бизнеса
- спецификация требований к подсистеме информационной поддержки
- анализ стоимостных факторов и показателей производительности бизнес-процессов
- оценка эффективности реализации бизнес-процессов

ВЫБОР

В качестве единиц измерения финансовых показателей в ФСА используют ...

- денежные эквиваленты
- натуральные эквиваленты
- количественные единицы измерения
- качественные характеристики

ВЫБОР

Основные направления использования моделей ФСА для реорганизации бизнес-процессов:

- повышение управляемости процессами
- повышение производительности
- снижение стоимости
- повышение качества
- расстановка персонала

СООТВ

Сопоставить этапы повышения производительности и их содержание в рамках ФСА:

С1 Первый этап

О1 анализируются функции для определения возможностей повышения эффективности их выполнения

С2 Второй этап

О2 выявляются причины непроизводительных расходов и пути их устранения

С3 Третий этап

О3 Осуществляются мониторинг и ускорение нужных изменений с помощью измерения основных параметров производительности

ВЫБОР

Качество бизнес-процессов в рамках ФСА повышается за счет ...

- сравнительной оценки и выбора рациональных (по стоимостному или временному критерию) технологий выполнения операций или процедур

- мониторинга и ускорения нужных изменений с помощью измерения основных параметров производительности
- выявления причины непроизводительных расходов и путей их устранения
- анализа функции для определения возможностей повышения эффективности их выполнения

ВЫБОР

Одним из направлений использования принципов, средств и методов ФСА является ...

- планирование доходов
- планирование бюджета
- планирование затрат
- планирование функций

ВЫБОР

Метод, который включает управление издержками на основе более точного отнесения затрат на функции ...

- управленческий ФСА
- аналитический ФСА
- производственный ФСА
- комплексный ФСА

ВЫБОР

Управленческий ФСА позволяет реализовать следующую функцию ...

- определять издержки и оптимизировать их
- оптимизировать издержки
- управлять доходами
- определять издержки и управлять ими

ВЫБОР

Цели совершенствования организационной структуры управления с использованием управленческого ФСА:- умение выработать рекомендации

- повышение качества функций управления
- сокращение затрат на осуществление функций управления без повышения качества их выполнения
- сокращение затрат на осуществление функций управления при сохранении или повышении качества их выполнения
- повышение эффективности работы аппарата управления предприятием для достижения лучших производственных результатов

ВЫБОР

Внешнее проявление свойств объекта (отвечает на вопрос: «Что должен делать объект?») в определенных условиях ...

- процесс

- операция
- функция
- механизм

ВЫБОР

Выделяют следующие функции по области проявления:

- внутриобъектные
- главные (эксплуатационные)
- дополнительные
- общеобъектные

ВЫБОР

Выделяют следующие функции по роли в удовлетворении потребностей:

- основные (рабочие)
- вспомогательные
- общеобъектные
- дополнительные

ВЫБОР

Функция, отражающая действия и взаимосвязи внутри объекта, обусловленные принципом его построения, особенностями исполнения ...

- внутриобъектная
- вспомогательная
- общеобъектная
- дополнительная

ВЫБОР

Функция, выполняемая объектом (его составляющими) в условиях взаимодействия с внешней средой, имеет потребительский характер ...

- основная (рабочая)
- вспомогательная
- общеобъектная
- дополнительная

ВЫБОР

Функции, которые вносят в работу объекта помехи, которые стоят конкретных затрат и потерь; от таких функций следует освободиться в первую очередь ...

- бесполезные
- вспомогательные
- вредные
- дополнительные

2.1.2 Раздел 02_ Применение функционально-стоимостного анализа в управлении (Компетенция/ПК-22)

1. Этап ФСА, который включает: построение «дерева целей» и задач, выявление противоречий, формулирование ограничений, моделирование идеальной модели ...

- подготовительный
- Информационный
- творческий
- аналитический

2. Этап ФСА, который включает: систематизацию информации по объектам-аналогам, системное исследование рынка и его сегментов ...

