Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Заболотни Галина Ивановна
Должность: Директор филиала
Дата подписания: 13.10.2023 06:11:10
Уникальный программный ключ:
476db7d4acccb36ef8130172be235477473d63457266ce26b7e9e4d1733b8b08

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Самарский государственный технический университет»
Филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего образования
«Самарский государственный технический университет» в г. Новокуйбышевске

УТВЕРЖДАЮ
Директор филиала
_____ Г.И. Заболотни
“_____“ _____2019 г.
м.п.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
Экономика управления персоналом

(указывается наименование дисциплины по учебному плану)

Направление подготовки (специальность) 38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки)

Квалификация (степень) выпускника бакалавр

Профиль подготовки (направленность) Управление персоналом

Форма обучения Очная
(очная, очно-заочная, заочная)

Год начала подготовки 2019

Выпускающая кафедра «Экономика и менеджмент»

Кафедра-разработчик рабочей программы *«Экономика и менеджмент»*
(название)

Семестр	Трудоемкость, час./з.е.	Контактная работа			СРС, час.	Форма промежуточного контроля (зачет, экзамен, КР, КП)
		Лекции, час.	Практич. занятия, час.	Лаборат. работы, час.		
7	144/4	32	54	-	58	Зачет
8	144/4	36	36	-	45	Экзамен, 27
Итого	**288/8**	**68**	**90**	**-**	**103**	**Зачет, Экзамен, 27**

Новокуйбышевск, 2019

Программа разработана в соответствии с требованиями Федерального закона от 27.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», с учетом требований ФГОС ВО 38.03.03 Управление персоналом, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от «4» декабря 2015г. № 1461 по направлению (специальности) 38.03.03 Управление персоналом, профилю подготовки Управление персоналом и учебного плана филиала «СамГТУ» в г.Новокуйбышевске.

Составитель рабочей программы кафедра *Экономики и менеджмента* (НФ-ЭиМ)

Рабочая программа утверждена на заседании кафедры _*НФ-ЭиМ*
(наименование кафедры-разработчика)
«___»_____20__ г. протокол № _____

Заведующий кафедрой
«___»_____20__ г. _____ А.А. Малафеев
(подпись) (Ф.И.О.)

Руководитель ОПОП
«___»_____20__ г. _____ А.А. Малафеев
(подпись) (Ф.И.О.)

Начальник УО
«___»_____20__ г. _____ Н.А. Сухова
(подпись) (Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Планируемые результаты обучения
2. Место дисциплины в структуре ООП
3. Объем и содержание дисциплины
4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся
5. Основная и дополнительная учебная литература
6. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
7. Информационные технологии
8. Материально-техническое обеспечение дисциплины
9. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Приложение 1. Аннотация рабочей программы

1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

Планируемые результаты освоения основной образовательной программы (ООП) – компетенции обучающихся определяются требованиями стандарта по направлению подготовки (специальности) и формируются в соответствии с матрицей компетенций ООП (Таблица 2)

Планируемые результаты обучения по дисциплине – знания, умения, навыки и (или) опыт деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций и обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения образовательной программы, формируются в соответствии с картами компетенций ООП.

Таблица 1

Планируемые результаты обучения по дисциплине

Шифр компетенции	Наименование компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
Профессиональные компетенции Виды деятельности: организационно-управленческая и экономическая		
ПК-6	знание основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умением применять их на практике	**Знать:** историю становления науки об управлении персоналом, основные методы управления персоналом, особенности управления персоналом в развитых странах мира, основные нормативные документы по персоналу, правила и порядок их разработки З1 (ПК-6)-I **Уметь:** анализировать кадровую ситуацию в регионе, выявлять приоритетные направления кадровой политики компании в зависимости от стадии развития организации, влияния внешних факторов У1 (ПК-6)-I **Владеть:** методами анализа кадрового состава организации, методами анализа внутрифирменных социально-трудовых отношений в качестве менеджера в области управления персоналом В1 (ПК-6)-I

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина Экономика управления персоналом входит в состав Экономико-управленческого модуля и относится к обязательным дисциплинам *вариативной* части блока 1 учебного плана.

В таблице 2 приведены предшествующие и последующие дисциплины, направленные на формирование компетенций дисциплины в соответствии с матрицей компетенций ООП.

Таблица 2

Предшествующие и последующие дисциплины, направленные на формирование компетенций

№ п/п	Наименование компетенции	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины (группы дисциплин)
Профессиональные компетенции			
1	ПК-6	Основы кадровой	Производственная практика

		стратегии и кадрового планирования Рынок труда	(практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности)

3. ОБЪЕМ И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

3.1. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 8 зачетных единицы, 288 академических часа.

Таблица 3

Трудоемкость дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр				
		4	5	6	7	8
Контактная работа (всего)	**158**					
в том числе: лекции	68				32	36
практические занятия(ПЗ)	90				54	36
лабораторные работы (ЛР)	-					
Самостоятельная работа (всего)	103				58	45
Самостоятельное изучение литературы и подготовка к практическим занятиям	79				46	33
Подготовка к тестированию	24				12	12
Контроль	27				-	27
ИТОГО: час. З.е.	288/ 8				144/ 4	144/ 4

3.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Лекции

№ лекции	Номер раздела	Тема лекции	Трудоемкость, часов
1	1	Тема 1 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ СИСТЕМ И ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ Целеполагание и принципы формирования целей организации и системы управления персоналом Формирование функций системы управления персоналом Элементы организационно-экономического механизма управления персоналом Показатели, характеризующие элементы трудовой деятельности и их взаимосвязи в процессе труда Функционально-целевая модель как основа организационного проектирования и	6

		формирования эффективных систем и технологий управления персоналом Методы построения эффективных систем управления персоналом	
2	1	Тема 2 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА И ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ Сущность интеллектуального капитала и его структура Сущность человеческого капитала и его структура Оценка человеческого капитала Сущность и виды трудового потенциала организации Составляющие элементы трудового потенциала организации Оценка трудового потенциала организации	6
3	1	Тема 3 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НОРМАТИВЫ И АНАЛИЗ ТРУДОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ Нормирование труда персонала организации Регламентация труда персонала организации Система трудовых показателей организации Анализ трудовых показателей организации Анализ численности управленческого персонала по подсистемам системы управления организации Планирование трудовых показателей организации	8
4	2	Тема 4 АНАЛИЗ, ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ РАСХОДАМИ НА ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ Сущность, структура и факторы формирования затрат на персонал организации Структура затрат на персонал Явные и скрытые затраты на персонал Факторы формирования затрат на персонал Управление затратами на персонал в организации Понятие управления затратами на персонал Управление затратами на оплату труда Управление затратами на обучение и развитие персонала Управление затратами по социальным обязательствам и гарантиям работодателя Планирование и бюджетирование затрат в управлении персоналом Пути оптимизации затрат на персонал	8
5	2	Тема 5 АНАЛИЗ, ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ Современные проблемы производительности труда в России Теоретические и практические подходы к управлению производительностью труда Производительность и эффективность труда: сущность, измерение, факторы и резервы роста Сущность производительности труда Сущность эффективности труда Факторы и резервы повышения производительности труда Управление производительностью труда в организации Процесс управления производительностью труда Анализ управления производительностью труда Разработка, планирование и реализация мер по повышению эффективное труда Анализ и оценка экономических и неэкономических результатов управления производительностью труда Практика повышения	8

		производительности труда Управление численностью персонала Управление рабочим временем Управление присутствием на работе Выявление организационных резервов	
6	2	Тема 6 ФУНКЦИОНАЛЬНО-СТОИМОСТНЫЙ АНАЛИЗ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЕЕ ПЕРСОНАЛА Единство функционального и стоимостного подходов при анализе и повышении эффективности управления персоналом единстве функционального и стоимостного подходов Сущность и принципы функционально-стоимостного анализа Сбор, изучение и систематизация информации для анализа деятельности управленческого персонала Подготовительные работы к проведению функционально-стоимостного анализа Сбор, изучение и систематизация информации Анализ функций, выполняемых персоналом, и затрат на их осуществление Разработка проекта повышения эффективности деятельности персонала Определение путей совершенствования деятельности персонала Разработка проекта повышения эффективности деятельности персонала Внедрение проекта повышения эффективности деятельности персонала	8
7	3	Тема 7 АУДИТ И КОНТРОЛЛИНГ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ Сущность и цели аудита персонала и системы управления персоналом Технология проведения аудита персонала и системы управления персоналом Методология кадрового контроллинга в системе управления персоналом организации Организационная модель кадрового контроллинга в системе управления персоналом	8
8	3	Тема 8 ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И КАДРОВЫХ РИСКОВ Сущность и показатели оценки деятельности службы управления персоналом Методы оценки эффективности деятельности службы управления персоналом Сущность, классификация и факторы, оказывающие влияние на возникновение кадровых рисков. Управление кадровыми рисками в работе с персоналом организации Управление текучестью персонала организации	8
9	3	Тема 9 ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ И СОЦИАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ Виды эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом Оценка экономической эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом Оценка экономических результатов совершенствования системы и технологии управления	8

		персоналом Расчет экономических результатов в сфере управления производством продукции Расчет экономических результатов в сферах производства и эксплуатации продукции Расчет затрат, связанных с совершенствованием системы и технологии управления персоналом Оценка социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом	
		ИТОГО	**68**

Таблица 5

Практические занятия

№ занятия	**Номер раздела**	**Тема практического занятия**	**Трудоемкость, час**
1	**1**	Подготовка к практическому занятию №1 Тема 1 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ СИСТЕМ И ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	10
2	**1**	Подготовка к практическому занятию №2 Тема 2 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА И ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ	10
3	**1**	Подготовка к практическому занятию №3 Тема 3 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НОРМАТИВЫ И АНАЛИЗ ТРУДОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ	10
4	2	Подготовка к практическому занятию №4 Тема 4 АНАЛИЗ, ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ РАСХОДАМИ НА ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ	10
5	2	Подготовка к практическому занятию №5 Тема 5 АНАЛИЗ, ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ	10
6	2	Подготовка к практическому занятию №6 Тема 6 ФУНКЦИОНАЛЬНО-СТОИМОСТНЫЙ АНАЛИЗ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЕЕ ПЕРСОНАЛА	10
7	3	Подготовка к практическому занятию №7 Тема 7 АУДИТ И КОНТРОЛЛИНГ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	10
8	3	Подготовка к практическому занятию №8 Тема 8 ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И КАДРОВЫХ РИСКОВ	10
9	3	Подготовка к практическому занятию №9 Тема 9 ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ И СОЦИАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ	10
Итого:			90

Таблица 6

Лабораторные работы учебным планом не предусмотрены

№ занятия	Номер раздела	Наименование лабораторной работы	Трудоемкость, час
1	-	-	-
2	-	-	-
…	-	-	-
N	-	-	-
		Итого:	0

Таблица 6

Самостоятельная работа студента

Раздел дисциплины	Под-раздел	Вид самостоятельной работы студента (СРС)	Трудоемкость, час
Раздел 1.	1.	***Самостоятельное изучение вопросов и конспектирование литературы*** **Подготовка к практическому занятию** Тема 1 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ СИСТЕМ И ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ Тема 2 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА И ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ Тема 3 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НОРМАТИВЫ И АНАЛИЗ ТРУДОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ	30
Раздел 2.	2.	***Самостоятельное изучение вопросов и конспектирование литературы*** **Подготовка к практическому занятию** Тема 4 АНАЛИЗ, ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ РАСХОДАМИ НА ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ Тема 5 АНАЛИЗ, ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ Тема 6 ФУНКЦИОНАЛЬНО-СТОИМОСТНЫЙ АНАЛИЗ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЕЕ ПЕРСОНАЛА	30
Раздел 3.	3.	***Самостоятельное изучение вопросов и конспектирование литературы*** **Подготовка к практическому занятию** Тема 7 АУДИТ И КОНТРОЛЛИНГ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ Тема 8 ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И КАДРОВЫХ РИСКОВ Тема 9 ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ И СОЦИАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ	19
1-3		Подготовка к тестированию	24

Итого:	103

4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Студентам для самостоятельной подготовки к практическим занятиям рекомендовано использовать следующие учебно-методические пособия:

Шишков Е.М. Методические рекомендации для самостоятельной работы студентов.- Филиал ФГБОУ ВО «СамГТУ» в г. Новокуйбышевске, Новокуйбышевск, 2015.

5. ОСНОВНАЯ И ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА

Таблица 8

Учебно-методическое обеспечение

№ п/п	Учебник, учебное пособие (приводится библиографическое описание учебника, учебного пособия)		Кол-во экз.
Основная литература			
1	Управление персоналом Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа Мелихов Ю.Е., Малуев П.А. 2010 978-5-91131-885-7 8 http://iprbookshop.ru/773		Электронный ресурс
2	Управление персоналом ЮНИТИ-ДАНА Шлендер П.Э., Лукашевич В.В., Мостова В.Д., Артемьев А.Н., Соскин Я.Г.2012 5-238-00909-7 http://iprbookshop.ru/8597		Электронный ресурс
3	Управление персоналом Евразийский открытый институт Иванова-Швец Л.Н., Корсакова А.А. 2009 978-5-374-00243-0 http://iprbookshop.ru/10884		Электронный ресурс
4	Управление персоналом Самарский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ Плеханов А.Г., Плеханов В.А. 2011 978-5-9585-0410- http://iprbookshop.ru/20533		Электронный ресурс
Дополнительная литература			
5	Управление персоналом организацииДашков и К Дейнека А.В. 2015 978-5-394-02375-0 http://iprbookshop.ru/24767		Электронный ресурс
6	Управление персоналом Дашков и К Михайлина Г.И., Матраева Л.В., Михайлин Д.Л., Беляк А.В. 2014 978-5-394-01749-0 http://iprbookshop.ru/24834		Электронный ресурс
7	Управление персоналом ТетраСистемс Бабосов Е.М., Вайнилович Э.Г., Бабосова Е.С. 2012 978-985-536-321-8http://iprbookshop.ru/28268		Электронный ресурс

6. РЕСУРСЫ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ»

1. НЭБ (научная электронная библиотека). – Режим доступа: http://elibrary.ru/defaultx.asp – Загл. с экрана.
2. Официальный сайт президента РФ - Режим доступа: http://www.kremlin.ru/ - Загл. с экрана.
3. Официальный сайт Правительства Самарской области – Режим доступа:http://www.samregion.ru/– Загл. с экрана.
4. Лучшие статьи информагентств и деловой прессы POLPRED.COM - Режим доступа: http://polpred.com/ – Загл. с экрана.
5. Правовые системы Кодекс - Режим доступа: http://www.kodeks.ru/ - Загл. с экрана.
6. Консультант плюс - Режим доступа: http://www.consultant.ru/ - Загл. с экрана.

7. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Реализация данной дисциплины предусматривает использование презентационной техники и программного обеспечения Microsoft Word, Microsoft Power Point.

