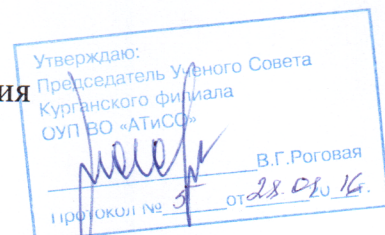


Образовательное учреждение профсоюзов
 высшего образования
 «Академия труда и социальных отношений»
 Курганский филиал

Кафедра экономики и управления



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Анализ работы и формирование квалификационных требований к персоналу

Направление подготовки: **38.03.03 «Управление персоналом»**

Форма обучения: очная

Цикл дисциплин: Б1.В.ДВ.5.2

Трудоемкость дисциплины (з.е./ ч.) 4 з.е./144 ч.

Вид учебной работы	Часы	Семестры							
		1курс		2курс		3курс		4курс	
		1	2	3	4	5	6	7	8
Аудиторные занятия (всего), в том числе:	72							72	
Лекции	36							36	
Лабораторные работы									
Практические занятия, из них текущий контроль (тестирование, коллоквиум) (ТК) % интерактивных форм обучения от аудиторных занятий по дисциплине	36							36	
Самостоятельная работа (всего), в том числе:	36							36	
Курсовая работа: (КР)									
Курсовой проект: (КП)									
Контрольная работа									
Вид промежуточной аттестации (зачет):	экзамен/ 36							экзамен/ 36	
Общая трудоемкость дисциплины	144/ 4							144/ 4	

СВЕДЕНИЯ ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ В РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ

Рабочая программа утверждена на 20 15 / 20 16 учебный год со следующими изменениями:

Программа переработана }
связи с примечаниями } 9110С по
38.03.03 "Управление персоналом"

Протокол заседания кафедры № 6 от « 11 » февраля 2016 г.
Заведующий кафедрой

Алексин / Фигурин А.Р.

Рабочая программа утверждена на 20 16 / 20 17 учебный год со следующими изменениями:

Программа пересмотрена и утверждена
на 2016-2017 учебный год
в связи с изменением списка рекоменду-
емой литературы

Протокол заседания кафедры № 1 от « 30 » августа 2016 г.
Заведующий кафедрой

Александр А.В. / Алексин

Рабочая программа утверждена на 20 / 20 учебный год со следующими изменениями:

Протокол заседания кафедры № от « » 20 г.
Заведующий кафедрой

/ /

Рабочая программа составлена:

- с учётом требований Федерального Государственного образовательного стандарта высшего образования к минимуму содержания и уровню подготовки выпускников по направлению 38.03.03 «Управление персоналом»
- на основании учебного плана подготовки бакалавров по данному направлению.

Рабочую программу разработал:

Братчикова Светлана Юрьевна,

ст. преподаватель Курганского филиала ОУП ВО «АТ и СО» /  /

Программа утверждена на заседании кафедры

Протокол № 6 от «11» февраля 2016 г.

Заведующий кафедрой



/ Буркина И.В.

1 Место дисциплины в структуре ООП ВО:

Дисциплина «Анализ работы и формирование квалификационных требований к персоналу» относится к циклу Б1, вариативной части подготовки по направлению 38.03.03 «Управление персоналом» (Б1.В.ДВ.5.2). Данная дисциплина базируется на знаниях, полученными студентами при изучении основных курсов: «Основы управления персоналом», «Статистика», «Менеджмент качества в управлении персоналом», «Управленческие решения».

Полученные при изучении дисциплины знания помогут при изучении следующих дисциплин: «Экономика управления персоналом», «Аудит и контроллинг персонала», используются при написании выпускной квалификационной работы и в последующей практической деятельности.

2 Цели и задачи освоения дисциплины

Целями освоения дисциплины «Анализ работы и формирование квалификационных требований к персоналу» являются формирование у студентов навыков проведения анализа персонала в различных аспектах, а также развитие способности составления различных стандартов и квалификационных требований.

Основные задачи освоения дисциплины:

- 1 Изучение различных методов проведения анализа работ и работников организации
- 2 Изучение особенностей постановки целей перед персоналом
- 3 Разработка профессиональных стандартов
- 4 Разработка квалификационных требований

3 Требования к результатам освоения дисциплины:

Изучение дисциплины направлено на формирование следующих компетенций:

ОК-3	способностью использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности
ОК-5	способностью к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия
ОК-6	способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
ОПК-6	владением культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и экономическому анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения; способностью отстаивать свою точку зрения, не разрушая отношения
ОПК-7	готовностью к кооперации с коллегами, к работе на общий результат, а также владением навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других
ОПК-8	способностью использовать нормативные правовые акты в своей профессиональной деятельности, анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации, находить организационно-управленческие и экономические решения, разрабатывать алгоритмы их реализации и готовностью нести ответственность за их результаты
ПК-5	знанием основ научной организации и нормирования труда, владением навыками проведения анализа работ и анализа рабочих мест, оптимизации норм обслуживания и численности, способностью эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды и умение применять их на практике
ПК-8	знанием принципов и основ формирования системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда), порядка применения дисциплинарных взысканий, владение навыками оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях) и умением применять их на практике
ПК-10	знанием Трудового кодекса Российской Федерации и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, знанием процедур приема, увольнения, перевода на другую работу и перемещения персонала в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации и владением навыками оформления сопровождающей документации
ПК-11	владением навыками разработки организационной и функционально-штатной структуры, разработки локальных нормативных актов, касающихся организации труда (правила внутреннего трудового распорядка, положение об отпусках, положение о командировках)
ПК-15	владением навыками сбора информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала организации, умением рассчитывать численность и