- подготовительный
- информационный
- творческий
- аналитический

3. Этап ФСА, который включает: формулирование внешних функций и подходов к их реализации, формулирование основных (внутренних) функций, построение функциональной модели ...

- подготовительный
- информационный
- творческий
- аналитический

4. Этап ФСА, который включает: поиск идей по реализации основных функций, оценку идей, формулирование вспомогательных функций, построение морфологических моделей альтернатив ...

- подготовительный
- информационный
- творческий
- аналитический

5. Этап ФСА, который включает: оценку вариантов реализации функций, укрупненную оценку затрат, оценку реализации функции, комплексную оценку вариантов ...

- подготовительный
- информационный
- исследовательский
- творческий

6. Этап ФСА, который включает выбор окончательного варианта построения объекта ...

- реализация проекта
- информационный
- исследовательский
- творческий

7. Совокупность характеристик услуги, определяющих ее способность удовлетворять реальные или предполагаемые потребности потребителя – это...

- спецификация услуги
- консультационный проект
- оценка проекта
- качество услуги

8. Устанавливает требования, относящиеся к потребностям клиента и его удовлетворенности, содержит полную и точную формулировку предоставляемой услуги, включая четкое описание характеристик услуги, подлежащих оценке клиентом, и приемлемый норматив для каждой характеристики...

- спецификация услуги
- консультационный проект
- оценка проекта
- качество услуги

9. Расставьте соответствие между этапом ФСА и его характеристикой:

О1 Подготовительный

C1 построение «дерева целей» и задач, выявление противоречий, формулирование ограничений, моделирование идеальной модели

O2 Информационный

C2 систематизация информации по объектам-аналогам, системное исследование рынка и его сегментов

O3 Аналитический

C3 формулирование внешних функций и подходов к их реализации, формулирование основных (внутренних) функций, построение функциональной модели

O4 Творческий

C4 поиск идей по реализации основных функций, оценку идей, формулирование вспомогательных функций, построение морфологических моделей альтернатив

10. Время ожидания услуги; время предоставления услуги; характеристики оборудования, инструмента, материалов; надежность результата услуги; точность исполнения услуги; безопасность услуги – это...

- эффективные характеристики
- качественные характеристики
- содержательные характеристики
- количественные характеристики

11. Подготовительный этап ФСА включает следующий состав работ:

- Формулирование функций объекта
- Оценка значимости функций и затрат, связанных с осуществлением функций
- Системный выбор объекта
- Сбор и систематизация информации
- Определение целей ФСА

12. Информационный этап ФСА включает следующий состав работ:

- Формулирование функций объекта
- Оценка значимости функций и затрат, связанных с осуществлением функций
- Системный выбор объекта

- Сбор и систематизация информации
- Составление структурной модели объекта

13. Аналитический этап ФСА включает следующий состав работ:

- Изучение объекта модернизации
- Формулирование функций объекта и его материальных носителей
- Комплексная оценка по экономическим критериям
- Оценка значимости функций и затрат
- Анализ полученных результатов исследований

14. Творческий этап ФСА включает следующий состав работ:

- Поиски, выдвижение и отбор идей по совершенствованию объекта
- Систематизация идей по функциям
- Комплексная оценка по экономическим критериям
- Оценка значимости функций и затрат
- Анализ полученных результатов исследований

15. Исследовательский этап ФСА включает следующий состав работ:

- Поиски, выдвижение и отбор идей по совершенствованию объекта
- Систематизация идей по функциям
- Комплексная оценка по экономическим критериям
- Обсуждение и отбор предложений
- Анализ полученных результатов исследований

16. Рекомендательный этап ФСА включает следующий состав работ ...