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

1. Лекционные занятия:

аудитория, оснащенная презентационной техникой (проектор, экран, компьютер/ноутбук)

2. Практические занятия (семинарского типа):

аудитория, оснащенная презентационной техникой (проектор, экран, компьютер/ноутбук)

9. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

9.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Оценочные средства разработаны для оценки

профессиональных компетенций

ПК-6

Перечень компетенций и планируемые результаты обучения (дескрипторы): знания – З, умения – У, владения - В, характеризующие этапы формирования компетенций и обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения образовательной программы (ОПОП), представлены в разделе 1 Рабочей программы дисциплины (Таблица 1) в соответствии с матрицей компетенций ОПОП (Приложения 1 к ОПОП).

Основными этапами формирования указанных компетенций в рамках дисциплины выступает последовательное изучение содержательно связанных между собой разделов (тем) учебных занятий.

Таблица 9

Паспорт
фонда оценочных средств дисциплины

№ п/п	Код и наименование контролируемой компетенции	Этапы формирования компетенций	Наименование оценочного средства
1	ПК-6 знанием основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умением применять их на практике	Тема 1 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ СИСТЕМ И ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ Тема 2 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО	Тест Практические задания Ку

		КАПИТАЛА И ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ Тема 3 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НОРМАТИВЫ И АНАЛИЗ ТРУДОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ Тема 4 АНАЛИЗ, ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ РАСХОДАМИ НА ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ Тема 5 АНАЛИЗ, ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ Тема 6 ФУНКЦИОНАЛЬНО-СТОИМОСТНЫЙ АНАЛИЗ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЕЕ ПЕРСОНАЛА Тема 7 АУДИТ И КОНТРОЛЛИНГ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ Тема 8 ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И КАДРОВЫХ РИСКОВ Тема 9 ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ И СОЦИАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	

		ОРГАНИЗАЦИИ	
2	Промежуточная аттестация	Компетенции, знания, умения, владения, установленные в качестве запланированных результатов обучения по дисциплине в разделе 1 Рабочей программы (таблица 1)	Экзамен

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

Результаты обучения по дисциплине *Экономика управления персоналом направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом* профиль *Управление персоналом* определяются показателями и критериями оценивания сформированности компетенций на этапах их формирования представлены в табл. 10.

Таблица 10

Матрица соответствия оценочных средств запланированным результатам обучения

Компетенции	Оценочные средства						
	Текущий контроль				Промежуточный контроль (экзамен)		
	Оценочное средство 1 (Тест)	Оценочное средство 2 (практические задания)	Оценочное средство 3	Оценочное средство 4	Вопросы к экзамену		
ПК-6	У1 (ПК-6)-I З1 (ПК-6)-I	В1 (ПК-6)-I У1 (ПК-6)-I З1 (ПК-6)-I			В1 (ПК-6)-I У1 (ПК-6)-I З1 (ПК-6)-I		

Показатели и критерии оценивания сформированности компетенций (промежуточного контроля)

На этапе промежуточной аттестации используется система оценки успеваемости обучающихся, которая позволяет преподавателю оценить уровень освоения материала обучающимися. Критерии оценивания сформированности планируемых результатов обучения (дескрипторов) представлены в карте компетенции ОПОП.

Форма оценки знаний: оценка - 5 «отлично»; 4 «хорошо»; 3 «удовлетворительно»; 2 «неудовлетворительно». Лабораторные работы, практические занятия, практика оцениваются: «зачет», «незачет». Возможно использование балльно-рейтинговой оценки.

Шкала оценивания:

«Зачет» – выставляется, если сформированность заявленных дескрипторов компетенций на *_51_%* и более оценивается не ниже «удовлетворительно» при условии отсутствия критерия «неудовлетворительно». Выставляется, когда обучающийся показывает хорошие знания изученного учебного материала; самостоятельно, логично и последовательно излагает и интерпретирует материалы учебного курса; полностью раскрывает смысл предлагаемого вопроса; владеет основными терминами и понятиями изученного курса; показывает умение переложить теоретические знания на предполагаемый практический опыт.

«Отлично» – выставляется, если сформированность заявленных дескрипторов компетенций

__85__% более (в соответствии с картами компетенций ОПОП) оценивается критериями «хорошо» и «отлично», при условии отсутствия оценки «неудовлетворительно»: студент показал прочные знания основных положений фактического материала, умение самостоятельно решать конкретные практические задачи повышенной сложности, свободно использовать справочную литературу, делать обоснованные выводы из результатов анализа конкретных ситуаций;

«Хорошо» – выставляется, если сформированность заявленных дескрипторов компетенций на *_61__%* и более (в соответствии с картами компетенций ОПОП) оценивается критериями «хорошо» и «отлично», при условии отсутствия оценки «неудовлетворительно», допускается оценка «удовлетворительно»: обучающийся показал прочные знания основных положений фактического материала, умение самостоятельно решать конкретные практические задачи, предусмотренные рабочей программой, ориентироваться в рекомендованной справочной литературе, умеет правильно оценить полученные результаты анализа конкретных ситуаций;

«Удовлетворительно» – выставляется, если сформированность заявленных дескрипторов компетенций *__51_%* и более (в соответствии с картами компетенций ОПОП) оценивается критериями «удовлетворительно», «хорошо» и «отлично»: обучающийся показал знание основных положений фактического материала, умение получить с помощью преподавателя правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой, знакомство с рекомендованной справочной литературой;

«Неудовлетворительно» «Незачет» – выставляется, если сформированность заявленных дескрипторов компетенций менее чем *_51_%* (в соответствии с картами компетенций ОПОП): при ответе обучающегося выявились существенные пробелы в знаниях основных положений фактического материала, неумение с помощью преподавателя получить правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой учебной дисциплины.

Ответы и решения обучающихся оцениваются по следующим общим критериям: распознавание проблем; определение значимой информации; анализ проблем; аргументированность; использование стратегий; творческий подход; выводы; общая грамотность.

Соответствие критериев оценивания сформированности планируемых результатов обучения (дескрипторов) системам оценок представлено в табл.

Таблица 11

Интегральная оценка

Критерии	Традиционная оценка	Балльно-рейтинговая оценка
5	5	86 - 100
4	4	61-85
3	3	51-60
2 и 1	2, Незачет	0-50
5, 4, 3	Зачет	51-100

Обучающиеся обязаны сдавать все задания в сроки, установленные преподавателем. Оценка «Удовлетворительно» по дисциплине, может выставляться и при неполной сформированности компетенций в ходе освоения отдельной учебной дисциплины, если их формирование предполагается продолжить на более поздних этапах обучения, в ходе изучения других учебных дисциплин.

Показатели и критерии оценки достижений студентом запланированных результатов освоения
дисциплины в ходе текущего контроля и промежуточной аттестации

Оценка, уровень	Критерии
«отлично», повышенный уровень	Студент показал прочные знания основных положений фактического материала, умение самостоятельно решать конкретные практические задачи повышенной сложности, свободно использовать справочную литературу, делать обоснованные выводы из результатов анализа конкретных ситуаций
«хорошо», пороговый уровень	Студент показал прочные знания основных положений фактического материала, умение самостоятельно решать конкретные практические задачи, предусмотренные рабочей программой, ориентироваться в рекомендованной справочной литературе, умеет правильно оценить полученные результаты анализа конкретных ситуаций
«удовлетворительно», пороговый уровень	Студент показал знание основных положений фактического материала, умение получить с помощью преподавателя правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой, знакомство с рекомендованной справочной литературой
«неудовлетворительно», уровень не сформирован	При ответе студента выявились существенные пробелы в знаниях основных положений фактического материала, неумение с помощью преподавателя получить правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой учебной дисциплины

9.3 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

9.3.1 Перечень вопросов для промежуточной аттестации (экзамен)

1. Понятие, задачи и особенности кадровой современных предприятий (организаций).
2. Методика проведения отбора персонала.
3. Функции и методы управления персоналом.
4. Классификация видов увольнения и мероприятия по высвобождению персонала.
5. Сущность, задачи и этапы планирования кадров. Методы расчета потребности численности персонала.
6. Трудовой договор и обязанности персонала.
7. Понятие и основные тенденции развития управления персоналом.
8. Сущность аттестации персонала, организация процесса ее проведения, показатели, ее характеризующие.
9. Затраты на поиск и отбор персонала. Показатели эффективности процесса отбора кадров.
10. Виды и формы трудовых перемещений. Цели ротации кадров.
11. Текучесть кадров: ее виды, мотивы, причины и последствия.
12. Правовые аспекты сокращения штатов и высвобождения работников. Задачи менеджера по персоналу при сокращении штатов.
13. Сущность, принципы и содержание управления персоналом. Особенности управления персоналом в современных условиях функционирования организаций (предприятий).
14. Определение дополнительной потребности в кадрах.
15. Учет и анализ движения кадров в организации. Трудовая мобильность.
16. Профотбор и его элементы в системе управления персоналом.

17. Элементы кадровой политики и пути ее реализации.
18. Обучение персонала – виды, формы, техника обучения
19. Прогнозирование как основа выработки кадровой политики.
20. Анализ структуры и профессионально-квалификационного состава кадров.
21. Функции и структура службы управления персоналом в различных организациях.
22. Стадии карьеры и факторы, влияющие на развитие персонала.
23. Состав документации кадровой службы.
24. Мотивация трудового поведения, связь потребности человека, мотивов и стимулов к труду.
25. Виды трудовых договоров, их содержание и условия заключения.
26. Определение эффективности затрат на персонал.
27. Конфликты в системе управления персоналом – виды, формы и методы преодоления конфликтов.
28. Состав и структура издержек на персонал.
29. Сущность, методы и принципы планирования персонала. Виды планов по персоналу.
30. Роль кадровой службы в организации процесса адаптации работников.
31. Регулирование трудовых отношений на основе коллективного договора.
32. Анализ и планирование затрат на персонал.
33. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала. Работа с кадровым резервом.
34. Основные вопросы собеседования и анкетирования при наборе кадров.
35. Определение экономического ущерба, вызванного текучестью кадров.
36. Объект и субъект управления персоналом. Условия, влияющие на формирование
системы управления персоналом организации.
37. Анализ численности и структуры персонала. Последствия содержания излишней численности работников.
38. Сущность и виды стратегического планирования кадров.
39. Оценка экономической и социальной эффективности затрат на персонал.
40. Функциональные обязанности работников служб управления персоналом.
41. Показатели движения кадров, порядок их расчета.
42. Современные теории мотивации и их использования в разработке системы управления персоналом в организации.
43. Сущность, задачи, виды оценки персонала.
44. Подготовка, оформление и порядок утверждения должностных инструкций работников.
45. Источники и проблемы найма персонала.
46. Сущность, виды, аспекты адаптации персонала и управление адаптацией в организации.
47. Мотивация и стимулирование труда персонала: основные понятия, содержание, виды стимулов, используемых в управлении персоналом.
48.Понятие и виды кадровой политики в организации.
49. Цели и задачи кадрового планирования в организации.
50. Методы управления персоналом в организации

9.3.2 Оценочное средство 1 (Тестовые задания)
Раздел 1-2
Блок 1. Выберите правильный ответ
1. Сущность технико-технологичного аспекта управления персоналом состоит в следующем:
а) включает вопросы соблюдения трудового законодательства в кадровой работе;

б) предусматривает решение вопросов, связанных с воспитанием кадров, наставничеством;
в) содержит вопросы, связанные с планированием численности и состава персонала, их материального стимулирования, использованием рабочего времени, организации делопроизводства;
г) отражает уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологии, производственные условия и др..
2. Сущность социально-психологических огичного аспекта управления персоналом состоит в следующем:
а) отражает уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологии, производственные условия и др.;
б) отражает вопросы социально-психологических огичного обеспечения управления персоналом, внедрения различных социологических и психологических процедур в практику кадровой работы;
в) содержит вопросы, связанные с планированием численности и состава персонала, их материального стимулирования, использованием рабочего времени, организации делопроизводства;
г) включает вопросы соблюдения трудового законодательства в кадровой работе.
3. Сущность организационно-эк ономичного аспекта управления персоналом состоит в следующем:
а) содержит вопросы, связанные с планированием численности и состава персонала, их материального стимулирования, использованием рабочего времени, организации делопроизводства;
б) предусматривает решение вопросов, связанных с воспитанием кадров, наставничеством;
в) включает вопросы соблюдения трудового законодательства в кадровой работе;
г) отражает уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологии, производственные условия и др..
4. Физически развитая часть населения, обладающая умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в народном хозяйстве — это:
а) рабочая сила;
б) трудовые ресурсы;
в) трудовой потенциал;
г) персонал.
5. Способность человека к труду, совокупность его физических, интеллектуальных способностей, приобретенных знаний и опыта, которые используются в процессе производства товаров и оказания услуг — это:
а) рабочая сила;
б) трудовые ресурсы;
в) трудовой потенциал;
г) трудовой коллектив.
6. Работники предприятия, работающих по найму и имеющих трудовые отношения с работодателем — это:
а) трудовые ресурсы;
б) человеческие ресурсы;
в) персонал;
г) трудовой потенциал.
7. При участии в процессе производства и управления персонал делится на:
а) руководителей и специалистов;
б) основной и обслуживающий персонал;
в) основной, вспомогательный и обслуживающий персонал;
г) производственный и управленческий персонал.
8. Основными функциями системы управления персоналом являются:
а) анализ, планирование, мотивация и контроль;

б) учет, аудит, планирование, прогнозирование, контроль;
в) планирование, организация, мотивация, контроль, регулирование;
г) планирование, прогнозирование, организация, мониторинг, контроль.
9. По содержанию оказания влияния на исполнителей методы управления персоналом подразделяются на следующие группы:
а) организационные, экономические, психологические;
б) экономические, распорядительные, социальные;
в) административные, организационные, социально-психологических огични;
г) административные, экономические, социально-психологических огични.
10. К общим принципам управления персоналом относятся:
а) научность, непрерывность, нормативность, экономичность;
б) комплексность, плановость, заинтересованность, ответственность ;
в) научность, системность, непрерывность, нормативность;
г) все вышеперечисленные.
11. Стиль управления персоналом, который имеет следующие характеристики: «единоличное изъявление воли при наличии управленческих функций у руководителя; формирование руководителем строгого морально-психоло гического климата в коллективе », носит название:
а) авторитарный;
б) автономный;
в) сопричастный;
г) консультативный
12. В историческом развитии в управлении персоналом можно выделить последовательную смену следующих современных концепций и подходов:
а) управление трудовыми ресурсами, управление персоналом, управление человеческими ресурсами, управление трудовым потенциалом, управления человеческим капиталом.
б) управление персоналом, управление кадрами, управление человеком.
в) менеджмент персонала, управление трудовыми ресурсами, управление человеческими ресурсами, управление человеком.
г) управление кадрами, управление персоналом.
13. Процесс усовершенствования моральных, психологических, социальных, профессиональных и физических качеств личности в их единстве — это:
а) духовное развитие личности;
б) нравственное развитие личности;
в) гармоничное развитие личности;
г) профессиональное развитие личности.
14. Группа качеств работника в которую входят: честность, образованность, ответственность , порядочность, уважение к людям — это:
а) личностная;
б) социальная;
в) адаптационная;
г) культурная.
15. Группа качеств работника в которую входят: лояльность, бесконфликтность , способность к компромиссам, склонность к интригам, стремление к лидерству — это:
а) личностная;
б) социальная;
в) адаптационная;
г) культурная.
16. Группа качеств работника, в которую входят: сообразительность, способность к быстрой адаптации, стрессоустойчивость, обучаемость — это:
а) личностная;
б) социальная;

в) адаптационная;
г) культурная.
17. Факторами формирования организационного поведения личности, которые определяют поведение в зависимости от взаимоотношений индивидов, являются:
а) культурологические;
б) социально-психологических ;
в) биопсихологических;
г) демографические.
18. Социальная структура персонала — это:
а) совокупность групп, классифицированных по уровню образования, стажу работы, полу, возрасту, национальности, семейному положению, направлением мотивации и т.д.;
б) количественно-профес ийний состав персонала, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников;
в) состав и распределение творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками;
г) классификация работников в зависимости от выполняемых функций.
19. Штатная структура персонала — это:
а) состав и распределение творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками;
б) совокупность групп классифицированных по уровню образования, стажу работы, полу, возрасту, национальности, семейному положению, направлением мотивации и т.д.;
в) количественно состав персонала, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников;
г) классификация работников в зависимости от выполняемых функций.
20. Группа работников, которая направляет, координирует и стимулирует деятельность предприятия, распоряжается его ресурсами, несет полную ответственность за достижение целей предприятия — это:
а) линейные руководители;
б) функциональные руководители;
в) специалисты;
г) производственный персонал.