	профессиональный состав персонала в соответствии со стратегическими планами организации
ПК-22	умением формировать бюджет затрат на персонал и контролировать его исполнение, владением навыками контроля за использованием рабочего времени
ПК-26	знанием основ проведения аудита и контроллинга персонала и умением применять их на практике, владением важнейшими методами экономического и статистического анализа трудовых показателей, методами бюджетирования затрат на персонал
ПК-29	владением навыками анализа и диагностики состояния социальной сферы организации, способностью целенаправленно и эффективно реализовывать современные технологии социальной работы с персоналом, участвовать в составлении и реализации планов (программ) социального развития с учетом фактического состояния социальной сферы, экономического состояния и общих целей развития организации
ПК-36	знанием основ проведения и методов оценки экономической и социальной эффективности инвестиционных проектов в области управления персоналом при различных схемах и условиях инвестирования и финансирования программ развития персонала

4 Образовательные результаты освоения дисциплины, соответствующие определенным компетенциям

В результате освоения дисциплины обучающийся должен демонстрировать следующие результаты образования:

1) знать:

Индекс компетенции (ОК, ПК)	Образовательный результат (указывается формируемые образовательные результаты в рамках соответствующих компетенций)
ОК-3	принципы развития и закономерности функционирования организации порядок диагностики и анализа социально-экономических проблем и процессов в организации основные стадии развития внештатной ситуации
ОК-5	основы построения устной и письменной речи
ОК-6	этнические, конфессиональные и культурные различия
ОПК-6	теоретические метода анализа персонала и способы формирования квалификационных требований
ОПК-7	способы кооперации с коллегами методы повышения мотивации работников на достижение способы контроля и критерии эффективности деятельности подчиненных
ОПК-8	виды управленческих решений и методы их принятия возможные организационно-управленческие и экономические решения, алгоритм их реализации
ПК-5	основы научной организации и нормирования труда
ПК-8	принципы и основы формирования системы мотивации и стимулирования персонала, в том числе оплаты труда и принципов и основ формирования системы мотивации и стимулирования персонала, в том числе оплаты труда и умением применять их на практике
ПК-10	Трудовой кодекс Российской Федерации и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, знанием процедур приема, увольнения, перевода на другую работу и перемещения персонала в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации и владением навыками оформления сопровождающей документации
ПК-11	методы и способы разработки организационной и функционально-штатной структуры
ПК-15	источники информации для анализа внутренних и внешних факторов. Влияющих на эффективность деятельности персонала основные методике анализа социально-трудовых показателей предприятия
ПК-22	порядок планирования затрат на управление персоналом основы организации и оплаты труда персонала
ПК-26	методы экономического и статистического анализа трудовых показателей
ПК-29	способы составления и реализации планов (программ) социального развития с учетом фактического состояния социальной сферы, экономического состояния и общих целей

	развития организации
ПК-36	основы проведения и методов оценки экономической и социальной эффективности инвестиционных проектов в области управления персоналом при различных схемах и условиях инвестирования и финансирования программ развития персонала

2) уметь:

Индекс компетенции (ОК, ПК)	Образовательный результат (указывается формируемые образовательные результаты в рамках соответствующих компетенций)
ОК-3	прогнозировать и учитывать последствия принятых кадровых решений обрабатывать эмпирические и экспериментальные данные разрабатывать программы высвобождения персонала
ОК-5	логически верно, аргументировано и ясно строить устную и письменную речь
ОК-6	работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
ОПК-6	получать и обрабатывать информацию из различных источников, используя современные информационные технологии критически осмысливать полученную информацию анализировать основные экономические показатели в сфере управления персоналом
ОПК-7	анализировать динамику и тенденции развития мотивации персонала к повышению производительности труда контролировать подчиненных и оценивать эффективность их деятельности координировать действия работников для достижения целей организации
ОПК-8	обрабатывать эмпирические и экспериментальные данные применять информационные технологии для решения управленческих задач прогнозировать и учитывать последствия принятых кадровых решений находить организационно-управленческие и экономические решения, разрабатывать алгоритм их реализации
ПК-5	эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды и умение применять их на практике
ПК-8	умением применять на практике принципы и основы формирования системы мотивации и стимулирования персонала, в том числе оплаты труда
ПК-10	применять Трудовой кодекс Российской Федерации и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, знанием процедур приема, увольнения, перевода на другую работу и перемещения персонала в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации
ПК-11	разрабатывать организационную и функционально-штатную структуру
ПК-15	обрабатывать эмпирические и экспериментальные данные применять информационные технологии для решения управленческих задач использовать на практике различные методики диагностирования кадровых рисков
ПК-22	рассчитывать размер социальных гарантий персоналу организации свободно ориентироваться в экономических показателях, связанных с управлением персоналом формировать бюджет затрат на персонал и контролировать его исполнение
ПК-26	использовать методы экономического и статистического анализа трудовых показателей
ПК-29	участвовать в составлении и реализации планов (программ) социального развития с учетом фактического состояния социальной сферы, экономического состояния и общих целей развития организации
ПК-36	выполнить и оценить экономическую и социальную эффективность инвестиционных проектов в области управления персоналом при различных схемах и условиях инвестирования и финансирования программ развития персонала

3) владеть:

Индекс компетенции (ОК, ПК)	Образовательный результат (указывается формируемые образовательные результаты в рамках соответствующих компетенций)
ОК-3	методами диагностики и анализа социально-экономических проблем и процессов в организации

	требования к персоналу																				
Итого:		144	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	4

6 Тематическое планирование

6.1 Распределение учебных занятий по разделам

Шифр раздела, темы дисциплины	Наименование раздела, темы дисциплины	Количество часов по видам учебных занятий		
		лекции	практические занятия	самостоятельная работа
P1	Анализ работы персонала	18	26	54
P2	Формирование квалификационных требований к персоналу	18	10	18
	Итого	36	36	72