- Обсуждение вариантов и принятие наилучшего, исходя из намеченных критериев окончательного варианта решения- Систематизация идей по функциям
- Комплексная оценка по экономическим критериям
- Обсуждение и отбор предложений
- Анализ полученных результатов исследований

17. Расставьте соответствие между этапом ФСА и содержанием его работ:

O1 Подготовительный

C1 системный выбор объекта, определение целей ФСА

О2 Информационный

С2 сбор и систематизация информации, изучение объекта модернизации, составление структурной модели объекта

О3 Аналитический

С3 формулирование функций объекта и его материальных носителей, построение структурно-функциональной, функциональной и функционально-структурной моделей объекта

18. Расставьте соответствие между этапом ФСА и содержанием его работ:

О1 Творческий

С1 систематизация идей по функциям, формирование вариантов исполнения объекта

О2 Исследовательский

С2 обсуждение и отбор предложений, комплексная оценка по экономическим критериям

О3 Рекомендательный

С3 обсуждение вариантов и принятие наилучшего, исходя из намеченных критериев окончательного варианта решения

19. Один из главных разработчиков ФСА в России ...

- А.Я. Кибанов

- В.Д. Симонов

- Н.К. Моисеева

- Р.О. Мирный

20. Форма ФСА, которая используется для систематизации процесса поиска сфер применения уже спроектированных объектов либо для их унификации и обеспечивает выбор наиболее эффективной системы ...

- корректирующая

- творческая

- практическая

- инверсная

21. Сопоставьте формы ФСА и сферы их использования:

O1 инверсная

C1 Эксплуатация (поиск систем применения без преобразования объекта)

O2 творческая

C2 Проектирование (создание объекта)

O3 корректирующая

C3 Производство (преобразование объекта)

22. Сопоставьте формы ФСА и основной объект изучения:

O1 инверсная

C1 Потенциальные функции изделия и действительные функции систем потребителей O2 творческая

C2 Номинальные функции (целевые, заданные) O3 корректирующая

C3 Действительные функции (реально существующие)

23. Сопоставьте формы ФСА и степень автономности использования:

O1 инверсная

C1 Возможная автономность (либо подчиненность по изучению применяемости) O2 творческая

C2 Подчиненность традиционным этапам (сливается с процессом проектирования, алгоритмизируя его по заданным целевым функциям) O3 корректирующая

C3 Полная автономность (как самостоятельный вид работ)

24. Сопоставьте формы ФСА и соотношение видов процедур:

O1 инверсная

C1 Преобладание аналитических и комбинаторных процедур O2 творческая

C2 Преобладание синтетических и оценочных процедур O3 корректирующая

C3 Преобладание аналитических процедур

25. Типичные для реинжининга бизнес процессы:

- выработка стратегии
- разработка нового вида товара
- выполнение заказа
- выработка оперативного плана

- формулирование решений

26. Ускорение существующих бизнеспроцессов, т.е. не ставится задача проектирования нового процесса в целях кардинального повышения эффективности – это...

- Реинжиниринг программного обеспечения
- Реорганизация предприятия
- Автоматизация бизнес-процессов
- Уменьшение иерархической размерности

27. Сопоставление характеристик производственных единиц со схожими бизнес-процессами внутри организации – это...

- Функциональный бенчмаркинг
- Внутренний бенчмаркинг
- Бенчмаркинг процесса
- Бенчмаркинг конкурентоспособности

28. Измерение характеристик предприятия, исследования специфических продуктов, возможностей процесса или административных методов и сопоставление их с характеристиками конкурентов – это...

- Функциональный бенчмаркинг
- Внутренний бенчмаркинг
- Бенчмаркинг процесса
- Бенчмаркинг конкурентоспособности

29. Сопоставьте формы ФСА и разнообразие способов поиска решений:

O1 инверсная

C1 Преимущественно комбинированные O2 творческая

C2 Все приемы творчества O3 корректирующая

C3 Основные приемы творчества (состав зависит от характера требуемого преобразования объекта)

30. Существенная характеристика формулировки функций, которая не должна указывать на конкретное «техническое», инженерное решение, чтобы оставить путь свободным к множеству вариантов – это ...