Блок 2. Выполните задания:

Задание 1.

В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придираться к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью.

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию

Задание 2.

Индивидуализация, демократизация, информатизация кадровой работы – это……..

Задание 3

Создание системы мотивов и стимулов, побуждающих персонал к эффективному труду – это……..

Ключ к тесту

1	г	**9**	б	**17**	б
2	б	**10**	г	**18**	а
3	а	**11**	а	**19**	в
4	б	**12**	а	**20**	а
5	а	**13**	в	**Задание 1**	Свободное решение

6	в	**14**	а	**Задание 2**	Свободное решение
7	г	**15**	б	**Задание 3**	Свободное решение
8	в	**16**	в		

Раздел 2-3

Блок 1. Выберите правильный ответ

1. В какой период профессиональной деятельности формируется мотивация труда?
   а) до начала профессиональной деятельности;
   б) после приобретения трудового стажа 10-15 лет;
   в) во время адаптации в коллективе;
   г) после получения желаемой отдачи от трудовой деятельности;
   д) после признания важности труда
2. В соответствии с теорией «Х» Дугласа МакГрегора человек:
   а) стремиться к проявлению самостоятельности;
   б) обладает творческим мышлением;
   в) проявляет интерес к работе вне зависимости от форм мотивации;
   г) не любит работать и старается избежать ответственности;
   д) ответы а) и б)
3. В чем заключается основная идея классической теории мотивации?
   а) самоутверждение – единственный мотивирующий фактор в работе;
   б) деньги – единственный мотивирующий фактор в работе;
   в) жажда власти – основной мотивирующий фактор в работе;
   г) мотивирует стремление к расширению масштаба контроля;
   д) человека мотивируют потребности высших уровней
4. В чем заключается цель стимулирования персонала?
   а) побудить человека избегать конфликтов;
   б) побудить человека делать больше и лучше того, что обусловлено трудовыми отношениями;
   в) побудить человека не превышать своих полномочий;
   г) внушить человеку чувство собственного достоинства;
   д) обеспечить человеку достойный уровень жизни
5. В чем суть классической теории мотивации?
   а) деньги – единственный мотивационный фактор;
   б) человека заставляют действовать внутренние потребности;
   в) поведение человека определяется его ожиданиями;
   г) самоутверждение – единственный мотивирующий фактор в работе;
   д) жажда власти – основной мотивирующий фактор в работе
6. Правовой акт, регулирующий трудовые, социально-экономические, профессиональные отношения между работодателем и наемными работниками в организации, есть:
   а) трудовое соглашение;
   б) трудовой договор;
   в) коллективный договор;
   г) трудовой контракт;
   д) личный листок работника

7. Социальное партнерство - это:

а) отношения власти-подчинения в организации, давления на человека сверху, контроля над распределением материальных благ;

б) отношения, основанные на вырабатываемых в организации совместных ценностях, социальных норм, установок поведения и регламентирующие действия работников без видимого принуждения;

в) отношения конструктивного взаимодействия основных субъектов современных экономических процессов путем согласования их интересов;

г) отношения, основанные на купле-продаже и равновесии интересов продавца и покупателя;

д) кооперация и специализация управленческого труда

8. Чем определяется эффективность систем управления персоналом организации:

а) затратами на функционирование и развитие систем управления персоналом в организации;

б) потерями, связанными с формированием, распределением и использованием трудового потенциала организации;

в) сопоставлением результатов работы службы управления персоналом с затратами на функционирование системы управления персоналом;

г) сопоставлением результатов работы предприятия с результатами работы подобных предприятий;

д) сопоставлением результатов работы службы управления персоналом с результатами работы отдела кадров

9. Организационная культура - это:

а) отношения власти-подчинения в организации, давления на человека сверху, контроля над распределением материальных благ;

б) отношения, основанные на вырабатываемых в организации совместных ценностях, социальных норм, установок поведения и регламентирующие действия работников без видимого принуждения;

в) отношения, основанные на купле-продаже и равновесии интересов продавца и покупателя;

г) отношения в области делегирования полномочий;

д) применение на практике общих законов управления

10. Какие качества и навыки нужны сотрудникам кадровой службы для успешного выполнения своих функций:

а) компетентность в своей профессиональной области;

б) знание всех деталей технологического процесса;

в) профессионализм в области управления организацией;

г) медицинское образование и опыт работы в этой сфере;

д) опыт работы в других областях деятельности

11. Развитие персонала - это:

а) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;

б) процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах;

в) обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей;

г) процесс аттестации персонала;

д) периодическое обновление кадрового состава организации

12. Какие методы наиболее эффективные для обучения персонала поведенческим навыкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе):

а) деловые игры

б) ротация;

в) ученичество и наставничество;
г) лекция;
д) разбор конкретных ситуаций

13. Какие методы наиболее эффективные для обучения техническим приемам (ремонт несложной бытовой техники, электродвигателей):
а) инструктаж;
б) ротация;
в) ученичество и наставничество;
г) лекция;
д) самообучение

14. Карьера - это:
а) индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека;
б) повышение на более высокую ступень структуры организационной иерархии;
в) предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти;
г) осознанное регулярное перемещение работника с одной должности на другую;
д) потенциальная возможность занятия вакантной должности

15. Наиболее распространенный в практике организаций подход к управленческому развитию:
а) неструктурированный, непланируемый;
б) планируемое развитие за пределами работы;
в) планируемое развитие на работе;
г) использование стандартизированных моделей;
д) ответы «б» и «в»

16. Какой комплекс кадровых мероприятий уменьшает приток новых идей в организацию:
а) продвижение изнутри;
б) компенсационная политика;
в) использование международных кадров;
г) прием на работу профессионалов;
д) расширение деловых связей

17. Люди, приходящие в отдел кадров в поиске работы, есть:
а) самопроявившиеся кандидаты;
б) безработные;
в) неквалифицированные работники;
г) «хай-по»;
д) абитуриенты

18. Краткая трудовая биография кандидата:
а) профессиограмма;
б) карьерограмма;
в) анкета сотрудника;
г) рекламное объявление;
д) должностная инструкция

19. Исследования показывают, что правдивая предварительная характеристика работы
а) сокращает текучесть рабочей силы впоследствии;
б) приводит к увеличению текучести рабочей силы;
в) позволяет работодателю отказаться от испытательного срока;
г) позволяет работодателю платить минимальную заработную плату;
д) позволяет работодателю отказаться от системы компенсации

20. К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся:
а) психологические тесты;

б) проверка знаний;
в) проверка профессиональных навыков;
г) графические тесты;
д) анкетирование

Блок 2. Выполните задания:

Задание 1.

Определите численность безработных, зарегистрированных в текущем году в районной службе занятости, если численность экономически активного населения района составляет 1 млн. человек, официальный уровень безработицы - 3,5%

Задание 2.

Перечислить основные функции: функциональных, целевых подсистем и подсистем обеспечения управления. Назвать подразделения - носители функций этих подсистем.

Задание 3.

До настоящего времени начальник отдела маркетинга самостоятельно составлял отчеты и аналитические справки по текущей работе отдела для руководства организации. В связи с ростом объема решаемых задач затраты на выполнение этих работ многократно возросли. В отделе имеются сотрудники, хорошо зарекомендовавшие себя при решении менее важных задач. Они могли бы частично освободить начальника отдела, взяв на себя составление отдельных отчетов и справок.Как должен поступить начальник отдела?

Задание 4.

В стране происходит промышленный спад, в связи с чем на рынке рабочей силы возрастает конкуренция, что влияет на политику организаций при приеме на работу. Как влияет проблема промышленного спада на политику найма на работу? Каковы в этом случае перспективы получения работы для выпускников учебных заведений?

Ключ к тесту

1	а	**9**	б	**17**	а
2	г	**10**	а	**18**	в
3	б	**11**	а	**19**	а
4	б	**12**	а	**20**	г
5	а	**13**	в	**Задание 1**	Свободное решение
6	в	**14**	а	**Задание 2**	Свободное решение
7	в	**15**	а	**Задание 3**	Свободное решение
8	в	**16**	а		

Критерии оценки

Количество верных ответов:

86 – 100% - оценка «отлично» (глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, усвоивший взаимосвязь основных понятий дисциплины; способный самостоятельно приобретать новые знания и умения; способный самостоятельно использовать углубленные знания);

71 – 85% ответов – оценка «хорошо» (полное знание учебно-программного материала, успешно выполняющий предусмотренные программой задания, показывающий систематический характер знаний по дисциплине и способный к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшего обучения в вузе и в будущей профессиональной деятельности);

50 - 70% ответов – оценка «удовлетворительно» (обнаруживший знание основного учебно–программного материала в объеме, необходимом для дальнейшего обучения, выполняющего задания, предусмотренные программой, допустившим неточности в ответе, но обладающим необходимыми знаниями для их устранения);
менее 50% ответов – оценка «неудовлетворительно» (имеющему пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий)

9.3.3 Оценочное средство 2 (практические задания)

Ситуация «Определение экономической эффективности внедрения проекта обучения персонала малого предприятия»

Описание ситуации

Малое предприятие собирается перейти на выпуск дорогостоящих изделий. Для этого производится закупка оборудования на кредит, полученный в банке. Планируемые показатели деятельности организации по годам представлены в табл. 9.8

Таблица 9.8

ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ

№ п/п	Показатели	2004 г.	2005 г.	2006 г.
1	Количество рабочих, чел.	10	10	10
2	Зарплата одного рабочего, руб. в мес.	8000	9000	10 000
3	Единый социальный налог на заработную плату, %	35,6	35,6	35,6
4	Количество выпускаемых изделий, шт. в год	20	23	25
5	Цена одного изделия, руб.	100 000	120 000	130 000
6	Прочие текущие расходы, руб. в год	500 000	600 000	650 000
7	Единовременные расходы, руб. в год	250 000	150 000	150 000
8	Уровень инфляции, % в год	14	14	14
9	Процентная ставка за кредит в банке, % в год	15	15	15

Постановка задачи

Определить экономическую целесообразность перехода на выпуск новой продукции с учетом расходов на оборудование и обучение персонала.

Решение ситуации

1. Составим схему доходов и расходов в виде табл. 9.9

Таблица 9.9

СХЕМА ДОХОДОВ И РАСХОДОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

№ п/п	Показатели	2004 г.	2005 г.	2006 г.
1	Доход, руб.	2 000 000	2 760 000	3 250 000
2	Текущие расходы, руб.	1 801 760	2 064 480	2 277 200
3	Единовременные расходы, руб.	250 000	150 000	150 000
4	Итого расходы, руб.	2 051 760	2 214 480	2 427 200

а) расчет дохода для каждого года осуществляется по данным табл. 9.8 следующим образом:
стр. 4 • стр. 5;
б) текущие расходы рассчитываются по табл. 9.8:
стр. 2 • стр. I • 12 + стр. 2 • стр. 1-12- 0,356 + стр. 6;
в) единовременные расходы:
стр. 7 (табл. 9.8);
г) итого расходы:
стр. 2 + стр. 3 (табл. 9.9).
Составим схему денежного потока (табл. 9.10).

Таблица 9.10

СХЕМА ДЕНЕЖНОГО ПОТОКА

№ п/п	Показатели	2004 г.	2005 г.	2006 г.
1	Приток, руб.	2 000 000	2 760 000	3 250 000

2	Отток, руб.	2 051 760	2 214 480	2 427 200
3	Сальдо, руб.	-51 760	545 520	822 800

а) значение в графе «приток» совпадает со значением стр. 1 табл. 9.9;
б) значение в графе «отток» совпадает со значением стр. 4
табл. 9.9;
в) расчет сальдо ведется по табл. 9.10:

стр. 1 - стр. 2.

2. Приведем расчет чистого дисконтированного дохода (ЧДД) в табл. 9.11.
3. Определим норму дисконта. Норма дисконта рассчитывается по формуле

$$d = a + b + c, \text{ если } a + b + c \leq 10;$$

$$d = [(l + a/100) \bullet (1+ b/100) \bullet (1 + c/100)- 1]\ 100\%, \text{ если } a + b + c > 10;$$

где а - принимаемая цена капитала (очищенная от инфляции), депозитный процент по вкладам (в постоянных ценах) или доходность альтернативных проектов вложения финансовых средств, %; в данном случае цена привлеченного капитала в виде банковского процента равна 15% годовых;
b - уровень премии за риск для проектов данного типа, %; в данном случае принимается равным нулю (проект безрисковый); с - уровень инфляции, %. В нашем случае равен 14%.
Поскольку сумма «а» и «с» больше 10%, то расчет производится по второй формуле.

Таблица 9.11

РАСЧЕТ ЧИСТОГО ДИСКОНТИРОВАННОГО ДОХОДА

№ п/п	Показатели	2004 г.	2005 г.	2006 г.	Итого
1	Номер периода	1	2	3	4
2	Норма дисконта, %	31,1	31,1	31,1	
3	Коэффициент дисконтирования	1,00	0,76	0,58	
4	Текущий дисконтированный доход, руб.	198 240,00	530 526,32	566 002,28	1 294 768,59
5	Дисконтированные единовременные расходы, руб.	250 000,00	114 416,48	87 274,20	451 690,68
6	Текущий ЧДД, руб.	-51 760,00	416 109,84	478 728,08	843 077,92
7	Чистая текущая стоимость (накопленный ЧДД), руб.	51 760,00	364 349,84	843 077,92	

4. Рассчитаем коэффициенты дисконтирования. Приведение к базисному моменту времени затрат, экономических результатов и эффектов, имеющих места на i-м шаге расчета реализации проекта (i-м году расчетного периода), производится путем умножения на коэффициент дисконтирования а, определяемый для постоянной нормы дисконта как

$$\alpha_i = \frac{1}{\left(1 + \frac{d}{100}\right)^{i-1}}$$

где i - номер периода проведения расчетов по годам.
В данном случае для первого периода (2004 г.):

$$\alpha_1 = \frac{1}{\left(1 + \frac{31,1}{100}\right)^{1-1}} = 1.$$

Для второго периода (2005 г.):

$$\alpha_2 = \frac{1}{\left(1 + \frac{31,1}{100}\right)^{2-1}} = 0,76.$$

Аналогично рассчитаем коэффициент дисконтирования для третьего периода (2006 г.):

$$\alpha_3 = \frac{1}{\left(1+\frac{31,1}{100}\right)^{3-1}} = 0,58$$

5. Определим текущий дисконтированный доход. Значение текущего дисконтированного дохода для каждого периода осуществляется на основании данных табл. 9.9 следующим образом:

(стр. 1 - стр. 2) • α_i.