6.2 Содержание лекционных занятий

Тема		Содержание	Час
Раздел 1 - Анализ работы персонала			18
Тема 1	Анализ работы персонала: теоретические основы	Сущность, задачи и направления анализа персонала. Анализ работ и анализ работников. Качественные критерии, критерии оценки, количественные показатели	2
Тема 2	Методы анализа работы персонала	Опросчики (анкеты), наблюдение, интервью, описания работы, сочетание методов). Этапы проведения анализа работы персонала. Направления анализа работы персонала. Анализ трудовых показателей. Анализ производительности труда. Анализ численности и состава работников.	2
Тема 3	Оценка персонала как метод анализа работы персонала	Категории оцениваемых работников, методы оценки работы персонала. Периодичность проведения оценки Понятие и виды оценки персонала Классификация направлений процедуры оценки Методы выполнения оценочных процедур. Анализ результативности мероприятий по подготовке персонала. Аттестация персонала. Измерение удовлетворенности персонала. Оценка руководителей. Самооценка. Концепция внутреннего потребителя и оценка его удовлетворенности.	2
Тема 4	Анализ рабочих мест	Общие положения анализа рабочих мест. Анализ укомплектованности кадрами. Анализ развития должности и стратегический анализ рабочих мест	2
Тема 5	Анализ эффективности найма	Направления и показатели анализа эффективности найма. Коэффициент эффективности найма.	2
Тема 6	Анализ причин увольнений	Причины увольнения персонала из организации. Анализ движения персонала. Текучесть кадров. Потенциальная текучесть. Фактическая текучесть.	2
Тема 7	Анализ эффективности вознаграждений	Анализ соответствия (законам, правилам, нормам и т.д.); Анализ эффективности (анализ взаимосвязи затрат и результатов); Стратегический анализ эффективности вознаграждений (связь политики вознаграждений со стратегией предприятия).	2
Тема 8	Анализ условий и безопасности труда	<ul style="list-style-type: none"> анализ соответствия, в том числе проверку правильности определения категорий тяжести труда и полагающихся за это льгот и компенсаций; оценку расходов на охрану труда и улучшение условий труда; анализ показателей профессиональной заболеваемости и профессионального травматизма; анализ текучести из-за неблагоприятных условий труда. 	2
Тема 9	Анализ работы службы управления персоналом	Показатели оценки <ul style="list-style-type: none"> экономические (прибыль, стоимость); трудовые (текучесть, производительность, брак); 	2

		<ul style="list-style-type: none"> показатели соответствия законам, нормам, правилам; субъективные (удовлетворенность работников, жалобы). 	
Раздел 2 - Формирование квалификационных требований к персоналу			18
Тема 1	Требования к персоналу	Изучение требований, предъявляемых к должностям и рабочим местам. Профессионально-квалификационные требования к персоналу Квалификационные требования к персоналу (существенные, желательные, противопоказания). Должностные обязанности, Требования квалификации.	4
Тема 2	Постановка целей перед персоналом	Американский подход: Управление по целям (МВО). Европейский подход: Управление по результатам (МВР). Японский подход: Развертывание Политики (НК).	2
Тема 3	Формирование системы развития персонала	Определение потребности в обучении; Планирование обучения; Организация и порядок проведения обучения; Контроль и совершенствование процесса обучения. ГОСТ Р ИСО 10015 «Менеджмент организации. Руководящие указания по обучению». Документационное обеспечение процесса обучения персонала, как базовый информационный ресурс. Критерии и методы оценки результатов обучения	6
Тема 4	Организация работы персонала.	Организационная структура. Организационные звенья, процессы, проекты, команды. Определение потребности и разработка организграмм, положений по подразделениям и должностных инструкций. Положения о порядке осуществления деятельности. Положения о статусе должностного лица. Организационно-распорядительная документация. Управление данными видами документов в соответствии с требованиями ИСО 9001. Модель процессов. Матрица распределения ответственности за процессы. Карты процессов. Порядок управления процессами. Согласование процессного и иерархического управления. Управление проектами. ИСО 10006. Командная организационная структура. Виды команд. Шесть сигм. Обмен информацией. Матрица и таблицы взаимодействия. Регламент совещаний.	6
Итого			36

6.3 Содержание практических занятий

Темы	Содержание	Час
Раздел 1 - Анализ работы персонала		26
Тема 1	Анализа работы персонала предприятия торговли и обслуживания (Показатели эффективности работы персонала предприятий торговли и сферы обслуживания: средний чек, цена позиции, среднее количество позиций в чеке, конверсия)	2
Тема 2	Оценка персонала (Анализ результативности мероприятий по подготовке персонала Измерение удовлетворенности персонала.)	2
Тема 3	Индивидуальные квалификационные матрицы сотрудников (Анализ индивидуальных квалификационных матриц сотрудников)	2
Тема 4	Анализ трудовых показателей. (Решение практических задач по анализу трудовых показателей)	2
Тема 5	Анализ производительности труда. (Решение практических задач по анализу производительности труда)	2
Тема 6	Анализ численности и состава работников. (Решение практических задач по анализу численности и состава работников)	2
Тема 7	Анализ использования фонда заработной платы. (Решение практических задач по анализу использования фонда рабочего времени)	2
Тема 8	Анализ рабочих мест. (Решение практических задач по анализу рабочих мест)	2
Тема 9	Анализ эффективности найма. (Кейс-задание «Маркетинг персонала»)	2
Тема 10	Анализ причин увольнений. (Решение практических задач по анализу причин увольнений)	2
Тема 11	Анализ эффективности вознаграждений. (Решение практических задач по анализу эффективности вознаграждений)	2
Тема	Анализ условий и (Решение практических задач по анализу условий и безопасности)	2

12	безопасности труда.	труда	
Тема 13	Анализ работы службы управления персоналом.	Решение практических задач по анализу работы службы управления персоналом	2
Раздел 2 - Формирование квалификационных требований к персоналу			10
Тема 1	Системы постановки целей перед персоналом	Сравнительный анализ систем постановки целей перед персоналом	2
Тема 2	Профессиональные стандарты	Анализ «Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих».	2
Тема 3	Стандарты поиска кандидатов	Разработка профиля кандидата. Исходные данные для профиля, формальные и неформальные требования. Разработка модели компетенций. Корпоративные компетенции. Источники поиска персонала. Обзор и сравнение источников. Методы поиска персонала на рынке труда. Практикум: Решение практической задачи по маркетингу персонала	2
Тема 4	Стандарты подбора персонала	Статистика, как инструмент выбора эффективных источников подбора. Кейс: «Разработка интервью по компетенциям»	2
Тема 5	Государственные стандарты обучения персонала	Анализ и обсуждение МС ИСО 10015-2007 «Управление качеством. Руководящие указания по обучению»	2
Итого			36

6.3.1 Задачи для практических занятий

Практическое занятие 1

Задача 1

На предприятии запланировано увеличение объема производства за год на 10%. Через полгода после установления плана выявлено, что объем вырос на 4%. Насколько нужно увеличить численность основных рабочих для выполнения плана, если одновременно увеличивается их производительность труда на 2%?