- обобщенность
- содержательность
- краткость
- прозрачность

31. Технология управления персоналом предполагает:

- рассмотрение сущности персонала как объекта управления
- рассмотрение методов и принципов управления персоналом
- установление функциональных взаимосвязей между руководителями и специалистами
- организацию высвобождения персонала
- организацию найма и отбора персонала

32. Система управления персоналом предполагает:

- рассмотрение сущности персонала как объекта управления
- организацию найма и отбора персонала
- организацию высвобождения персонала
- формирование целей и функций структуры управления персоналом
- установление функциональных взаимосвязей между руководителями и специалистами

33. Системное формирование управления персоналом предполагает ...

- степень централизации функций управления персоналом в сочетании с децентрализацией части функций
- соответствие системы управления персоналом требованиям производства
- оптимальное соотношение численности работников системы управления персоналом и производственной системы
- установление функциональных взаимосвязей между руководителями и специалистами
- учет всех возможных взаимосвязей внутри системы управления персоналом, между ее подсистемами и элементами, а также производственной системой и внешней средой

35. Структура персонала организации - это ...

- соотношение профессиональных групп специалистов и рабочих
- выделение групп работников по функциям организации
- личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками
- совокупность работников организации, объединенных в специализированные службы
- совокупность отдельных лиц работников, объединенных по какому-либо признаку

36. Основными структурными подразделениями по управлению персоналом организации являются ...

- отдел кадров
- отдел кадров, отдел подготовки персонала
- отдел кадров, отдел подготовки персонала, отдел охраны труда и техники безопасности
- отдел кадров, отдел подготовки персонала, отдел охраны труда и техники безопасности отдел организации труда и заработной платы
- отдел кадров, отдел подготовки персонала, отдел охраны труда и техники безопасности отдел организации труда и заработной платы отдел социального обеспечения

37. Разработка проектной документации на систему управления в целом осуществляется на этапе ...

- разработки технико-экономического обоснования
- разработки задания на оргпроектирование
- внедрения
- разработки организационного общего проекта
- разработки организационного рабочего проекта

38. Объект исследования представляется как совокупность подсистем, элементов с внутренними и внешними связями. Используется для комплексного исследования принимаемых решений, анализа возможных вариантов их реализации, координации усилий по претворению их в жизнь ...

- эмпирический подход
- системный подход
- анализ межличностных отношений
- социотехнический подход

39. Состав проектируемых элементов системы управления организации включает:

- предметы труда
- методы организации производства
- продукция
- информация
- методы организации управления

40. Основными функциями процесса управления персоналом являются ...

- анализ, планирование, мотивация, контроль, координирование
- учет, аудит, планирование, прогнозирование, контроль
- планирование, прогнозирование, организация, мониторинг, контроль
- прогнозирование, мониторинг, учет, анализ, регулирование
- планирование, организация, мотивация, контроль, координирование

41. Подход, при котором объект исследуется на основе уже имеющегося опыта

...

- эмпирический подход
- системный подход
- анализ межличностных отношений
- социотехнический подход

42. Методы обследования (сбора данных):

- анкетирование
- ФСА
- Методы экономического анализа
- Метод решающих матриц
- Самообследование

43. Методы анализа:

- аналитические
- Самообследование
- статистические
- ФСА
- Активное наблюдение рабочего дня

44. Методы обоснования:

- статистические
- Самообследование
- Экспертно-аналитический
- Моделирование фактического и желаемого состояний исследуемого объекта
- метод аналогий

45. Средства, предназначенные для передачи информации во времени, это средства ... информации

- сбора и регистрации
- передачи
- обработки
- выдачи
- хранения

46. В сложившейся оргструктуре системы управления отдел стратегии персонала подчиняется:

- зам. директора по экономическим вопросам
- главному инженеру
- зам. директора по маркетингу и рекламе
- руководителю предприятия
- зам. директора по кадрам

47. Для характеристики численности персонала за месяц, квартал, год при планировании и учете определяют:

- списочный состав
- норму численности

- явочную численность
- текучесть кадров
- среднесписочную численность

48. Какой метод позволяет наиболее точно определить характер и содержание потребности в обучении персонала ...