Например, для второго периода (2005 г.):

(2 760 000 - 2 064 480) • 0,76 = 530 526,32 руб.

6. Рассчитаем дисконтированные единовременные затраты. Дисконтированные единовременные затраты рассчитываются как произведение (табл. 9.9) стр. 3 • α_i.

Так, для второго периода (2005 г.):

150 000 • 0,76= 114 416,48 руб.

7. Рассчитаем текущий ЧДД. Расчет производится по табл. 9.11 (например, для второго периода):

стр. 4 - стр. 5 = 530526,32 - 114416,48 = 364349,84 руб.

8. Рассчитаем накопленный ЧДД (чистая текущая стоимость ЧТС). Расчет производится путем суммирования значений текущего ЧДД очередного периода с предыдущим (табл. 9.11).

Для 1-го периода значение ЧТС совпадает со значением стр. 6. Для 2-го периода:

стр. 7 (период 1) + стр. 6 (период 2) = -51 760,0 + 416 109,84 = 364 349,84 руб.

Для 3-го периода:

стр. 7 (период 2) + стр. 6 (период 3) = 364 349,84 + 478 728,0 = 843 077,92 руб.

Значение ЧТС последнего периода представляет собой экономический эффект проекта - чистый дисконтированный доход (ЧДД). Таким образом, ЧДД = 843 077,92 руб.

9. Рассчитаем индекс доходности инвестиций (ИД). Расчет производится по формуле

$$ИД = \frac{\sum_{i=1}^{n} \frac{ЧД_i}{\left(1+\frac{d}{100}\right)^{i-1}}}{\sum_{i=1}^{n} \frac{K_i}{\left(1+\frac{d}{100}\right)^{i-1}}}$$

где n - число периодов реализации проекта (в нашем случае n = 3). Имеем (по табл. 9.11):

$$\sum_{i=1}^{n} \frac{ЧД_i}{\left(1+\frac{d}{100}\right)^{i-1}} = \text{гр. 4 стр. 4} = 1\,294\,768,59 \text{ руб.}$$

$$\sum_{i=1}^{n} \frac{K_i}{\left(1+\frac{d}{100}\right)^{i-1}} = \text{гр. 4 стр. 5} = 451\,690,68 \text{ руб.}$$

Тогда

$$ИД = \frac{1\,294\,768,59}{451\,690,68} = 2,87.$$

10. Рассчитаем среднегодовую рентабельность. Среднегодовая рентабельность рассчитывается по формуле

$$СР = \frac{ИД - 1}{n}\,100\% = \frac{2,87-1}{3}100\% = 62,22\%.$$

11. Рассчитаем срок окупаемости. Срок окупаемости ($T_{ок}$) приблизительно рассчитывается по следующей формуле:

$$T_{ок} \approx t_- + \frac{|ЧТС(t)|}{|ЧТС(t_-)| + |ЧТС(t_+)|}$$

где t_- - последний период реализации проекта, при котором накопленный чистый дисконтированный доход (ЧТС) принимает отрицательное значение;
ЧТС (t_-) - последнее отрицательное значение накопленного чистого дисконтированного дохода;
ЧТС (t_+) - положительное значение накопленного чистого дисконтированного дохода.
Для нашей задачи

$$T_{ок} \approx 1 + \frac{|-51\,760,00|}{|-51\,760,00| + 364\,349,84} = 1,12 \text{ года.}$$

Таким образом, имеем следующие данные по проекту:
ЧДД = 843077,92 руб.;
ИД =2,87;
СР = 62,22%;
$T_{ок}$ = 1,12 года.
Поскольку выполняются соотношения ЧДД > 0, $T_{ок} < T_р$, ИД > 1. СР > 0, то проект считается экономически целесообразным.
12. После проведения расчетов и анализа возможностей оборудования по производству продукции руководство пришло к выводу, что в случае дополнительного обучения рабочих можно повысить производительность труда.
Вариант 1. В случае если обучение провести в 2005 г. и затратить на него 200 000 руб., количество выпускаемых изделий по годам распределится следующим образом:
2004 г. - 20 шт.; 2005 г. - 28 шт.; 2006 г. - 30 шт.

Постановка задачи

Какова экономическая эффективность внедрения такого проекта обучения персонала?

Решение

Исходные данные можно представить в следующем виде (табл. 9.12).

Таблица 9.12

№ п/п	Показатели	2004 г.	2005 г.	2006 г.
1	Количество рабочих, чел.	10	10	10
2	Зарплата одного рабочего, руб. в мес.	8000	9000	10 000
3	Единый социальный налог на заработную плату, %	35,6	35,6	35,6
4	Количество выпускаемых изделий, шт. в год	20	28	30
5	Цена одного изделия, руб.	100 000	120 000	130 000
6	Прочие текущие расходы, руб. в год	500 000	600 000	650 000
7	Единовременные расходы, руб. в год	250 000	150 000	150 000
8	Затраты на обучение, руб. в год		200 000	
9	Уровень инфляции, % в год	14	14	14
10	Процентная ставка за кредит в банке, % в год	15	15	15

Составим схему доходов и расходов в виде табл. 9.13:
а) расчет дохода для каждого года осуществляется по данным табл. 9.12 следующим образом: стр. 4 • стр. 5.
б) текущие расходы рассчитываются так:
стр. 2 • стр. 1 • 12 + стр. 2 • стр. 1 • 12 • 0,356 + стр. 6;
в) единовременные расходы:
стр. 7 + стр. 8;
г) итого расходы (по табл. 9.13): стр. 2 + стр. 3.

Таблица 9.13

СХЕМА ДОХОДОВ И РАСХОДОВ ПРЕДПРИЯТИЯ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

№ п/п	Показатели	2004 г.	2005 г.	2006 г.
1	Доход, руб.	2 000 000	3 360 000	3 900 000
2	Текущие расходы, руб.	1 801 760	2 064 480	2 277 200
3	Единовременные затраты, руб.	250 000	350 000	150 000
4	Итого расходы, руб.	2 051 760	2 414 480	2 427 200

Составим схему денежного потока (табл. 9.14)

Таблица 9.14

№ п/п	Показатели	2004 г.	2005 г.	2006 г.
1	Приток, руб.	2 000 000	3 360 000	3 900 000
2	Отток, руб.	2 051 760	2 414 480	2 427 200
3	Сальдо, руб.	-51 760	945 520	1 472 800

Расчет чистого дисконтированного дохода (ЧДД) представлен в табл. 9.15.

Таблица 9.15

№ п/п	Показатели	2004 г.	2005 г.	2006 г.	Итого
1	Номер периода	1	2	3	
2	Норма дисконта, %	31,1	31,1	31,1	
3	Коэффициент дисконтирования	1,00	0,76	0,58	
4	Текущий дисконтированный доход, руб.	198 240,00	988 192,22	944 190,48	2 130 622,70
5	Дисконтированные единовременные затраты, руб.	250 000.00	266 971,78	87 274,20	604 245,98
6	Текущий ЧДД, руб.	-51 760,00	721 220,44	856 916,28	1 526 376,72
7	Чистая текущая стоимость (накопленный ЧДД), руб.	-51 760,00	669 460,44	1 526 376,72	

Для проекта в целом получаем следующие результаты:
ЧДД= 1 526 376,72 руб.;
ИД = 3,53;
СР = 84,20%;
$Т_{ок}$= 1,07 года.

Сравнение с исходным проектом показывает, что предлагаемый вариант обучения персонала позволит добиться лучших результатов по всем показателям, что свидетельствует об экономической целесообразности его внедрения.

Вариант 2. В случае если обучение провести в 2005 г. и затратить на него 280 000 руб., а в 2006 г. - 100 000 руб., количество выпускаемых изделий по годам распределится следующим образом:
2004 г. - 20 шт.; 2005 г. - 29 шт.; 2006 г. - 40 шт.

Постановка задачи

Какова экономическая эффективность внедрения такого проекта обучения персонала?
Ответ. ЧДД = 2 255 081,38 руб.; ИД = 4,12; СР = 103,9%; $Т_{ок}$ = = 1,07 года.

Вариант 3. В случае если обучение провести в 2004 г. и затратить на него 300 000 руб., в 2005 г. - 280 000 руб., а в 2006 г. -100 000 руб., количество выпускаемых изделий по годам распределится следующим образом:
2004 г. - 20 шт.; 2005 г. - 40 шт.; 2006 г. - 50 шт.

Постановка задачи

Какова экономическая эффективность внедрения такого проекта обучения персонала?
Ответ. ЧДД = 3 418 322,77 руб.; ИД = 3,58; СР = 86,10%; $Т_{ок}$ = = 1,37 года.

Вариант 4. В случае если обучение провести в 2004 г. и затратить на него 150 000 руб., а в 2006 г. - 350 000 руб., количество выпускаемых изделий по годам распределится следующим образом:
2004 г. - 20 шт.; 2005 г. - 30 шт.; 2006 г. - 40 шт.

Постановка задачи

Какова экономическая эффективность внедрения такого проекта обучения персонала?
Ответ. ЧДД = 2 114 734.98 руб.; ИД = 3,21: СР = 73,79%; $Т_{ок}$ = = 1,33 года.

Вариант 5. В случае если обучение провести в 2004 г. и затратить на него 300 000 руб., в 2005 г. - 280 000 руб., а в 2006 г. -100 000 руб., количество выпускаемых изделий по годам распределится следующим образом:
2004 г. - 20 шт.; 2005 г. - 40 шт.; 2006 г. - 50 шт.

Постановка задачи

Какова экономическая эффективность внедрения такого проекта обучения персонала?
Ответ. ЧДД = 3 418 322,77 руб.; ИД = 3,58; СР = 86,10%; $Т_{ок}$ -1,37 года.

Вариант 6. В случае если обучение провести в 2005 и 2006 гг. и затратить по 600 000 руб. в год, количество выпускаемых изделий по годам распределится следующим образом:
2004 г. - 20 шт.; 2005 г. - 26 шт.; 2006 г. - 52 шт.
При этом стоимость одного изделия будет постоянной на всех этапах и составит 100 000 руб.

Постановка задачи

Какова экономическая эффективность внедрения такого проекта обучения персонала?
Ответ. ЧДД = 611 247,48 руб.; ИД = 1,49; СР = 16,19%; $Т_{ок}$ -2,43 года.
Какой из проектов является самым выгодным, а какой самым невыгодным? Обоснуйте ответ.

9.3.3. Задача «Выбор варианта оплаты за обучение»

Исходные данные. Организация определяет приемлемые условия договора с учебным заведением. В соответствии с договором **в** течение четырех лет 20 сотрудников организации пройдут курс годичного обучения (одновременно в течение года будет обучаться 5 человек). Администрация учебного заведения утверждает, что плата за обучение будет возрастать под действием инфляции. Более того, администрация объявила заранее, что намерена увеличивать плату за обучение на 200 дол. США ежегодно в течение трех лет начиная со следующего учебного года (в настоящее время плата за обучение одного сотрудника составляет 200 дол. США за год). В этой связи при заключении договора учебное заведение предлагает организации особые условия оплаты: организация вносит плату за обучение всех сотрудников единовременно, за весь период действия договора, исходя из установленной в настоящее время величины оплаты.
Постановка задачи. Какой вариант оплаты (и при каких условиях) предпочтителен для организации?
Методические указания
Для выбора лучшего варианта оплаты организации необходимо определить, действительно ли единовременная оплата обучения (З' = 20 • 2000 = 40 000 дол.) меньше, чем поэтапная оплата обучения (5 • 2000 = 10 000 дол. за 1 -й год обучения + 5 • 2200 = 11 000 дол. за 2-й год обучения + 5 • 2400 = 12 000 дол. за 3-й год обучения + 5 • 2600 = 13 000 дол. за 4-й год обучения). С этой целью следует рассчитать стоимость затрат на поэтапную оплату обучения, приведенную к настоящему моменту (З"), используя следующую формулу:

$$З'' = \sum_{t=0}^{T} З(t)\alpha(t),$$

где З(t) - затраты, осуществляемые в t-м году;
t - шаг расчета;
Т - год окончания действия договора;
$\alpha(t) = 1 /(1 + E)^t$ - коэффициент дисконтирования;
Е - норма дисконта, равная приемлемой для организации норме дохода на капитал*.
* В рыночной экономике величина Е определяется исходя из депозитного процента по вкладам (в постоянных ценах). На практике она принимается больше его значения за счет инфляции и риска, связанного с инвестициями. Приведенная оценка нормы дисконта справедлива для собственного капитала. В случае если инвестируемые средства являются заемными, норма дисконта представляет собой соответствующую процентную ставку, определяемую условиями процентных выплат и погашений по займам.
Предпочтителен вариант оплаты, характеризующийся меньшими затратами, с учетом сложившейся (на сегодня) стоимости, которая, в свою очередь, зависит от нормы дисконта.

При проведении расчетов можно воспользоваться значениями нормы дисконта, приведенными в табл. 9.16.

Например, при норме дисконта 10% для организации предпочтительна поэтапная оплата, поскольку З" = 10000 + 11000 • 0,909091 + 12 000 • 0,826446 + 13 000 • 0,751315 = 307 598,8 дол. меньше 40 000 дол., вносимых при единовременной оплате. При норме дисконта 5% для организации предпочтительнее единовременная оплата обучения всех сотрудников, поскольку З" = 10 000 + + 11 000 • 0,952381 + 12 000 • 0,907029 + 13 000 • 0,863838 = = 42 590,4 дол. превышает 40 000 дол., вносимых при единовременной оплате.

9.3.4. Задача «Выбор способа получения пенсионных выплат»

Исходные данные. Организация предлагает уходящим на пенсию сотрудникам два способа получения пенсионных выплат:

• сотрудникам ежемесячно до конца жизни выплачивается фиксированная денежная сумма;

• при выходе на пенсию сотрудники единовременно получают денежную сумму.

Постановка задачи.

1. Каким путем организация может определить сегодняшнюю ценность ежемесячных выплат на протяжении жизни сотрудника?

2. Какова ценность ежегодной пенсии в 1000 дол. в конце каждых пяти следующих лет при ставке дисконтирования 10%? 20%?

3. Как влияет рост процентной ставки на привлекательность единовременных выплат для уходящих на пенсию сотрудников? для организации?

Методические указания

1. При ответе на вопрос руководствуйтесь методическими указаниями к предыдущей задаче.