Решение:

Рассчитаем необходимый рост объема производства во втором полугодии:

$I_v = 110\% / 104\% = 1,0577$, или 105,77% (во втором полугодии необходимо увеличить прирост объема производства на 5,77%).

Из экономического соотношения объема производства, численности рабочих и выработки определим рост численности рабочих для выполнения плана:

$1ч = I_v / I_w = 105,77\% / 102\% = 1,037$, или 103,7% (необходимо увеличить численность рабочих на 3,7%).

Задача 2

Плановый прирост объема производства 10%. За первый квартал объем производства вырос на 2%, за второй квартал — на 3%. Как должен вырасти объем производства во втором полугодии для выполнения плана?

Решение:

Если приросты даны к базисному году, то за первый и второй кварталы суммарный их прирост $3\% + 2\% = 5\%$, а во втором полугодии прирост должен составить $10\% - 5\% = 5\%$.

Если приросты даны цепные, то индекс объема за первое полугодие $1,03 \times 1,02 = 1,0506$, а во втором полугодии $1,1 / 1,0506 = 1,047$ (прирост на 4,7% по сравнению с первым полугодием).

Задача 3

На предприятии работает 400 рабочих и 100 служащих. Как должна измениться численность служащих, если планируется, что среднегодовая выработка одного работника вырастет на 2,5%, а выработка рабочих и их численность останутся без изменений?

Решение:

Существует взаимосвязь выработки одного работника и одного рабочего, так как численность работников равна сумме численности рабочих и служащих. Если выработка одного работника растет быстрее, чем выработка одного рабочего, то это означает, что растет доля рабочих.

Определим индекс доли рабочих в численности работников.

102,5% (рост выработки 1 работника) 100% (рост выработки 1 рабочего)

Прежняя доля рабочих была = $400 / (400 + 100) = 0,8$ (80%). Новая доля рабочих = $80\% \times 1,025 = 82\%$.

Теперь, зная, что численность рабочих останется прежней (400 человек), но их доля в численности работников изменится до 82%, рассчитаем изменение численности служащих. Чслуж = $400 / 82 \times (100 - 82) = 88$ человек. Таким образом, численность служащих должна снизиться на 12 человек.

Множество экономических расчетов связано с изменением структуры анализируемого объекта, на чем основаны следующие задачи.

Задача 4

На предприятии по плану должно быть НО основных и 23 вспомогательных рабочих. Фактически работает 100 основных и 20 вспомогательных. Как выполнен план по структуре рабочих?

Решение:

Если исходить из абсолютных показателей численности, то план не выполнен, однако структура — это не абсолютные, а относительные показатели (доля). Рассчитаем доли рабочих по плану и по факту;

Плановая доля основных рабочих = $ПО / (ПО + 23) = 0,827$ (82,7%).

Плановая доля вспомогательных рабочих = $23 / (НО + 23) = 0,173$ (17,3%).

Определим, какая структура рабочих должна быть для выполнения плана, если суммарное количество рабочих 120 человек (100+ 20):

Численность основных рабочих = $120 \times 0,827 = 99,24$ (округляем до 99 человек).

Численность вспомогательных рабочих = $120 \times 0,173 = 20,76$ (округляем до 21 человека).

Таким образом, для выполнения плана оптимальнее иное распределение рабочих: 99 основных рабочих (вместо 100) и 21 вспомогательный рабочий (вместо 20).

Задача 5

На предприятии работает 100 основных и 20 вспомогательных рабочих. Производительность вспомогательных рабочих планируется повысить на 20%. Как можно изменить структуру рабочих, если их общее количество останется неизменным?

Решение:

Поскольку увеличение производительности труда позволяет обойтись меньшей численностью рабочих при сохранении объема производства, то воспользуемся этим для расчета новой, более оптимальной структуры.

Если бы требовалось сохранить объем производства, то численность рабочих составила бы $100 / 1$ (индекс производительности труда основных рабочих) + $20 / 1,2$ (индекс производительности труда вспомогательных рабочих) = 116,67 человек (хотя дробных людей и не существует, но здесь для точности последующих расчетов целесообразнее округление вести по минимуму; примем 116,67 за условную промежуточную величину).

Теперь, зная, что общая численность рабочих, несмотря на рост производительности, останется неизменной — 120 человек — определим новую структуру:

Численность основных рабочих = $(100 / 1) / 116,67 \times 120 = 102,85$ (здесь уже дробная численность недопустима, округляем до 103 человек).

Численность вспомогательных рабочих = $(20 / 1,2) / 116,67 \times 120 = 17,14$ (округляем до 17).

Проверка округлений: $103 + 17 = 120$ человек. Все в порядке, суммы сошлись. Если бы сейчас получилось не 120, то это означало бы, что мы где-то допустили слишком грубые округления.

Практическое занятие 2

Для расчета общих затрат на персонал или экономического ущерба основной

используемый способ — это метод прямого счета, при котором обычно не требуется специальных формул и который обычно состоит из простейших математических операций умножения и сложения.