- обследование организации и ее сотрудников
- исследование организационной культуры и приверженности к ней
- анализ проблем в линейно-функциональных подразделениях
- балансовый метод
- анализ исполнения работы

49. Подбор и расстановка кадров основывается на принципах:

- полезности, экономности, объективности
- надежности, адекватности, целесообразности
- справедливости, моральной устойчивости
- работоспособности
- соответствия, перспективности, сменяемости

50. Планирование потребности в персонале является ...

- начальной ступенью процесса кадрового планирования
- заключительной ступенью кадрового планирования
- промежуточным этапом между кадровым планированием и кадровым контроллингом
- начальной ступенью кадрового контроллинга
- заключительной ступенью кадрового котроллинга

51. Оперативный план работы с персоналом составляется, как правило, на ...

- месяц
- квартал
- 3 года
- полугодие
- год

52. Сопоставить классификационный признак и методы анализа и построения системы управления персоналом организации:

C1 Методы обследования

O1 Активное наблюдение рабочего дня, анкетирование, интервьюирование, функционально-стоимостной анализ

C2 Методы анализа

O2 Системный, экономический, декомпозиция, балансовый, опытный, структуризация целей

C3 Методы формирования

O3 Системный подход, творческие совещания, коллективный блокнот, параметрический

53. Сопоставить стадии и этапы разработки проекта совершенствования системы управления персоналом организации:

C1 Предпроектная подготовка

O1 Разработка технико-экономического обоснования

O1 Разработка задания и оргпроектирование

C2 Проектирование

O2 Разработка организационного общего проекта

O2 Разработка организационного рабочего проекта

C3 Внедрение

O3 Внедрение

54. COPS-анализ используется для следующих целей:

- для исследования потенциала человеческих ресурсов
- для анализа сильных и слабых сторон компании
- для исследования возможностей и угроз внешней среды компании
- для исследования организационной культуры, системы управления и человеческих ресурсов компании

55. Какие элементы входят в механизм создания человеческого капитала:

- философия в отношении человеческих ресурсов
- управленческие технологии

- компетенции руководителей
- планирование системы вознаграждения персонала
- планирование развития и обучения персонала

56. Подсистема комплексной системы трудовых показателей, которая включает: показатели численности персонала, его состава, структуры, уровня квалификации, – называется ...

- рабочее время
- качество труда
- рабочая сила
- производительность труда

57. Факторы, влияющие на трудовые показатели:

- макроэкономические
- микроэкономические
- внутриорганизационные
- региональные
- поведенческие

58. Целенаправленный процесс установления соответствия результативности труда и факторов ее обеспечения требованиям должности или рабочего места – это...

- адаптация персонала
- отбор персонала
- расстановка кадров
- деловая оценка персонала

59. Методы деловой оценки персонала:

- метод критических случаев (метод оценки по решающей ситуации)
- управление по целям
- Swot-анализ
- технологию полнокруговой (стоцентной) оценки
- оценочную беседу (оценочное интервью)
- Cops-анализ

- тестовые испытания

60. Комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности – это ...

- адаптация персонала

- высвобождение персонала

- профориентация персонала

- социализация персонала

61. Организационный механизм управления процессом адаптации

предусматривает решение следующих проблем:

- структурное закрепление функций управления адаптацией в системе управления организацией

- формирование инструментария управления адаптацией

- информационное обеспечение процесса адаптации

- соблюдение этапов проведения адаптации

- закрепление процедуры адаптации за подразделениями организации

62. Основные направления научной организации труда включают:

- совершенствование системы оплаты труда

- разработку рациональных форм разделения и кооперации труда

- повышение удовлетворенности персонала условиями труда

- управление производительностью труда

- улучшение организации рабочих мест и их обслуживания

- улучшение условий труда

- укрепление трудовой дисциплины

63. Что более всего способствует совершенствованию сознания персонала...