Таблица 9.16

ЗНАЧЕНИЕ КОЭФФИЦИЕНТА ДИСКОНТИРОВАНИЯ ПРИ РАЗЛИЧНЫХ НОРМАХ ДИСКОНТА

Год	Норма дисконта Е, %								
	5	10	15	20	30	40	50	80	100
1	0,952381	0,909091	0,862069	0,833333	0,769231	0,714286	0,666667	0,555556	0,5
2	0,907029	0,826446	0,756144	0,694444	0,591716	0,510204	0,444444	0,308642	0,25
3	0,863838	0,751315	0,657516	0,578704	0,455166	0,364431	0,296296	0,171468	0,125
4	0,822702	0,683013	0,571753	0,482253	0,350128	0,260308	0,197531	0,095260	0,0625
5	0,783526	0,620921	0,497177	0,401878	0,269329	0,185934	0,131687	0,052922	0,03125
6	0,746215	0,564474	0,432328	0,334898	0,207176	0,138100	0,187791	0,029401	0,015625
7	0,710681	0,513158	0,375937	0,279082	0,159366	0,094865	0,058528	0,016344	0,007813
8	0,676839	0,466507	0,326902	0,232468	0,122589	0,067760	0,039018	0,009074	0,003906
9	0,644609	0,424098	0,284262	0,193807	0,094300	0,048400	0,026012	0,005041	0,001953
10	0,613913	0,385543	0,247185	0,161506	0,072538	0,034572	0,017342	0,002801	0,000977

2. При определении будущей ценности выплат следует использовать коэффициент дисконтирования: $\alpha''(t) = 1/(1 + E)^t$.

При проведении расчетов можно воспользоваться значениями нормы дисконта, приведенными в табл. 9.17.

3. При ответе на вопрос проанализируйте возможности альтернативного использования выплачиваемых денежных средств.

Таблица 9.17

Год	Норма дисконта Е, %								
	5	10	15	20	30	40	50	80	100
1	1,05	1,10	1,15	1,20	1,30	1,40	1,50	1,80	2,00
2	1,10	1,21	1.32	1,44	1,69	1,96	2,25	3,24	4,00
3	1,16	1,33	1,52	1,73	2,20	2,74	3,38	5,83	8,00
4	1,22	1,46	1,75	2,07	2,86	3,84	5,06	10,50	16,00

5	1,28	1,61	2,01	2,49	3,71	5,38	7,59	18,90	32,00
6	1.34	1,77	2,31	2,99	4,83	7,53	11,39	34,01	64,00
7	1,41	1,95	2,66	3,58	6,27	10,54	17,09	61,22	128,00
8	1,48	2,14	3,06	4,30	8,16	14,76	25,63	110,20	256,00
9	1,55	2,36	3,52	5,16	10,60	20,66	38.44	198,36	512,00
10	1,63	2,59	4,05	6,19	13,79	28,93	57.67	357,05	1024,00

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ. СИТУАЦИЯ «ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА»

Описание ситуации

В отделе маркетинга крупного промышленного предприятия работает восемь человек. С целью повышения эффективности их труда, осуществления целенаправленной кадровой политики в области материального и морального стимулирования сотрудников, проведения аттестации, организации служебного продвижения и повышения квалификации предпринята оценка результатов труда и деловых качеств работников. Для этого используется интегральный коэффициент, комплексно учитывающий такие показатели, как профессиональные и личностные качества, уровень квалификации, сложность работ и результаты труда.

Исходные данные для расчета комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга приведены в табл. 9.1 и методических указаниях к данной ситуации.

Постановка задачи

1. Оцените профессиональные и личностные качества сотрудников отдела маркетинга.
2. Оцените уровень квалификации работников.
3. Оцените сложность выполняемых работ.
4. Оцените результаты труда.
5. Дайте комплексную оценку результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга.

Таблица 9.1

ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ ДЛЯ РАСЧЕТА КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА И ДЕЛОВЫХ КАЧЕСТВ РАБОТНИКОВ ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА

п/п	Должность, Ф.И.О.	Степень достижения признаков*, определяющих профессиональные и личностные качества						Уровень образования	Стаж работы по специальности (лет)	Степень проявления признаков*, определяющих результаты труда		
	Начальник отдела Н.М. Иванов	,25	,25	,0	,25	,0		высшее	12	,25	,0	,25
	Главный специалист СИ. Ларин	,25	,25	,25	,25	,0	,0	высшее	18	,0	,25	,25
	Ведущий специалист Л.В. Воронина	,25	,25	,0	,0	,25	,0	высшее	10	,25	,25	,0

	Специалист I категории Л.С. Сушков	,25	,0	,25	,25	,0	,25	высшее	7	,0	,25	,25
	Специалист I категории А.М. Зимина	,25	,25	,0	,25	,0	,0	высшее	6	,25	,0	,0
	Специалист II категории З.К. Сахарова	,0	,0	,25	,75	,0	,0	незаконченное высшее (V курс)	3	,0	,0	,75
	Специалист II категории Н.И. Алексеев	,25	,25	,0	,0	,0	,25	незаконченное высшее (IV курс)	3	,25	,75	,0
	Специалист II категории СВ. Зуева	,0	,0	,75	,75	,0	,75	среднее специальное	2	,0	,75	,0

* См. табл. 9.2 и 9.3.

6. По итогам комплексной оценки разработайте предложения по:

а) премированию лучших сотрудников;

б) изменению уровня должностного оклада;

в) должностному продвижению работников;

г) улучшению расстановки и рациональному использованию работников отдела;

д) повышению квалификации сотрудников отдела (выбору форм и методов работы).

Методические указания

Для рассмотрения ситуации следует воспользоваться учебником «Управление персоналом организации» (2-е изд. М., 2001). Оценка результатов труда и деловых качеств руководителей и специалистов производится на основе методики оценки деловых качеств государственных служащих (см.: Социально-трудовые отношения на государственной службе: Учебно-метод. пособие/ Под общ. ред. Е.Д. Катульского, Ю.М. Забродина, А.Ф. Зубковой. - М., 1997), а также Методических рекомендаций по оценке сложности и качества работ специалистов, разработанных Институтом труда (М., Экономика, 1989).

Оценка деловых качеств работников основана на факторах, характеризующих: а) самого работника, обладающего определенными знаниями, навыками, способностями; б) вид и содержание трудовых функций, которые он фактически выполняет; в) конкретные результаты его деятельности. Оценка производится на основе комплексного (интегрального) показателя, который может быть получен путем объединения двух частных оценок. Первая определяет показатели, характеризующие работника, т.е. степень развития профессиональных и личностных качеств работника (П) и уровень квалификации (К), а также их количественные измерители; вторая - показатели, характеризующие выполняемую работу, т.е. позволяет сопоставить результаты труда работников (Р) с учетом уровня сложности выполняемых ими функций (С).

Комплексная оценка (Д) определяется по формуле

$$Д = ПК + РС.$$

Каждый элемент комплексной оценки характеризуется своим набором признаков и имеет соответствующую шкалу для их количественного измерения. При расчете комплексной оценки значение каждого элемента выражается в долях единицы.

1. ***Расчет оценки профессиональных и личностных качеств работника (17)***

Для определения величины показателя П производится оценка степени проявления каждого из признаков (табл. 9.2 и 9.3) с учетом их удельной значимости, определяемой экспертным путем, отдельно для руководителей и специалистов.

Каждый признак профессиональных и личностных качеств (для руководителей - 5, для специалистов - 6) имеет три уровня (степени) проявления и оценивается по принципу отклонения от среднего значения. При соответствии конкретного признака среднему уровню его количественная оценка равна 1, выше среднего - 1,25, ниже среднего - 0,75.

Оценка по всей совокупности признаков, определяющих профессиональные и личностные качества работников (П), производится путем суммирования оценок признаков, умноженных на их удельную значимость, и рассчитывается по формуле

$$П = \sum_{i=1}^{n} a_{ij} x_i ,$$

где i - порядковый номер признака (i = 1, 2, ... n) (для руководителей n = 5, для специалистов n = 6);

j - уровень (степень) проявления признака (j = 1, 2, 3);

a_{ij} - количественная мера признака у работника;

x_i - удельная значимость признака в общей оценке (доли единицы).

Таблица 9.2

ОЦЕНКА ПРИЗНАКОВ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ И ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА РУКОВОДИТЕЛЯ

п/п	Признаки профессиональных и личностных качеств	Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
			0,75	1,0	1,25
	2	3	гр. 4 = гр. 3*0,75	гр. 5 = гр. 3*1,0	гр. 6 = гр. 3*1,25
	Профессиональная компетентность - знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора	0,27	0,2	0,27	0,34
	Способность оперативно и самостоятельно принимать обоснованные решения и отвечать за них, умение быстро и правильно реагировать на возникающие ситуации, аргументированно отстаивать свою точку зрения, оперативно принимать меры, направленные на ликвидацию или предупреждение наметившихся отклонений	0,23	0,17	0,23	0,29
	Способность практически организовывать работу коллектива и направлять деятельность работников на осуществление поставленных задач (умение планировать и распределять работу между подчиненными, координировать и контролировать работу сотрудников)	0,13	0,1	0,13	0,16
	Способность воспитывать у работников	0,12	0		0

	чувство ответственности за порученное дело, стимулировать творческую инициативу, направленную на повышение эффективности труда, рост квалификации, освоение новых технологий; умение создать в коллективе благоприятный морально-психологический климат, способность направлять деятельность подчиненных, поддерживать дисциплину, проявлять систематическую заботу о них		,09	,12	,15
	Способность работать в экстремальных условиях, выполнять работы, требующие аналитической оценки в процессе выработки и принятия нестандартных решений	0,25	0,19	0,25	0,31

Таблица 9.3

ОЦЕНКА ПРИЗНАКОВ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ И ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА СПЕЦИАЛИСТА

п/п	Признаки профессиональных и личностных качеств	Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
			0,75	1,0	1,25
	2	3	гр. 4 = гр. 3*0,75	гр. 5 = гр. 3*1,0	гр. 6 = гр. 3*1,25
	Профессиональная компетентность - знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора, умение работать с документами	0,34	0,25	0,34	0,42
	Сознание ответственности за последствия своих действий, принимаемых решений	0,17	0,13	0,17	0,21
	Способность четко организовывать и планировать выполнение порученных заданий, умение рационально использовать рабочее время, сосредоточиться на главном	0,12	0,09	0,12	0,15
	Способность выполнять должностные функции самостоятельно, без помощи руководителя или старшего по должности	0,10	0,07	0,10	0,12
	Творческий подход к решению поставленных задач, активность и инициатива в освоении новой компьютерной и информационной технологий, способность быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям	0,10	0,07	0,10	0,12
	Способность сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях	0,17	0,13	0,17	0,21

Решение

Профессиональные и личностные качества экономиста I категории А.И. Павлова характеризуют следующие уровни признаков (см. табл. 9.3).

1-й признак - 1,25; 2-й признак - 1,0; 3-й признак - 1,25; 4-й признак - 1,0; 5-й признак - 1,0; 6-й признак - 0,75.

По табл. 9.3 определяются оценки, соответствующие уровням проявления признаков и учитывающие их удельную значимость. Сумма этих оценок составит общую оценку профессиональных и личностных качеств оцениваемого работника - экономиста I категории А.И. Павлова:

П = 0,42 + 0,17 + 0,15 + 0,10 + 0,10 + 0,13 = 1,07.

2. Расчет оценки уровня квалификации работников (К)

Для оценки К принимается единый набор признаков, относящихся ко всем категориям работников: уровень специального образования и стаж работы по специальности.

По уровню образования все работники распределяются на две группы:

I группа - имеющие среднее специальное образование;

II группа - имеющие высшее или незаконченное высшее (IV-V курс вуза) образование.

В соответствии с тем, в какую из указанных групп попадает работник, ему присваивается количественная оценка по этому признаку, величина которой составляет 1 или 2.

В зависимости от стажа работы по специальности работники распределяются на четыре группы по каждому уровню образования (табл. 9.4).

Оценка уровня квалификации определяется по формуле

К = (ОБ + СТ)/3,

где ОБ - оценка образования (ОБ =1,2);

СТ - оценка стажа работы по специальности (СТ = 0,25; 0,50; 0,75; 1,0);

З - постоянная величина, соответствующая сумме максимальных оценок по образованию и стажу работы.

Решение

Расчет оценки уровня квалификации (К) проводится следующим образом.

Работник - экономист I категории А.И. Павлов имеет высшее образование; стаж работы в должности экономиста - 12 лет.

Таблица 9.4

ОЦЕНКА УРОВНЯ КВАЛИФИКАЦИИ

Номер группы по стажу	Оценка стажа	Стаж работы по специальности у работников, имеющих образование, годы	
		1 гр. Среднее специальное образование	II гр. Высшее и незаконченное высшее образование
1	0,25	0-9	0-9
2	0,50	9-13, свыше 29	9-17, свыше 29
3	0,75	13-17, 21-29	17-25
4	1,0	17-21	26-29

По образованию он относится ко второй группе, по стажу работы для работников с высшим образованием - также ко второй группе, что соответствует значению 0,50:

$$K = (2 + 0{,}50) / 3 = 0{,}83.$$

Уровень квалификации А.И. Павлова составляет 0,83.

3. Расчет оценки сложности выполняемых работ (С)

Для оценки С по каждому признаку (характер работ, их разнообразие, степень самостоятельности при их выполнении, масштаб и сложность руководства, дополнительная ответственность) установлены значения, обусловленные постепенным усложнением работ (от менее сложных к более сложным).

В табл. 9.5 приведены средние значения коэффициентов сложности выполняемых работ для каждой должностной группы работников.

Таблица 9.5

СРЕДНИЕ КОЭФФИЦИЕНТЫ СЛОЖНОСТИ РАБОТ

	Наименование	Коэффициент

п/п	должности	сложности
	Начальник отдела	1,0
	Главный специалист	0,89
	Ведущий специалист	0,8
	Специалист I категории	0,68
	Специалист II категории	0,57

4. Расчет оценки результатов труда (Р)

Для определения величины Р производится оценка уровня (степени) проявления каждого из следующих признаков:

• количество выполненных плановых и внеплановых работ (заданий);

• качество выполненных работ (заданий);

• соблюдение сроков выполнения работ (заданий).

Количественные оценки по каждому из признаков определяются путем сопоставления фактически достигнутых результатов с критериями оценки в виде полученных заданий, установленных сроков, среднего уровня достигнутых результатов по группе работников и др.

Каждый признак имеет три уровня (степени) проявления и оценивается по принципу отклонения от среднего значения по каждой должностной группе. При соответствии конкретного признака среднему уровню его количественная оценка равна 1, выше среднего - 1,25, ниже среднего - 0,75.

Оценка Р определяется так же, как и П (см. расчет 1 и табл. 9.6).

Таблица 9.6

ОЦЕНКА ПРИЗНАКОВ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИХ РЕЗУЛЬТАТЫ ТРУДА РАБОТНИКОВ

п/п	Признаки результатов труда	Удельная значимости признаков в общей оценке результатов труда	Оценка признаков с учетом удельной значимости признака		
			0,75	1,0	1,25
	2	3	гр. 4 = = гр. 3*0,75	гр. 5 = = гр. 3*1,0	гр. 6 = гр. 3*1,25
	Количество выполненных работ	0,30	0,225	0,30	0,375
	Качество выполненных работ	0,40	0,30	0,40	0,50
	Соблюдение сроков выполнения работ	0,30	0,225	0,30	0,375

Решение

При оценке экономиста I категории А.И. Павлова выявлены признаки результатов труда следующих уровней:

• количество выполненных работ - 1,25;

• качество выполненных работ - 1,0;

• соблюдение сроков выполнения работ - 1,0.