Задача 1

Рассчитать величину и структуру ущерба от текучести кадров по составляющим его видам на основании следующих данных:

1. Количество рабочих, уволившихся по собственному желанию — 125 чел.
2. Количество рабочих, принятых взамен уволившимся — 120 чел.
3. Средняя дневная выработка рабочих за отчетный период — 1850 руб.
4. Среднегодовая выработка рабочего за отчетный период — 421000 руб.
5. Как показали исследования, снижение производительности труда у рабочих перед увольнением по собственному желанию составляет в среднем — 16%.
6. Среднее количество дней между подачей заявления и увольнением — 21 рабочий день.
7. Среднее количество дней нахождения рабочего места после увольнения рабочего в качестве . вакантного — 35 дней.
8. Доля рабочих из числа принятых, сменивших профессию и нуждающихся в обучении — 40%.
9. Средняя продолжительность обучения — 50 дней.
10. Среднее невыполнение норм выработки у рабочего в период обучения профессии — 28%.
11. Среднее невыполнение норм выработки у рабочих после обучения в процессе самостоятельной работы:
в 1-й месяц — 12%; во 2-й месяц — 6%.
12. Среднее невыполнение норм у новых рабочих, уже имеющих специальную подготовку, в период адаптации:
в 1-й месяц — 14%; во 2-й месяц — 8%; в 3-й месяц — 3%.
13. Затраты на рекламирование потребности в рабочей силе — 35000 руб.
14. Доля уволенных по причинам текучести в общем числе уволившихся с предприятия рабочих — 70%.
15. Затраты:
на прием рабочего — 220 руб.; на увольнение — 100 руб.
16. Средние затраты на обучение одного рабочего — 7500 руб.

Решение:

1. Недополучение продукции из-за снижения выработки у рабочих перед увольнением:
 $1850 \text{ руб.} \times 125 \text{ чел.} \times 21 \text{ раб. день} \times 0,16 = 777000 \text{ руб.}$
2. Ущерб от простоя рабочего места в качестве вакантного:
 $1850 \text{ руб.} \times 35 \text{ дн.} \times 125 \text{ чел.} = 8093750 \text{ руб.}$
3. Недополучение продукции в период обучения новой профессии:
 $1850 \text{ руб.} \times 0,28 \times 50 \text{ дн.} \times 120 \text{ чел.} \times 0,4 = 1243200 \text{ руб.}$
4. Недополучение продукции в первый месяц самостоятельной работы рабочих после обучения:
 $((421000 \text{ руб.} \times 0,12) / 12 + (421000 \text{ руб.} \times 0,06) / 12) \times 120 \text{ чел.} \times 0,4 = 303120 \text{ руб.}$
5. Недополучение продукции в период производственной адаптации новых рабочих:
 $((421000 \times 0,14) / 12 + (421000 \times 0,08) / 12 + (421000 \times 0,03) / 12) \times 120 \times 0,6 = 631500$

руб.

6. Затраты предприятия на найм и увольнение рабочих:
 $3500 \text{ руб.} \times 0,7 + 125 \text{ чел.} \times 100 + 120 \text{ чел.} \times 220 = 63400 \text{ руб.}$

7. Затраты предприятия на обучение:
 $7500 \text{ руб.} \times 120 \text{ чел.} \times 0,4 = 360000 \text{ руб.}$ Итого: 11471970 руб.

Практическое занятие 3

Задача 1

В цехе работает 30 рабочих. Существует возможность повысить производительность труда одного рабочего на 15%. Рассчитать возможную экономию численности и возможный рост производительности труда за счет экономии численности при условии сохранения объема производства.

Решение:

Иногда экономический анализ состоит просто в расчете отдельных экономических показателей.

Поскольку рост производительности труда при сохранении объема производства сопровождается уменьшением численности, то проведем следующий расчет:

Новая численность рабочих = прежняя численность рабочих / индекс производительности труда = $30 / 1,15 = 26,09$.

Получилось дробное число, которое требует не математического, а экономического округления. Если мы не сможем еще сильнее увеличить производительность труда, то это означает, что новая численность может быть только 27 человек и, соответственно, сэкономить мы сможем лишь трех человек.

Индекс производительности труда за счет экономии численности = прежняя численность / новая численность = $30 / 27 = 1,11$ (прирост производительности на 11%).

Задача 2

На предприятии планируется увеличить выпуск продукции с 50 до 55 млн руб., а выработку на 1 рабочего — с 12,5 до 13,5 тыс. руб. Нужно определить, какой объем продукции будет получен за счет роста производительности и какой — за счет роста численности рабочих. Решение:

Для анализа влияния отдельных факторов может применяться метод подстановок. Рассчитаем, какой объем будет получен исключительно за счет производительности. Для этого представим, что численность у нас остается на том же уровне, что и была:

$Ч_0 = 50 \text{ млн} / 12,5 \text{ тыс.} = 4000 \text{ (чел)}$, где $Ч_0$ — численность рабочих за отчетный период.

$V_{пт} = (W_{пл} - W_0) \times Ч_0 = (13,5 \text{ тыс.} - 12,5 \text{ тыс.}) \times 4000 = 4 \text{ млн}$, где $V_{пт}$ — прирост объема продукции за счет производительности труда; $W_{пл}$ — выработка плановая; W_0 — выработка отчетная. Естественно, весь остальной прирост получен за счет численности:

$V_{ч} = (55 \text{ млн} - 50 \text{ млн}) - 4 \text{ млн} = 1 \text{ млн}$.

Указанный расчет не может быть точным. Для уточнения результата проведем другой расчет. Представим, что у нас выработка остается на прежнем уровне:

$Ч_0 = 4000 \text{ чел.}$, $Ч_{пл} = 55 \text{ млн} / 13,5 \text{ тыс.} = 4074$. $V_{ч} = (Ч_{пл} - Ч_0) \times W_0 = (4074 - 4000) \times 12,5 \text{ тыс.} = 925 \text{ тыс.}$ Тогда прирост объема продукции за счет выработки:

$V_w = (55 \text{ млн} - 50 \text{ млн}) - 0,925 \text{ млн} = 4,075 \text{ млн}$.