- обучение

- развитие

- аттестация

- профорентация

64. На какие виды изменений нацелена стратегия организационного развития:

- на все виды организационных изменений
- изменение организационной структуры
- изменение бизнес-процессов
- изменение организационной культуры
- изменение систем управления компанией

65. Для расчета индекса интеллектуального развития персонала используют следующие показатели:

- срок внедрения инноваций
- удовлетворенность персонала
- доля интеллектуального труда
- уровень физического развития персонала
- средний срок действия патентов организации
- гибкость, мобильность, адаптивность работников

66. Качество услуг в значительной степени зависит от профессионального опыта консультантов, их образования, пристрастий, мотивации. Кроме того, оценка консультационной услуги, в силу ее специфики, может варьироваться от клиента к клиенту – это характеристика...

- непостоянство качества
- несохраняемость
- неосвязаемость
- неотделимость от источника

67. Высокий уровень инфляции влияет...

- на снижение уровня реальной заработной платы
- на увеличение уровня реальной заработной платы
- не влияет на уровень реальной заработной платы
- влияет на изменение номинальной заработной платы

68. Интегральная характеристика организации, ее ценностей, образцов поведения, способов оценки результатов деятельности – это...

- организационная культура
- корпоративная культура
- органическая культура
- предпринимательская культура

69. Описание работы (должности) включает следующие типовые разделы:

- наименование работы (должности)
- кому подчиняется работник
- за кого непосредственно отвечает работник
- материальная ответственность работника
- состав технических средств для работы
- общая цель работы

70. Комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения...

- нематериальное стимулирование
- материальное стимулирование
- дополнительное стимулирование
- поощрительные выплаты

71. Денежный эквивалент заработной платы...

- реальная заработная плата
- премия
- номинальная заработная плата
- бонусы

72. Покупка акций предприятия и получение дивидендов: покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций...

- участие в прибыли
- участие в акционерном капитале
- компенсации
- бонусы

- гарантии

73. Компании устанавливают определенную сумму на «приобретение» необходимых льгот и услуг. Работник в пределах установленной суммы имеет право самостоятельного выбора льгот и услуг – это вид стимулирования...

- оплата транспортных расходов

- консультативные службы

- гибкие социальные выплаты

- программы обучения персонала

74. Порядковые числительные, с помощью которых ранжируются группы работ (работников), различающиеся по уровню оплаты труда в зависимости от его сложности (квалификации работника)...

- тарифные сетки

- тарифные разряды

- тарифные показатели

- тарифные коэффициенты

- тарифные ставки и должностные оклады

75. Метод оценки персонала, предполагающий письменный отчет или устное выступление с анализом выполнения плана работы и личных обязательств, называется ...

- анкетный опрос

- интервью

- шкалирование

- парные сравнения

- самооценка

76. Форма оплаты труда предполагает, что величина заработка работника определяется на основе фактически отработанного времени и установленной тарифной ставки (оклада)...

- сдельная система оплаты труда

- повременная система оплаты труда

- тарифная система оплаты труда

- бестарифная система оплаты труда

77. Выбор той или иной формы оплаты труда определяется обстоятельствами:

- учетной политикой компании
- численностью сотрудников в организации
- особенностями технологического процесса
- характером применяемых средств труда и формами его организации
- требованиями к качеству производимой продукции или выполняемой работы

78. Цель премирования заключается в следующем...

- повышение благосостояния работника
- повышение уровня лояльности персонала
- улучшение конечных результатов деятельности, выраженных в определенных показателях
- повышение уровня удовлетворенности персонала

79. Система участия в прибыли, которая основана на распределении между работниками и компанией экономии издержек на заработную плату, полученной в результате повышения производительности труда, конкретно – выработки в расчете на одного работника, это...