По табл. 9.6 определяется суммарный коэффициент: Р = 0,375+ 0,40 + 0,30= 1,075.

Оценка результатов труда экономиста I категории А.И. Павлова составила 1,075.

5. ***Расчет комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников (Д)***

Комплексная оценка Д получается на основе учета всех рассмотренных выше показателей оценки - профессиональных и личностных качеств, уровня квалификации, сложности работ и результатов труда:

$$Д = ПК + РС.$$

Решение

Комплексная оценка экономиста I категории А.И. Павлова определяется на основе расчетов, приведенных выше,

где П = 1,07; К = 0,83; С = 0,68; Р = 1,075.

Тогда

Д = 1,07 * 0,83+ 1,075 * 0,68= 1,619.

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ОРГАНИЗАЦИИ В ЦЕЛОМ

1. Задачи «Оценка текучести кадров и абсентеизма»

Задача 1

Исходные данные и постановка задачи

Определить коэффициент текучести кадров и степень удовлетворенности работников работой на предприятии по данным баланса численности работников (человек):

1. Списочный состав на начало отчетного периода.....6714

2. Принято в течение отчетного периода - всего.....266

В том числе по источникам:

выпускники учебных заведений.....84

перевод с других предприятий.....5

направлены органами трудоустройства.....12

приняты самим предприятием.....165

3. Выбыло в течение отчетного периода - всего.....388

В том числе по причинам:

перевод на другие предприятия - окончание срока договора.....67

переход на учебу, призыв на военную службу, уход на пенсию и другие причины, предусмотренные законом.....82

по собственному желанию.....196

увольнение по сокращению штатов.....30

увольнение за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины 13

4. Состояло в списочном составе на конец отчетного периода (стр. 1 + стр. 2 - стр. 3) 6592

5. Число работников, состоявших в списках предприятия весь отчетный период 6060

6. Среднесписочное число работников 6653

Решение

Коэффициент текучести кадров ($К_т$), %:

$$К_т = Р_в / Р_н * 100,$$

где $Р_в$ - численность работников, уволенных по причинам текучести (по собственному желанию, за прогулы и нарушения трудовой дисциплины);

$Р_н$ - списочное число работников на начало периода.

$$К_у = (196+ 13) / 6714 * 100 = 3,1.$$

Коэффициент удовлетворенности работников работой на предприятии ($К_у$):

$К_у = 1 - Р_{сж} / Р_{ср}$,

где $Р_{сж}$ - число работников, выбывших с предприятия по собственному желанию;

$Р_{ср}$ - среднесписочная численность работников на предприятии.

$$К_у = 1 - 196 / 6653 = 0,971.$$

Ответ. Коэффициент текучести кадров на предприятии - 3,1%; коэффициент удовлетворенности - 0,971.

Задача 2

Исходные данные и постановка задачи

В числе выбывших с предприятия по причинам текучести 25% составляют лица в возрасте до 20 лет. Доля же этой категории работников в структуре работающих на предприятии - 10%. Определить коэффициент интенсивности текучести молодежи, результат прокомментировать.

Решение

Коэффициент интенсивности текучести ($К_{и.т}$):

$$К_{и.т} = Р_{вi} / Р_i * 100,$$

где $Р^{вi}$ - доля i-й категории работников в числе выбывших по причинам текучести;

$Р_i$ - доля этой же категории работников в структуре работающих на предприятии;

$$К_{и.т} = 25 / 10 = 2,5.$$

Коэффициент показывает, что интенсивность текучести среди молодых работников до 20 лет в 2,5 раза выше средней интенсивности текучести на предприятии.

Ответ. Коэффициент интенсивности текучести молодежи до 20 лет на предприятии - 2,5.

Задача 3

Исходные данные и постановка задачи

Рассчитать коэффициент абсентеизма на предприятии, если известны следующие данные о календарном фонде времени (чел./ч), результат прокомментировать:

Отработано всего.....894 240
Число чел./ч неявок на работу - всего..... 141 152
В том числе:
очередные отпуска.....72 320
отпуска по учебе..... 1768
отпуска в связи с родами 2832
болезни.....46 112
прочие неявки, разрешенные законом.....8160
неявки за свой счет с разрешения администрации..... 1056
прогулы 1784
вынужденные отгулы по инициативе администрации.....7120
Праздничные и выходные дни..... 383 064

Решение

Показатель абсентеизма (А), %:

$$А = Р_п / Р \bullet 100,$$

где $Р_п$ - общее число часов, пропущенных работниками в течение года по болезни, отгулы за свой счет, прогулы, кроме отпусков и вынужденных отгулов по инициативе администрации; Р - общий баланс рабочего времени организации за год.

А = (46 112 + 8160 + 1056 + 1784) / 894 240 • 100 = 6,4.

Коэффициент показывает, что 6,4% производительного времени теряется в течение года из-за отсутствия работников на рабочем месте.

Ответ. Абсентеизм на предприятии - 6,4%.

Задача «Диагностика состояния работы с персоналом»

Исходные данные. Они включают следующие показатели, характеризующие персонал организации и работу с ним.

1. Общая численность работающих в организации, в том числе:

• общая численность рабочих;

• численность рабочих по каждому тарифному разряду;

• численность рабочих со средним специальным и высшим образованием (отдельно), с неполным средним, полным средним;

• общая численность специалистов.

2. Общее число должностей, требующих замещения специалистами, и из них - число должностей, замещенных специалистами требуемого профиля.

3. Общее число должностей руководящего состава и из них должностей высшего руководства.

4. Число руководителей, которые, по мнению высшего руководства, не справляются со своими обязанностями.

5. Потери рабочего времени по причине нарушения трудовой дисциплины (чел./дн.).

6. Общий фонд рабочего времени (чел./дн.).

7. Число уволенных по собственному желанию.

8. Число уволенных по инициативе администрации.

9. Число работников, обращавшихся к администрации с жалобами на плохие условия и организацию труда, недостаточную заработную плату, грубость непосредственных начальников и т.п.

10. Численность персонала, состоящего в резерве на замещение более высокой должности.

11. Число резервируемых должностей.

12. Численность персонала, назначенного на более высокие должности из состава резерва.

13. Численность персонала, назначенного и принятого на резервируемые должности.

14. Нормативные значения показателей.

Постановка задачи

Проанализировать уровень работы с персоналом в организации на основе расчетов совокупности показателей, пользуясь исходными данными и формулами для расчета показателей.

Методические указания

Задание выполняется в три этапа: *первый этап* - расчет показателей уровня работы с персоналом; *второй этап* - анализ значений показателей на определенный момент времени и в динамике, сравнение их с нормативными значениями; *третий этап* - формулирование выводов и рекомендаций для администрации организации.

Исходные данные для выполнения задания выдаются преподавателем.

Заполненная им перед занятиями табл. 9.7 может стать основой текстового задания, служащего целям развития аналитических навыков студентов и проверки глубины понимания сути работы.

При выполнении ***первого этапа*** рассчитываются следующие группы показателей, отражающие:

1) структуру и состав персонала рабочих, специалистов и руководителей и их динамику;

2) стабильность трудового коллектива;

3) работу службы персонала по обеспечению перспектив профессионального и должностного роста (карьеры) персонала.

Показатели первой группы

1.1. Квалификационный уровень рабочих кадров в целом ($К_{ур}$):

$$К_{ур} = \frac{Д_{рф}}{Д_{ро}},$$

где $Д_{рф}$ - фактическое число рабочих должностей, замещенных рабочими необходимого разряда;

$Д_{ро}$ - общее число рабочих.

1.2. Квалификационный уровень рабочих высших разрядов ($К_{вр}$) на должностях, требующих среднего специального образования:

$$К_{вр} = \frac{Р_{ссо}}{НР_{ссо}}$$

где $Р_{ссо}$ - фактическое число рабочих со средним специальным образованием;

$НР_{ссо}$ - число должностей рабочих, требующих среднего специального образования.

1.3. Образовательный уровень рабочих кадров ($К_{ор}$) определяется как среднеарифметическая от числа лет, потраченных на обучение каждым рабочим:

$$К_{ор} = \frac{\sum_{i=1}^{n} Т_i}{n},$$

где n - количество рабочих;

$Т_i$ - количество лет, потраченное на обучение i-м рабочим.

1.4. Квалификационный уровень специалистов (К,):

$$К_с = \frac{Д_{пф}}{Д_с}$$

где $Д_с$ - общее число должностей, требующих замещения специалистами;

$Д_{пф}$, - число должностей, замещенных специалистами требуемого профиля.

1.5. Квалификационный уровень руководителей ($К_р$):

$$К_р = \frac{Д_{рз}}{Д_р}$$

где Д - число должностей руководителей, которые, по мнению высшего руководства, не справляются со своими обязанностями; Д - общее число должностей руководителей без руководителей высшего уровня.

Показатели второй группы

2.1. Состояние трудовой дисциплины (Д):

$$Д = \frac{П_{тд}}{Ф_{рв}}$$

где $П_{тд}$ - потери рабочего времени по причине нарушений трудовой дисциплины;

$Ф_{рв}$ - общий фонд рабочего времени.

2.2. Текучесть персонала ($Т_п$):

$$Т_п = \frac{У_{сж} + У_{иа}}{Ч_р}$$

где $У_{сж}$ - число уволенных по собственному желанию;

$У_{иа}$ - число уволенных по инициативе администрации;

$Ч_р$ - общая численность работающих.

2.3. Удовлетворенность работой ($У_р$):

$$У_р = \frac{Р_ж}{Ч_р}$$

где $Р_ж$ - число работников, обращавшихся с жалобами на плохие условия труда, недостаточную заработную плату, грубость непосредственных руководителей и т.п.;

$Ч_р$ - общее число работников.

Показатели третьей группы

3.1. Изменение качественного состава персонала специалистов ($И_{кс}$) за отчетный период:

$$И_{кс} = \frac{К_{с2}}{К_{с1}}$$

где $К_{с1}$ - квалификационный уровень специалистов в начале отчетного периода;

$К_{с2}$ - квалификационный уровень специалистов в конце отчетного периода.

3.2. Изменение качественного состава руководящего персонала ($И_{кр}$) за отчетный период:

$$И_{кр} = \frac{К_{р2}}{К_{р1}}$$

где $К_{р1}$ - квалификационный уровень руководителей в начале отчетного периода;

$К_{р2}$ - квалификационный уровень руководителей в конце отчетного периода.

3.3. Укомплектованность резерва персонала для замещения вышестоящих должностей ($У_{кр}$):

$$У_{кр} = \frac{Р}{Р_д}$$

где Р - фактическое число персонала, состоящего в резерве;

$Р_д$ - число резервируемых должностей.

3.4. Действенность резерва персонала (Д) для замещения вышестоящих должностей:

$$Д_р = \frac{Р_р}{Р_н}$$

где $Р_р$ - численность персонала, назначенного на более высокие должности из состава резерва;

$Р_н$ - общая численность персонала, назначенного и принятого на резервируемые должности.

Второй этап

На этом этапе составляется табл. 9.7, позволяющая сравнить фактические данные на конец прошлого и конец отчетного годов и нормативные значения показателей, и на основе этого сравнения сделать вывод о направлениях изменений.

Из табл. 9.7 видно, что показатели имеют следующие нормативные значения:

• *первой группы:*

$К_{ур}$ =1; $К_{вр}$ = 1;$К_{ор}$ =10,5; $К_с$ = 1; $К_р$ =1;

• *второй группы:*

Д = 0,01; $Т_п$ = 0,05; $У_р$ = 0,03.

• *третьей группы:*

$И_{кс}$= 1,1; $И_{кр}$ = 1,15; $У_{кр}$ = 1,25; $Д_р$ = 1.

Таблица 9.7

СРАВНЕНИЕ ФАКТИЧЕСКИХ И НОРМАТИВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

№ пользователя	Показатели первой группы			№ пользователя	Показатели второй группы			№ пользователя	Показатели третьей группы		
	орма	Факт			орма	Факт			орма	Факт	
		002	003			002	003			002	003
1				5				9	0	1	2
1,1		,8	,85	2,1	,01	,011	,012	3,1	,1	,09	,11
1,2		,81	,8	2,2	,05	,055	,070	3,2	,15	,14	,13
1,3	0,5	0,1	0,2	2,3	,03	,050	,060	3,3	.25	,10	,16
1,4		,9	,9					3,4		,05	,80
1,5		,91	,8								

Примечание. Приведенные в таблице нормативные значения показателей имеют (кроме показателя текучести) условный характер.

Сравнивая данные, помешенные в графах 3, 4, 7, 8, 11 и 12, можно сделать вывод о том, в каком направлении изменяются показатели уровня работы с персоналом. Например, из граф 3 и 4 видно, что:

• квалификационный уровень всех рабочих кадров вырос на 0,05 пункта по сравнению с предыдущим годом, но остается ниже нормативного 0,15 пункта;

• квалификационный уровень рабочих высших разрядов, напротив, уменьшился на 0,01 пункта;

• образовательный уровень рабочих увеличился на 0,01 пункта, тем не менее он остался ниже нормативного значения на 0,3 пункта;

• квалификационный уровень специалистов не изменился;

• квалификационный уровень руководителей понизился на 0,11 пункта.

Таким образом, значения двух последних показателей также остались ниже нормативного.

Третий этап

На этом этапе формулируются результаты анализа конкретных данных табл. 9.7 и динамики показателей, которые могут варьироваться преподавателем согласно методическим указаниям. По результатам обобщения студенты должны сформулировать рекомендации руководству организации и службы управления персоналом.

ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТОВ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ И ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Ситуация «Оценка эффективности проекта введения должности специалиста по найму»

Описание ситуации

Вариант 1. В организации, представляющей собой малое предприятие, работу по найму персонала, наряду с основной работой, выполняет директор. При этом он тратит до 15% фонда полезного времени на эту работу. Экспертным путем было установлено, что доля директора в доходах организации составляет 30%. Директор считает, что введение должности специалиста по найму позволит ему сэкономить время, которое он тратит на организацию найма и сосредоточиться на решении главных задач организации.

Исходные данные

Доходы организации составляют 100 000 руб. в год. Текущие расходы - 70 000 руб. в год. Единовременные затраты - 25 000 руб. в год. Полезный фонд рабочего времени директора составляет 1920 ч в год. Предполагаемая заработная плата вводимого специалиста по найму составляет 6000 руб. в мес. Единый социальный налог на заработную плату - 35,6%.

Постановка задачи

Определить экономическую эффективность введения должности специалиста по найму.

Методические указания

Для расчетов необходимо использовать:

1. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов: Вторая редакция. - М.: Экономика, 2000.

2. Гунин В.Н. и др. Управление инновациями / 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 7. - М.: ИНФРА-М, 2000. - С. 186-202.

3. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2001.-С. 597-617.

Решение ситуации

Определим годовую экономию времени директора вследствие введения должности специалиста по найму: 1920 • 0,15= 288 ч.

Доход, приносимый директором за год: 100 000 • 0,3 = 30 000 руб.