Получается, что в зависимости от того, в каком порядке производится подстановка, будут разные результаты. Это происходит из-за того, что факторы действуют не изолированно друг от друга, а накладываются друг на друга. Полученные результаты показывают лишь крайние значения, в диапазоне между которыми будет находиться правильный ответ. А правильный ответ можно рассчитать таким способом:

$V_w = (4,075 + 4) / 2 = 4,0375 \text{ млн руб.}$ $V_{ч} = (1 + 0,925) / 2 = 0,9625 \text{ млн руб.}$

Задача 3

Среднесписочная численность работающих в отраслях промышленности:

Отрасль	2010 г.	2014 г.
Водоснабжение и канализация	1034	2101
Электроэнергетика	11004	16080
Топливная промышленность	1836	2171
Деревообрабатывающая промышленность	21020	21864
Цветная металлургия	5320	5397
Пищевая промышленность	27576	26401
Полиграфическая промышленность	2714	2452
Медицинская промышленность	1928	1695
Мукомольно-крупяная и комбикормовая промышленность	3017	2548
Лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная промышленность	15176	11899
Черная металлургия	6393	4880
Машиностроение и металлообработка	220247	153268
Легкая промышленность	30238	19276
Химическая и нефтехимическая промышленность	12412	4854

Охарактеризовать взаимосвязь данных 2010 и 2014 г.

Решение:

Один из самых сложных и самых интересных вариантов экономического анализа связан с выявлением взаимосвязи между показателями.

Для выявления взаимосвязи можно применять самые разные методы. Например, метод корреляции. Расчеты коэффициентов корреляции достаточно трудоемки и потому их удобнее выполнять с помощью ЭВМ. В частности, один из вариантов расчета коэффициента корреляции можно выполнить с помощью программы Excel. Использование этой программы по вышеприведенным данным дало коэффициент корреляции 0,996098, что показывает очень тесную прямую связь анализируемых объектов.

Могут использоваться и другие методы. Например, достаточно простой способ — сравнение рангов. Если по приведенной таблице проранжировать отрасли по степени убывания численности, а затем сравнить ранги по годам, то можно увидеть и некоторые особенности, выпущенные в ходе использования коэффициента корреляции.

Ранги отраслей по изменению численности работающих:

Отрасль	2010 г.	2014 г.
Водоснабжение и канализация	14	13
Электроэнергетика	7	5
Топливная промышленность	13	12
Деревообрабатывающая промышленность	4	3
Цветная металлургия	9	7
Пищевая промышленность	3	2
Полиграфическая промышленность	11	11
Медицинская промышленность	12	14
Мукомольно-крупяная и комбикормовая промышленность	10	10
Лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная промышленность	5	6
Черная металлургия	8	8
Машиностроение и металлообработка	1	1
Легкая промышленность	2	4
Химическая и нефтехимическая промышленность	6	9

Всего лишь 4 из 14 отраслей сохранили свой ранг, что означает заметные изменения за четыре года (хотя максимальное изменение ранга и составляет всего 3 единицы из 13 теоретически возможных). Следовательно, коэффициент корреляции дал слишком грубую

оценку взаимосвязи показателей. По изменению рангов можно также сделать выводы о том, что ранг улучшился прежде всего у отраслей с быстрой оборачиваемостью средств, а ухудшился — у наукоемких отраслей.

Использование ранжирования тоже может быть в некоторых отношениях грубым методом. Например, в машиностроении и металлообработке произошло существенное уменьшение численности работников, однако из-за изначально большого их числа ранг отрасли не поменялся. Чтобы устранить данный недостаток, можно использовать не абсолютные показатели, а относительные. Непосредственно в указанной задаче, например, это могут быть доли отраслей в промышленности.

Могут использоваться для оценки взаимосвязи и другие методы. Например, можно было анализировать индексы численности или индексы доли численности.

В некоторых случаях исходные данные бывает удобно для наглядности разбить на несколько групп. Если при разбиении на группы используются качественные характеристики объекта, то этот процесс называется «разложение». Если используются количественные характеристики объекта, то этот процесс называется «построение рядов распределения» (например, в вышеприведенной задаче на основе количественных показателей можно было выделить две группы отраслей — с ростом численности и с уменьшением численности работающих). Без разложения и построения рядов распределения подчас невозможно обойтись, если анализируются очень большие массивы данных. Таким образом, анализ взаимосвязи показателей может выполняться самыми разными методами, причем конечные результаты могут существенно меняться в зависимости от выбранного метода.

Задача 4

На участке зафиксировано четыре основных вида заболеваний. Заболевание 1 за год встретилось 12 раз, из-за него потеряно в общей сложности 36 дней.

Заболевание 2 — соответственно, 18 раз и 80 дней.

Заболевание 3 — 11 раз и 45 дней.

Заболевание 4 — 20 раз и 62 дня.

Проанализировать с помощью метода сопоставления тяжесть заболеваний.

Решение:

Если исходить из абсолютного ущерба, то тяжелее всего заболевание 2, где теряется больше всего дней. Однако это заболевание и чаще всех встречается, поэтому сопоставим потери времени с частотой заболеваний. Для этого рассчитаем коэффициенты тяжести заболеваний:

$$K_{тз1} = 36 / 12 = 3.$$

$$K_{тз2} = 80 / 18 = 4,44.$$

$$K_{тз3} = 45 / 11 = 4,09.$$

$$K_{тз4} = 62 / 20 = 3,1.$$

То есть самое тяжелое — заболевание № 2, далее — № 3, потом следует № 4 и самое легкое — № 1.

Практическое занятие 4

Задача 1

В ходе опроса 100 человек было выявлено, что 20 человек желали уволиться из-за низкой заработной платы и 6 человек — из-за неудобного графика работы. По прошествии двух месяцев выяснилось, что фактически из-за низкой заработной платы уволилось 11 человек, а из-за неудобного графика работы — 5. Определить значимость мотивов текучести.

Решение: Коэффициенты потенциальной текучести:

$$K_{зарплата} = 20 / 100 = 0,2 (20%).$$

$$K_{график} = 6 / 100 = 0,06 (6%).$$
 Коэффициенты фактической текучести:

$$K_{зарплата} = 11 / 100 = 0,11 (11%).$$

$$K_{график} = 5 / 100 = 0,05 (5%).$$

Коэффициенты и потенциальной, и фактической текучести заметно выше для мотива

«низкая заработная плата».

Коэффициенты реализации желания уволиться:

Кзарплата = $11 / 20 = 0,55$ (55%).

Кграфик = $5/6 = 0,83$ (83%).

Коэффициент реализации желания уволиться заметно выше для мотива «неудобный график работы».