- система Скэнлона
- система Форда
- система Тейлора
- система Ракера
- система Импрошейр

80. Главная характеристика премии как экономической категории...

- форма распределения по предпочтениям руководства
- форма распределения по объему выполненных работ
- форма распределения по ответственности
- форма распределения по результату труда – личный трудовой доход

81. Позиционирование должностей, то есть распределение их в иерархической структуре предприятия в соответствии с ценностью данной позиции для предприятия...

- тарифная система
- бестарифная система
- система грейдов
- повременная система

82. К внешним источникам подбора персонала относятся:

- кадровые агентства
- внешний конкурсный отбор
- ротация кадров
- свободный рынок труда

83. Критерием при оценке должностей в системе грейдов является...

- опыт работы сотрудника
- квалификация сотрудника
- уровень влияния позиции должности на компанию в целом и вид воздействия на конечный результат
- ответственность должности

84. К документам кадровой службы постоянного срока хранения относятся:

- переписка о приеме, распределении, перемещении
- переписка об учете кадров
- анкеты лиц, не принятых на работу
- сведения о состоянии и проверке работы с кадрами
- личное дело руководителя предприятия

85. Разработка текстов должностных инструкций должна базироваться на материалах:

- альбома унифицированных форм организационно-распорядительной документации
- типовой инструкции по делопроизводству в федеральных органах исполнительной власти
- квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих

- общероссийского классификатора профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов

- тарифно-квалификационных характеристик общепрофессиональных должностей служащих и общепрофессиональных профессий рабочих

86. Основной задачей при найме на работу персонала является...

- удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении

- удовлетворение спроса в качественном отношении

- удовлетворение спроса в количественном отношении

87. В систему подбора персонала входят следующие составляющие:

- оценка

- отбор

- набор

- наем

88. Высвобождение персонала - это ...

- доведение до сотрудников сообщения об увольнении

- прекращение трудового договора между администрацией (работодателем) и сотрудником

- вид деятельности, связанный с сокращением персонала вследствие закрытия предприятия

- доведение сотрудников до увольнения

- комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников

89. Виды увольнений персонала ...

- увольнение работника по собственному желанию, увольнение работника по желанию администрации, высвобождение работников в связи с сокращением

- увольнение работников по инициативе администрации, увольнение работников по инициативе государства, увольнение работников по собственному желанию

- условное высвобождение работников, условное увольнение работников, увольнение работников по принципу «аутплейсмент»
- увольнение работника по собственному желанию, увольнение по инициативе администрации, увольнение работников по принципу «аутплейсмент»
- увольнение работника по собственному желанию, увольнение по инициативе администрации, условное высвобождение работников

90. В Трудовом кодексе РФ закреплены следующие виды дисциплинарных взысканий ...

- замечание, наказание, убеждение
- выговор, удержание из заработной платы, увольнение
- увольнение, отработка, постановка на учет
- замечание, уговаривание, отстранение от должности
- замечание, выговор, увольнение

91. В соответствии с нормативными документами работник должен письменно предупредить работодателя об увольнении по собственному желанию за ...

- неделю
- три дня
- десять дней
- один месяц
- две недели

Учебное издание

Полякова Инна Александровна

**ФУНКЦИОНАЛЬНО-СТОИМОСТНОЙ АНАЛИЗ
И СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ СИСТЕМЫ
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Печатается в авторской редакции
Технический редактор Т.М. Чеснокова

Подписано в печать 14.11.17. Формат 60×84/16.
Бумага газетная. Ризография. Усл. печ. л. 3,92.
Тираж экз. Изд. № 90494. Заказ .

Редакционно-издательский центр ФГБОУ ВО РГУПС.

Адрес университета: 344038, г. Ростов н/Д, пл. Ростовского Стрелкового Полка
Народного Ополчения, д. 2.