Доход, приносимый директором за один час работы:

30 000 / 1920= 15,625 руб./ч.

Тогда дополнительный доход, который принесет директор в случае введения должности специалиста по найму, составит: 15,625 • 288 = 4500 руб.

В связи с введением новой должности организация увеличит текущие затраты на величину заработной платы специалиста и налога на нее. Они составят: 6000 • 12 + 6000 /12 • 0,356 = = 97 632 руб.

Доходность проекта представляет собой отношение суммарного дохода к суммарным затратам - индекс доходности инвестиций (ИД):

ИД = (100 000 + 4500) / (70 000 + 25 000 + 97 632) = 104 500/192 632 = 0,54.

Поскольку доходность меньше 1, то проект считается экономически невыгодным. Затраты на введение должности специалиста по найму превысят дополнительный доход от деятельности директора.

Вариант 2. Организация планирует ввести должность специалиста по найму. Исходные данные приведены в следующей таблице.

п/п	Содержание	Значение
	Доходы организации, руб. в год	170 000
	Текущие затраты, руб. в год	70 000
	Единовременные затраты, руб. в год	25 000
	Доля директора в доходах, %	30
	Экономия времени директора, %	20
	Полезный фонд рабочего времени директора, ч в год	1920
	Заработная плата специалиста по найму, руб. в мес.	5000
	Единый социальный налог на заработную плату, %	35,6

Постановка задачи

Определить экономическую эффективность проекта введения должности специалиста по найму.

Ответ. ИД = 1,02. Проект эффективен.

Вариант 3. Организация планирует ввести должность специалиста по найму. Исходные данные приведены в следующей таблице.

п/п	Содержание	Значение
	Доходы организации, руб. в год	300 000
	Текущие затраты, руб. в год	120 000
	Единовременные затраты, руб. в год	30 000
	Доля директора в доходах, %	25
	Экономия времени директора, %	10
	Полезный фонд рабочего времени директора, ч в год	1920
	Заработная плата специалиста по найму, руб. в мес.	4500
	Единый социальный налог на	35,

	заработную плату, %	6

Постановка задачи

Определить экономическую эффективность проекта введения должности специалиста по найму.

Ответ. ИД = 1,38. Проект эффективен.

Вариант 4. Организация планирует ввести должность специалиста по найму. Исходные данные приведены в следующей таблице.

п/п	Содержание	Значение
	Доходы организации, руб. в год	300 000
	Текущие затраты, руб. в год	130 000
	Единовременные затраты, руб. в год	30 000
	Доля директора в доходах, %	10
	Экономия времени директора, %	10
	Полезный фонд рабочего времени директора, ч в год	1920
	Заработная плата специалиста по найму, руб. в мес.	7000
	Единый социальный налог на заработную плату, %	35,6

Постановка задачи

Определить экономическую эффективность проекта введения должности специалиста по найму.

Ответ. ИД = 1,10. Проект эффективен.

Вариант 5. Организация планирует ввести должность специалиста по найму. Исходные данные приведены в следующей таблице.

п/п	Содержание	Значение
	Доходы организации, руб. в год	350 000
	Текущие затраты, руб. в год	200 000
	Единовременные затраты, руб. в год	45 000
	Доля директора в доходах, %	12
	Экономия времени директора, %	20
	Полезный фонд рабочего времени директора, ч в год	2050
	Заработная плата специалиста по найму, руб. в мес.	7000
	Единый социальный налог на заработную плату, %	35,6

Постановка задачи

Определить экономическую эффективность проекта введения должности специалиста по найму.

Ответ. ИД = 0,99. Проект неэффективен.

Вариант 6. Организация планирует ввести должность специалиста по найму. Исходные данные приведены в следующей таблице.

п/п	Содержание	3 начение
	Доходы организации, руб. в год	3 50 000
	Текущие затраты, руб. в год	2 00 000
	Единовременные затраты, руб. в год	0
	Доля директора в доходах, %	1 0
	Экономия времени директора, %	1 5
	Полезный фонд рабочего времени директора, ч в год	1 960
	Заработная плата специалиста по найму, руб. в мес.	8 500
	Единый социальный налог на заработную плату, %	3 5,6

Постановка задачи

Определить экономическую эффективность проекта введения должности специалиста по найму.

Ответ. ИД = 1,05. Проект эффективен.

Критерии оценки

Критерий	**«Неудовлетворительно»**	**«Удовлетворительно»**	**«Хорошо»**	**«Отлично»**
1. Соответствие решения сформулированным задачам	Не соответствуют	Частично соответствуют	Преимущественно соответствуют	Соответствуют
2.Степень полноты и правильность решения задачи.	Решение отсутствует	В решении имеются 3 и более ошибки	В решении имеются 1-2 ошибки (логические, практические, теоретические)	Решение дано верно и полностью
3. Степень обоснованности (аргументация способа решения задачи).	обоснование отсутствует или содержит грубые ошибки	обоснование содержит ошибки	обоснование проведено с учетом части материалов задачи, профессиональных знаний и информации	обоснование проведено верно на основе предоставленных материалов задачи, профессиональных знаний и информации
4.	Не соответствует	Пропущены 1-2	последователь	представлена

Соответствие профессиональному стандарту		ключевых профессиональных действия в процессе при решении задачи	ность профессиональных действий при решении задачи представлена частично	верная последовательность профессиональных действий в процессе решения задачи

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

Оценивание знаний, умений, навыков и опыта деятельности проводятся на основе сведений, приводимых в матрице соответствия оценочных средств запланированным результатам обучения.

Цель текущего контроля успеваемости по учебным дисциплинам в семестре – проверка приобретаемых обучающимися знаний, умений, навыков в контексте формирования установленных образовательной программой компетенций в течение семестра. Текущий контроль осуществляется через систему оценки преподавателем всех видов работ обучающихся, предусмотренных рабочей программой дисциплины и учебным планом**.**

Промежуточная аттестация обучающихся предусматривает оценивание результатов освоения дисциплины посредством испытания в форме экзамена (зачета). Промежуточная аттестация проводится в конце изучения дисциплины.

Разработанный фонд оценочных средств текущего контроля и промежуточной аттестации используется для осуществления контрольно-измерительных мероприятий и выработки обоснованных управляющих и корректирующих действий в процессе приобретения обучающимися необходимых знаний, умений и навыков, формирования соответствующих компетенций в результате освоения дисциплины.

10. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Основными видами работы студентов являются лекции, практические (семинарские) занятия, подготовка и защита курсовых работ, выполнение лабораторных работ и самостоятельная работа (при наличии соответствующих видов работы в учебном плане).

10.1 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины для подготовки к лекционным занятиям

В ходе лекций преподаватель излагает и разъясняет основные, наиболее сложные для понимания темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации на семинарское занятие и указания на самостоятельную работу.

В ходе лекционных занятий необходимо вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций. Дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и

предусмотренной учебной программой - в ходе подготовки к семинарам изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обращаться за методической помощью к преподавателю. Составить план-конспект своего выступления. Продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой теории с реальной жизнью. Своевременное и качественное выполнение самостоятельной работы базируется на соблюдении настоящих рекомендаций и изучении рекомендованной литературы. Студент может дополнить список использованной литературы современными источниками, не представленными в списке рекомендованной литературы, и в дальнейшем использовать собственные подготовленные учебные материалы при написании курсовых и дипломных работ.

10.2 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины для подготовки к практическим (семинарским) занятиям

Практические занятия позволяют развивать у студентов творческое теоретическое мышление, умение самостоятельно изучать литературу, анализировать практику; учат четко формулировать мысль, вести дискуссию, то есть имеют исключительно важное значение в развитии самостоятельного мышления. Начиная подготовку к семинарскому занятию, необходимо, прежде всего, обратить внимание на страницы в конспекте лекций, разделы учебников и учебных пособий, которые способствуют общему представлению о месте и значении темы в изучаемом курсе. Затем следует поработать с дополнительной литературой, сделать записи по рекомендованным источникам. Подготовка к семинарскому занятию включает 2 этапа: 1й – организационный; 2й - закрепление и углубление теоретических знаний. На первом этапе студент планирует свою самостоятельную работу, которая включает: - уяснение задания на самостоятельную работу; - подбор рекомендованной литературы; - составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки. Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе. Второй этап включает непосредственную подготовку студента к занятию. Начинать надо с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретается практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь. При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю. Идя на консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения. В начале занятия студенты под руководством преподавателя более глубоко осмысливают теоретические положения по теме занятия, раскрывают и объясняют основные положения публичного выступления. В процессе творческого обсуждения и дискуссии вырабатываются умения и навыки использовать приобретенные знания для различного рода ораторской деятельности. Записи имеют первостепенное значение для самостоятельной работы студентов. Они помогают понять построение изучаемого материала, выделить основные положения, проследить их логику и тем самым проникнуть в творческую лабораторию автора. Ведение записей способствует

превращению чтения в активный процесс, мобилизует, наряду со зрительной, и моторную память. Следует помнить: у студента, систематически ведущего записи, создается свой индивидуальный фонд подсобных материалов для быстрого повторения прочитанного, для мобилизации накопленных знаний. Особенно важны и полезны записи тогда, когда в них находят отражение мысли, возникшие при самостоятельной работе. Важно развивать умение сопоставлять источники, продумывать изучаемый материал. Большое значение имеет совершенствование навыков конспектирования. Преподаватель может рекомендовать студентам следующие основные формы записи: план (простой и развернутый), выписки, тезисы. Результаты конспектирования могут быть представлены в различных формах. План – это схема прочитанного материала, краткий (или подробный) перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала. Подробно составленный план вполне заменяет конспект. Конспект– это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов:

План-конспект – это развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам плана, которые нуждаются в пояснении.

Текстуальный конспект – это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника.

Свободный конспект – это четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения в результате глубокого осмысливания материала. В нем могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом.

Тематический конспект – составляется на основе изучения ряда источников и дает более или менее исчерпывающий ответ по какой-то схеме (вопросу).

Ввиду трудоемкости подготовки к семинару следует продумать алгоритм действий, еще раз внимательно прочитать записи лекций и уже готовый конспект по теме семинара, тщательно продумать свое устное выступление.

На семинаре каждый его участник должен быть готовым к выступлению по всем поставленным в плане вопросам, проявлять максимальную активность при их рассмотрении. Выступление должно строиться свободно, убедительно и аргументировано. Необходимо следить, чтобы выступление не сводилось к репродуктивному уровню (простому воспроизведению текста), не допускать и простое чтение конспекта. Необходимо, чтобы выступающий проявлял собственное отношение к тому, о чем он говорит, высказывал свое личное мнение, понимание, обосновывал его и мог сделать правильные выводы из сказанного. При этом возможно обращаться к записям конспекта и лекций, непосредственно к первоисточникам, использовать знание художественной литературы и искусства, факты и наблюдения современной жизни и т. д. Вокруг такого выступления могут разгореться споры, дискуссии, к участию в которых должен стремиться каждый. Выступления других студентов необходимо внимательно и критически слушать, подмечать особенное в суждениях студентов, улавливать недостатки и ошибки. При этом обратить внимание на то, что еще не было сказано, или поддержать и развить интересную мысль, высказанную выступающим студентом. Изучение студентами фактического материала по теме практического занятия должно осуществляться заблаговременно. Под фактическим материалом следует понимать специальную литературу по теме занятия, систему нормативных правовых актов, а также судебную практику по рассматриваемым проблемам. Особое внимание следует обратить на дискуссионные теоретические вопросы в системе земельного права: изучить различные точки зрения ведущих ученых, обозначить противоречия современного земельного законодательства. Для систематизации основных положений по теме занятия рекомендуется составление конспектов. Обратить внимание на:

-составление списка нормативных правовых актов и учебной и научной литературы по изучаемой теме.

- Изучение и анализ выбранных источников.

- Изучение и анализ судебной практики по данной теме, представленной в информационно-справочных правовых электронных системах «КонсультантПлюс» или других.

- Выполнение предусмотренных программой заданий в соответствии с тематическим планом.

- Выделение наиболее сложных и проблемных вопросов по изучаемой теме, получение разъяснений и рекомендаций по данным вопросам с преподавателями кафедры на их еженедельных консультациях.

- Проведение самоконтроля путем ответов на вопросы текущего контроля знаний, решения представленных в учебно-методических материалах кафедры задач, тестов, написания рефератов и эссе по отдельным вопросам изучаемой темы.

Семинарские занятия завершают изучение наиболее важных тем учебной дисциплины. Они служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов, сообщений, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности студентов по изучаемой дисциплине.

Семинар предполагает свободный обмен мнениями по избранной тематике. Он начинается со вступительного слова преподавателя, формулирующего цель занятия и характеризующего его основную проблематику. Затем, как правило, заслушиваются сообщения студентов. Обсуждение сообщения совмещается с рассмотрением намеченных вопросов. Сообщения, предполагающие анализ публикаций по отдельным вопросам семинара, заслушиваются обычно в середине занятия. Поощряется выдвижение и обсуждение альтернативных мнений. В целях контроля подготовленности студентов и привития им навыков краткого письменного изложения своих мыслей преподаватель в ходе семинарских занятий может осуществлять текущий контроль знаний в виде тестовых заданий.

При подготовке к семинару студенты имеют возможность воспользоваться консультациями преподавателя. Кроме указанных тем студенты вправе, по согласованию с преподавателем, избирать и другие интересующие их темы.

Качество учебной работы студентов преподаватель оценивает в конце семинара, выставляя в рабочий журнал текущие оценки. Студент имеет право ознакомиться с ними.

10.3 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины для самостоятельной работы

Самостоятельная работа студента является основным средством овладения учебным материалом во время, свободное от обязательных учебных занятий. Учебный материал учебной дисциплины, предусмотренный рабочим учебным планом для усвоения студентом в процессе самостоятельной работы, выносится на итоговый контроль наряду с учебным материалом, который разрабатывался при проведении учебных занятий. Содержание самостоятельной работы студента определяется учебной программой дисциплины, методическими материалами, заданиями и указаниями преподавателя. Самостоятельная работа студентов осуществляется в аудиторной и внеаудиторной формах. Самостоятельная работа студентов в аудиторное время может включать:

− конспектирование (составление тезисов) лекций;
− выполнение контрольных работ;
− решение задач;
− работу со справочной и методической литературой;
− работу с нормативными правовыми актами;
− выступления с докладами, сообщениями на семинарских занятиях;
− защиту выполненных работ;
− участие в оперативном (текущем) опросе по отдельным темам изучаемой дисциплины;

− участие в собеседованиях, деловых (ролевых) играх, дискуссиях, круглых столах, конференциях;

− участие в тестировании и др.

Самостоятельная работа студентов во внеаудиторное время может состоять из:

− повторение лекционного материала;

− подготовки к семинарам (практическим занятиям);

− изучения учебной и научной литературы;

− изучения нормативных правовых актов (в т.ч. в электронных базах данных);

− решения задач, выданных на практических занятиях;

− подготовки к контрольным работам, тестированию и т.д.;

− подготовки к семинарам устных докладов (сообщений);− подготовки рефератов, эссе и иных индивидуальных письменных работ по заданию преподавателя;

− выполнения курсовых работ, предусмотренных учебным планом;

− выполнения выпускных квалификационных работ и др.