Коэффициенты значимости мотивов:

Кзарплата = $0,2$ (коэффициент потенциальной текучести) $\times 0,55$ (коэффициент реализации желания) = $0,11$.

Кграфик = $0,06 \times 0,83 = 0,05$.

Таким образом, за счет более высокого охвата работников значимее оказывается мотив «низкая заработная плата».

Практическое занятие 5

Задача 1

Актуальным является знание о соотношении результатов, полученных компанией, с суммарными затратами на персонал:

Параметры управленческого учета	1 кв.	2кв.	3кв.	4 кв.
Количество сотрудников L предприятия	50	45	55	65
Выплачено заработной платы (оклады, проценты, премии и бонусы), в усл. денежных единицах	195000	202500	252450	330000
Стоимость дополнительных затрат компании на компенсационный пакет	50000	51000	53000	58000
Суммарные затраты на персонал	245000	253500	305450	388000
Доход компании	2000000	2100000	2600000	3400000
Прибыль компании	220000	220200	262000	325000
Решение:				
Расчетные показатели	1 кв.	2кв.	3кв.	4 кв.
Доля затрат на персонал в общих затратах предприятия	0,138	0,135	0,131	0,126
Доходность затрат на персонал	8,16	8,28	8,51	8,76
Прибыльность затрат на персонал	0,90	0,87	0,86	0,84
Доход на одного сотрудника	40000,00	46666,67	47272,73	52307,69
Прибыль на одного сотрудника	4400,00	4893,33	4763,64	5000,00

При имеющихся устойчивых темпах роста дохода и прибыли компании, при активном внедрении системы стимулирования отдача вложений в персонал падает. Так, прибыль предприятия, отнесенная к суммарным затратам на персонал, в данном примере сократилась с 0,9 до 0,84, т.е. каждый условный рубль вложений в персонал «недодал» чистой прибыли до 6 коп.

6.4 Содержание лабораторных занятий

Лабораторные занятия учебным планом не предусмотрены

6.5 Содержание самостоятельной работы студентов

Шифр СРС	Виды самостоятельной работы студентов (СРС)	Наименование и содержание	Трудоемкость, часы	Виды контроля СРС
С1	Углубленное изучение	С1.Р1 Анализ работы персонала	24	– работа с лекционным

	разделов, тем дисциплины лекционного курса	С 1.Р2 Формирование квалификационных требований к персоналу		материалом, поиск и отбор электронных источников; – поиск, отбор, анализ, структурирование информации;
C2	Изучение разделов, тем дисциплины не вошедших в лекционный курс	С1.Р1 Анализ работы персонала	-	Нет
		С 1.Р2 Формирование квалификационных требований к персоналу		
C3	Подготовка к аудиторным занятиям	С1.Р1 Анализ работы персонала	12	– подготовка к практическим занятиям
		С 1.Р2 Формирование квалификационных требований к персоналу		
C4	Выполнение курсовых, домашних, расчетных, расчетно-графических работ, курсовых работ, проектов и тд.	С1.Р1 Анализ работы персонала	8	– выполнение и защита реферата;
		С 1.Р2 Формирование квалификационных требований к персоналу		
C5	Подготовка к промежуточной аттестации по дисциплине (зачет, экзамен)	С1.Р1 Анализ работы персонала	16	– подготовка к выступлению в ходе семинарских занятий; – подготовка к зачету
		С 1.Р2 Формирование квалификационных требований к персоналу		
C6	Прочие виды СРС	С1.Р1 Анализ работы персонала	12	– выполнение практических заданий; – исследовательская работа и участие в научных студенческих конференциях, семинарах и олимпиадах;
		С 1.Р2 Формирование квалификационных требований к персоналу		
Итого:			72	

7 Фонд оценочных и контрольных средств

7.1 Оценочные средства

7.1.1 Балльно-рейтинговая система оценки работы студентов

	Наименование задания	Количество баллов	Максимум	Форма контроля
1	Посещение лекций	1 балла за каждую лекцию	18 баллов	Наличие конспекта лекции
	Посещение практических и семинарских занятий	1 балла за каждое практическое занятие	18 баллов	
	Работа на практических и семинарских занятиях	1-2 балла за каждое практическое и семинарское занятие	36 баллов	Наличие необходимых записей
	Итого: Учебная работа		72 балла	
2	Экзамен	От 10 до 28 баллов	28 баллов	
	Итого: экзамен		28 баллов	
	Итого: Дисциплина		100 баллов	

1. Критерий пересчета баллов в традиционную оценку по итогам работы в семестре и экзамена:

Не зачтено - менее 70 баллов

Зачтено - 71-100

2. Критерий допуска к промежуточной аттестации по дисциплине (зачет, экзамен), возможности получения автоматического зачета (экзаменационной оценки) по дисциплине:

Для допуска к промежуточной аттестации (зачету или экзамену) студент должен набрать по итогам текущего и рубежного контроля не менее 70 баллов. Для получения экзаменационной оценки (зачета) студенту необходимо набрать за семестр 72 баллов.

3. Формы и виды учебной работы для неуспевающих (восстановившихся на курсе обучения) студентов для получения недостающих баллов в конце семестра:

В случае если к промежуточной аттестации набрана сумма менее 60 баллов, студенту необходимо набрать недостающее количество баллов за счет выполнения дополнительных заданий, до конца последней (зачетной) недели семестра. При этом необходимо проработать материал всех пропущенных практических работ.

Формы дополнительных заданий (назначаются преподавателем):

- выполнение и защита отчетов по пропущенным практическим занятиям;
- прохождение рубежного контроля.

Ликвидация академических задолженностей, возникших из-за разности в учебных планах при переводе или восстановлении, проводится путем выполнения дополнительных заданий, форма и объем которых определяется преподавателем.