- выделение наиболее сложных и проблемных вопросов по изучаемой теме, получение разъяснений и рекомендаций по данным вопросам с преподавателями кафедры на их еженедельных консультациях.

- проведение самоконтроля путем ответов на вопросы текущего контроля знаний, решения представленных в учебно-методических материалах кафедры задач, тестов, написания рефератов и эссе по отдельным вопросам изучаемой темы.

10.4 Методические указания для обучающихся по выполнению курсовой работы

Теоретическая часть курсовой работы выполняется по установленным темам с использованием практических материалов. К каждой теме курсовой работы рекомендуется примерный перечень вопросов, список необходимой литературы. Излагая вопросы темы, следует строго придерживаться плана. Работа не должна представлять пересказ отдельных глав учебника или учебного пособия. Необходимо изложить собственные соображения по существу излагаемых вопросов, внести свои предложения. Общие положения должны быть подкреплены и пояснены конкретными примерами. Излагаемый материал при необходимости следует проиллюстрировать таблицами, схемами, диаграммами и т.д. Необходимо изучить литературу, рекомендуемую для выполнения курсовой работы. Чтобы полнее раскрыть тему, студенту следует выявить дополнительные источники и материалы. При написании курсовой работы необходимо ознакомиться с публикациями по теме, опубликованными в журналах. Курсовая работа выполняется и оформляется в соответствии с "Методическими рекомендациями по выполнению и защите курсовых работ". Выполненная курсовая работа представляется на рецензирование в срок, установленный графиком учебного процесса, с последующей ее устной защитой (собеседование). Курсовая работа является самостоятельным творчеством студента, позволяющим судить о знаниях в области риторики. Наряду с этим, написание курсовой работы преследует и иные цели, в частности, осуществление контроля за самостоятельной работой студента, выполнение программы высшей школы, вместе с экзаменом, является одним из способов проверки подготовленности будущего специалиста. Студент, со своей стороны, при выполнении курсовой работы должен показать умение работать с различной литературой, давать анализ соответствующих источников, аргументировать сделанные в работы выводы и, главное – раскрыть выбранную тему. По общему правилу написание курсовых работ начинается с выбора темы, по которой она будет написана. Желательно, чтобы тема была актуальной. С выбором темы неразрывно связаны подбор и изучение студентом литературы и самостоятельное составление плана работа. Прежде всего, необходимо изучить вопросы темы по хрестоматийным источникам (учебники, учебные пособия и пр.), где материал излагается в наиболее доступной форме, а затем переходить к более глубокому усвоению вопросов выбранной темы, используя рекомендованную и иную литературу. В процессе исследования литературных источников

рекомендуется составлять конспект, делая выписки с учетом темы и методических указаний. После изучения литературы по риторике студент должен продумать план курсовой работы и содержание ответов на поставленные вопросы. Вместе с общими вопросами настоящих методических указаний студент должен четко соблюдать ряд требований, предъявляемых к курсовым работам, имеющим определенную специфику. Это, в частности, требования к структуре курсовых работ, ее источникам, оформлению, критериям ее оценки, ссылкам на нормативные акты, литературные источники, последовательность расположения нормативных актов и др. Структуру курсовых работ составляют: план работы; краткое введение, обосновывающее актуальность исследуемой проблемы; основной текст (главы, параграфы); заключение, краткие выводы по исследуемой проблеме;список использованной литературы, материалов практики и др. Курсовая работа должна быть обязательно пронумерована и подписана на последней странице после списка литературы и сдана на кафедру либо научному руководителю.

10.5 Методические указания для обучающихся по написанию рефератов и докладов

Целью написания рефератов является:

- привитие студентам навыков библиографического поиска необходимой литературы (на бумажных носителях, в электронном виде);

привитие студентам навыков компактного изложения мнения авторов и своего суждения по выбранному вопросу в письменной форме, научно грамотным языком и в хорошем стиле;

- приобретение навыка грамотного оформления ссылок на используемые источники, правильного цитирования авторского текста;

- выявление и развитие у студента интереса к определенной научной и практической проблематике с тем, чтобы исследование ее в дальнейшем продолжалось в подготовке и написании курсовых и дипломной работы и дальнейших научных трудах.

Основные задачи студента при написании реферата:

- с максимальной полнотой использовать литературу по выбранной теме (как рекомендуемую, так и самостоятельно подобранную) для правильного понимания авторской позиции;
- верно (без искажения смысла) передать авторскую позицию в своей работе;
- уяснить для себя и изложить причины своего согласия (несогласия) с тем или иным автором по данной проблеме.

Требования к содержанию:

- материал, использованный в реферате, должен относится строго к выбранной теме;

- необходимо изложить основные аспекты проблемы не только грамотно, но и в соответствии с той или иной логикой (хронологической, тематической, событийной и др.)

- при изложении следует сгруппировать идеи разных авторов по общности точек зрения или по научным школам;

- реферат должен заканчиваться подведением итогов проведенной исследовательской работы: содержать краткий анализ-обоснование преимуществ той точки зрения по рассматриваемому вопросу, с которой Вы солидарны.

Структура реферата.

1. Начинается реферат с титульного листа.

Образец оформления титульного листа для реферата:

2. За титульным листом следует Оглавление. Оглавление - это план реферата, в котором каждому разделу должен соответствовать номер страницы, на которой он находится.

3. Текст реферата. Он делится на три части: введение, основная часть и заключение.

а) Введение - раздел реферата, посвященный постановке проблемы, которая будет рассматриваться и обоснованию выбора темы.

б) Основная часть - это звено работы, в котором последовательно раскрывается выбранная тема. Основная часть может быть представлена как цельным текстом, так и разделена на главы. При необходимости текст реферата может дополняться иллюстрациями, таблицами, графиками, но ими не следует "перегружать" текст.

в) Заключение - данный раздел реферата должен быть представлен в виде выводов, которые готовятся на основе подготовленного текста. Выводы должны быть краткими и четкими. Также в заключении можно обозначить проблемы, которые "высветились" в ходе работы над рефератом, но не были раскрыты в работе.

4. Список источников и литературы. В данном списке называются как те источники, на которые ссылается студент при подготовке реферата, так и все иные, изученные им в связи с его подготовкой. В работе должно быть использовано не менее 5 разных источников, из них хотя бы один – на иностранном языке (английском или французском). Работа, выполненная с использованием материала, содержащегося в одном научном источнике, является явным плагиатом и не принимается. Оформление Списка источников и литературы должно соответствовать требованиям библиографических стандартов (см. Оформление Списка источников и литературы).

Объем и технические требования, предъявляемые к выполнению реферата.

Объем работы должен быть, как правило, не менее 12 и не более 20 страниц. Работа должна выполняться через одинарный интервал 12 шрифтом, размеры оставляемых полей: левое - 25 мм, правое - 15 мм, нижнее - 20 мм, верхнее - 20 мм. Страницы должны быть пронумерованы.

Расстояние между названием части реферата или главы и последующим текстом должно быть равно трем интервалам. Фразы, начинающиеся с "красной" строки, печатаются с абзацным отступом от начала строки, равным 1 см.

При цитировании необходимо соблюдать следующие правила:

- текст цитаты заключается в кавычки и приводится без изменений, без произвольного сокращения цитируемого фрагмента (пропуск слов, предложений или абзацев допускается, если не влечет искажения всего фрагмента, и обозначается многоточием, которое ставится на месте пропуска) и без искажения смысла;
- каждая цитата должна сопровождаться ссылкой на источник, библиографическое описание которого должно приводиться в соответствии с требованиями библиографических стандартов.

Подготовка научного доклада выступает в качестве одной из важнейших форм самостоятельной работы студентов.

Научный доклад представляет собой исследование по конкретной проблеме, изложенное перед аудиторией слушателей.

Работа по подготовке доклада включает не только знакомство с литературой по избранной тематике, но и самостоятельное изучение определенных вопросов. Она требует от студента умения провести анализ изучаемых государственно-правовых явлений, способности наглядно представить итоги проделанной работы, и что очень важно – заинтересовать

аудиторию результатами своего исследования. Следовательно, подготовка научного доклада требует определенных навыков.

Подготовка научного доклада включает несколько этапов работы:

1. Выбор темы научного доклада;
2. Подбор материалов;
3. Составление плана доклада. Работа над текстом;
4. Оформление материалов выступления;
5. Подготовка к выступлению.

Структура и содержание доклада.

Введение - это вступительная часть научно-исследовательской работы. Автор должен приложить все усилия, чтобы в этом небольшом по объему разделе показать актуальность темы, раскрыть практическую значимость ее, определить цели и задачи эксперимента или его фрагмента.

Основная часть. В ней раскрывается содержание доклада. Как правило, основная часть состоит из теоретического и практического разделов.

В теоретическом разделе раскрываются история и теория исследуемой проблемы, дается критический анализ литературы и показываются позиции автора.

В практическом разделе излагаются методы, ход, и результаты самостоятельно проведенного эксперимента или фрагмента. В основной части могут быть также представлены схемы, диаграммы, таблицы, рисунки и т.д.

В заключении содержатся итоги работы, выводы, к которым пришел автор, и рекомендации. Заключение должно быть кратким, обязательным и соответствовать поставленным задачам.

Список использованных источников представляет собой перечень использованных книг, статей, фамилии авторов приводятся в алфавитном порядке, при этом все источники даются под общей нумерацией литературы. В исходных данных источника указываются фамилия и инициалы автора, название работы, место и год издания.

Приложение к докладу оформляются на отдельных листах, причем каждое должно иметь свой тематический заголовок и номер, который пишется в правом верхнем углу.

Объем доклада может колебаться в пределах 5-15 печатных страниц; все приложения к работе не входят в ее объем. Доклад должен быть выполнен грамотно, с соблюдением культуры изложения. Обязательно должны иметься ссылки на используемую литературу.

Должна быть соблюдена последовательность написания библиографического аппарата.

10.6 Методические указания для обучающихся по выполнению лабораторной работы

Лабораторное занятие – это основной вид учебных занятий, направленный на экспериментальное подтверждение теоретических положений. В процессе лабораторного занятия учащиеся выполняют одну или несколько лабораторных работ (заданий) под руководством преподавателя в соответствии с изучаемым содержанием учебного материала.

Выполнение лабораторных работ направлено на:

обобщение, систематизацию, углубление теоретических знаний по конкретным темам учебной дисциплины;

формирование умений применять полученные знания в практической деятельности;

развитие аналитических, проектировочных, конструктивных умений;

выработку самостоятельности, ответственности и творческой инициативы.

Учебные дисциплины, по которым планируется проведение лабораторных занятий и их объемы, определяются рабочим учебным планом по направлению подготовки.

Ведущей дидактической целью лабораторных занятий является экспериментальное подтверждение и проверка существенных теоретических положений.

Основными целями лабораторных занятий являются:

установление и подтверждение закономерностей;

проверка формул, методик расчета;

установление свойств, их качественных и количественных характеристик;

ознакомление с методиками проведения экспериментов;

наблюдение за развитием явлений, процессов и др.

В ходе лабораторных занятий у учащихся формируются практические умения и навыки обращения с различными приборами, установками, лабораторным оборудованием, а также исследовательские умения (наблюдать, сравнивать, анализировать, устанавливать зависимости, делать выводы и обобщения, самостоятельно вести исследования, оформлять результаты).

Лабораторные занятия как вид учебной деятельности проводятся в специально оборудованных лабораториях, где выполняются лабораторные работы (задания) или компьютерных классах.

Необходимые структурные элементы лабораторного занятия:
инструктаж, проводимый преподавателем;
самостоятельная деятельность учащихся;
обсуждение итогов выполнения лабораторной работы (задания).

Перед выполнением лабораторного задания (работы) проводится проверка знаний учащихся – их теоретической готовности к выполнению задания.

Лабораторное задание (работа) может носить репродуктивный, частично-поисковый и поисковый характер.

Работы, носящие репродуктивный характер, отличаются тем, что при их проведении учащиеся пользуются подробными инструкциями, в которых указаны: цель работы, пояснения (теория, основные характеристики), оборудование, аппаратура, материалы и их характеристики, порядок выполнения работы, таблицы, выводы (без формулировок), контрольные вопросы, учебная и специальная литература.

Работы, носящие частично-поисковый характер, отличаются тем, что при их проведении учащиеся не пользуются подробными инструкциями, им не задан порядок выполнения необходимых действий, от учащихся требуется самостоятельный подбор оборудования, выбор способов выполнения работы, инструктивной и справочной литературы.

Работы, носящие поисковый характер, отличаются тем, что учащиеся должны решить новую для них проблему, опираясь на имеющиеся у них теоретические знания.

По каждому лабораторному заданию (работе) преподавателем учебной дисциплины разрабатываются методические указания по их проведению.

По лабораторной работе репродуктивного характера методические указания содержат:
тему занятия;
цель занятия;
используемое оборудование, аппаратуру, материалы и их характеристики;
основные теоретические положения ;
порядок выполнения конкретной работы;
образец оформления отчета (таблицы для заполнения; выводы (без формулировок));
контрольные вопросы;
учебную и специальную литературу.

По лабораторной работе частично-поискового характера методические указания содержат:
тему занятия;
цель занятия;
основные теоретические положения.

Форма организации учащихся для проведения лабораторного занятия – фронтальная, групповая и индивидуальная – определяется преподавателем, исходя из темы, цели, порядка выполнения работы.

При фронтальной форме организации занятий все учащиеся выполняют одну и ту же работу.

При групповой форме организации занятий одна и та же работа выполняется бригадами по 2-5 человек.

При индивидуальной форме организации занятий каждый выполняет индивидуальное задание.

Результаты выполнения лабораторного задания (работы) оформляются учащими в виде отчета.

Оценки за выполнение лабораторного задания (работы) являются показателями текущей успеваемости учащихся по учебной дисциплине.

Приложение 1

Аннотация рабочей программы
по дисциплине Экономика управления персоналом
направление 38.03.03 Управление персоналом
профиль Управление персоналом

Дисциплина Экономика управления персоналом входит в состав Экономико-управленческого модуля и относится к обязательным дисциплинам вариативной части блока 1 учебного плана подготовки студентов по направлению 38.03.03 Управление персоналом. Дисциплина реализуется кафедрой «Экономика и менеджмент».

Дисциплина нацелена на формирование профессиональных компетенций выпускника:

ПК-6 знание основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умением применять их на практике.

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов, связанных с анализом экономических показателей деятельности организации и показателей по труду (в том числе производительности труда), а также навыками разработки и экономического обоснования мероприятий по их улучшению; владением навыками сбора информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала; знание основ оценки социально-экономической эффективности разработанных мероприятий по охране труда и здоровья персонала; умением формировать бюджет затрат на персонал и контролировать его исполнение.

Преподавание дисциплины предусматривает следующие формы организации учебного процесса: лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента.

Программой дисциплины предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме аттестации дважды в семестре по результатам текущего контроля знаний и промежуточный контроль в форме зачета в 7 семестре, экзамена в 8 семестре.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 8 зачетных единиц, 288 академических часов. Программой дисциплины предусмотрены лекционные занятия (68 часов), практические занятия (90 часов), контроль (27 часов) и самостоятельная работа студента (103 часа).