7.1.2 Темы рефератов

1. Информационная профиограмма: цель, задачи, специфика составления.
2. Диагностическое профиографирование как метод выявления низкой производительности труда, текучести кадров и др.
3. Использование профиографирования для проектирования профессиональной карьеры.
4. Использование профиографии для организации профотбора.
5. Соотношение понятий «профессиональное самоопределение» и «профессиональное развитие».
6. Формы и методы активизации профессионального самоопределения.
7. Роль службы занятости в содействии выбору (перевыбору) профессии.
8. Специфика проведения профессионального информирования для разных групп населения.
9. Критерии эффективности профконсультационной работы.
10. Установки клиента, участвующего в профконсультации.
11. Этические принципы работы профконсультанта.
12. Технологии профконсультирования в ситуации кадровых перемещений.
13. Социальное партнерство в системе профориентации.
14. Обязанности профконсультанта в службе управления персоналом.
15. Профориентационная работа с высвобождающимся персоналом.

7.2 Контрольно-оценочные средства

7.2.1 Вопросы к экзамену по дисциплине

1. Сущность, задачи и направления анализа персонала.
2. Анализ работ и анализ работников.
3. Качественные критерии анализа персонала
4. Критерии оценки анализа персонала
5. Количественные показатели анализа персонала
6. Методы анализа работы персонала
7. Этапы проведения анализа работы персонала
8. Направления анализа работы персонала
9. Оценка персонала как метод анализа работы персонала
10. Анализ рабочих мест
11. Анализ эффективности найма
12. Анализ причин увольнений
13. Анализ эффективности вознаграждений
14. Анализ условий и безопасности труда

15. Анализ работы службы управления персоналом
16. Изучение требований, предъявляемых к должностям и рабочим местам
17. Профессионально-квалификационные требования к персоналу
18. Квалификационные требования к персоналу
19. Постановка целей перед персоналом Американский подход: Управление по целям (MBO).
20. Постановка целей перед персоналом Европейский подход: Управление по результатам (MBR).
21. Постановка целей перед персоналом Японский подход: Развертывание Политики (НК).
22. Формирование системы развития персонала
23. Критерии и методы оценки результатов обучения
24. Организация работы персонала.

Критерии оценивания экзамена по дисциплине

При сдаче экзамена и выставлении экзаменационных оценок учитываются:

- овладение базовыми знаниями и умениями в области теории организации;
- посещаемость студента в ходе семестра и его активность во время аудиторных занятий;
- наличие выполненных контрольных точек (домашние задания, реферат, промежуточная аттестация).

Положительная оценка на экзамене складывается из умения оперировать понятиями, и знания конкретного материала. Ответ должен быть развернутым и аргументированным.

В ответе на экзамене особенно ценятся:

- умение выделить главное;
- самостоятельность, способность обобщать материал не только из лекций, но и из других источников;
- умение приводить примеры из практики для иллюстрации излагаемых положений;
- умение применять свои знания для ответа на дополнительно поставленные вопросы;
- умение грамотно и последовательно изложить материал.

Оценка "**отлично**" предполагает, что студент глубоко и прочно освоил материал дисциплины, полностью ответил на вопросы экзаменационного билета, привёл примеры из практики, чётко и точно ответил на дополнительные вопросы.

Оценка "**хорошо**" предполагает, что студент при ответе показал хорошие знания основных положений дисциплины, однако при этом допустил некоторые неточности и погрешности.

Оценка "**удовлетворительно**" предполагает, что студент в целом освоил курс дисциплины, однако при этом имеет пробелы в теоретических знаниях и затрудняется показать, как эти знания могут быть применены в практической деятельности.

Оценка "**неудовлетворительно**" предполагает, что студент не освоил теоретический курс, имеет фрагментарные представления о нем, не может раскрыть основные понятия, не понимает возможности применения полученных знаний на практике.

8 Образовательные технологии

Шифр раздела, темы дисциплины	Наименование раздела, темы дисциплины	Активные и интерактивные методы и формы обучения	Трудоемкость, часы
P1	Анализ работы персонала	Мультимедийное сопровождение лекций, мультимедийное сопровождение защиты рефератов, ответов студентов на семинарах.	24
P2	Формирование	Мультимедийное сопровождение лекций,	30

	квалификационных требований к персоналу	работа в команде, работа с кейсами, изучение программного обучения, связанного с дисциплиной	
Итого:			54
Интерактивных занятий от объема аудиторных занятий %			75 %

9 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины:

9.1 Основная литература:

1. Непрерывное профессиональное образование: теория и практика : сборник статей по материалам в Международной научно-практической конференции студентов, магистрантов, аспирантов и преподавателей: сборник статей / М.|Берлин:Директ-Медиа, 2014. -424с.
2. Сироткин Д. М.. Роль повышения квалификации персонала на предприятии / М.: Лаборатория книги, 2012. -147с.
3. Шапиро С. А.. Управление персоналом : курс лекций, практикум: учебно-методическое пособие / М.|Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 288с.

9.2 Дополнительная литература:

1. Егорова Е. А., Золотарева О. А., Кучмаева О. В.. Экономика и социология труда: практикум / М.: Евразийский открытый институт,2010. -103с.
2. Ефремов О. В.. Оценка кандидатов на вакантные рабочие места в таможенных органах Российской Федерации / М.: Лаборатория книги,2010. -122с.
3. Незоренко Т. К.. Теоретические основы оценки и аттестации персонала организации / М.: Лаборатория книги,2010. -110с.
4. Орехов В. Р.. Оценка и отбор кандидатов при приеме на работу / М.:Лаборатория книги,2010. -87с.
5. Филина Ф. Н.. Все сложные кадровые вопросы / М.: Издательский дом "ГроссМедиа",2009. -556с.
6. Хруцкий В. Е., Толмачев Р. А.. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей / М.: Финансы и статистика,2009. - 224с.

9.3 Интернет-ресурсы, электронные библиотечные системы:

1. <http://biblioclub.ru> - Университетская библиотека online

10 Материально-техническое обеспечение дисциплины:

Для обеспечения учебного процесса материально-техническими ресурсами используются:

- 1.Компьютерный класс, оборудованный для проведения практических работ средствами оргтехники, персональными компьютерами, объединенными в сеть с выходом в Интернет;
- 2.Установленное лицензионное программное обеспечение.
- 3.Лекции осуществляются с использованием мультимедийного оборудования.