

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(РГГУ)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Кафедра организационного развития

**ФУНКЦИОНАЛЬНО-СТОИМОСТНОЙ АНАЛИЗ  
В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Направление подготовки 38.04.03 «Управление персоналом»

Направленность: «Современные технологии в управлении человеческими ресурсами»

Квалификация выпускника: магистр

Формы обучения: очная, очно-заочная, заочная

Москва 2021

Функционально-стоимостной анализ в управлении персоналом

Рабочая программа дисциплины

Составители:

к.э.н., доцент И.Ю. Пахомов

Ответственный редактор:

д.э.н., профессор Н.И. Архипова

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры  
организационного развития

№ 9 от 20.05.2021

## Оглавление

1. Пояснительная записка.....	4
1.1. Цель и задачи дисциплины .....	4
1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций .....	4
1.3. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы .....	5
2. Структура дисциплины .....	6
3. Содержание дисциплины.....	9
4. Образовательные технологии .....	11
5. Оценка планируемых результатов обучения .....	14
5.1. Система оценивания.....	14
5.2. Критерии выставления оценки по дисциплине .....	14
5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине .....	17
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	20
6.1 Список источников и литературы.....	20
6.2 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимый для освоения дисциплины .....	21
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины .....	22
8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья.....	23
9. Методические материалы .....	25
9.1. Планы семинарских занятий .....	25
9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ .....	33
9.3. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	33
Приложение 1. Аннотация дисциплины .....	35
Приложение 2 Лист изменений.....	37

## 1. Пояснительная записка

### 1.1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины: подготовка магистрантов, владеющих основными положениями, категориями и методами исследования систем, технологий и объектов управления персоналом, проводимых с целью разработки научно-обоснованных рекомендаций о путях, средствах и способах повышения эффективности процессов управления предприятиями и организациями.

Задачи:

- научить магистрантов основным методам проведения исследований систем управления, методам сбора, анализа данных управленческого обследования, методам функционально-стоимостного анализа и выявления проблем и резервов системы и технологии управления, а также совершенствования их функциональной структуры;

- выработать у магистрантов навыки исследовательской и организаторской работы в группах, умение формулировать задачи исследования систем управления персоналом, разрабатывать методы их реализации с использованием персональных компьютеров, а также соответствующие процедуры функционально-стоимостного анализа, выполнять технические, технологические и экономические расчеты, организовывать внедрение необходимых изменений в функциональную структуру и технологию работы системы;

- привить умение самостоятельно приобретать новые знания, изучая первоисточники и используя современные информационные технологии.

### 1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Компетенция	Индикаторы компетенций	Результаты обучения
ОПК-2. Способен применять комплексный подход к сбору данных, продвинутые методы их обработки и анализа при решении управленческих и исследовательских задач	ОПК-2.1. Демонстрирует способность применять комплексный подход к сбору данных, оценивать полноту и достаточность информации при решении управленческих задач.	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методику комплексного подхода к сбору данных,</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>применять комплексный подход к сбору данных, оценивать полноту и достаточность информации при решении управленческих задач.</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками практического применения полученных знаний для анализа систем управления персоналом с использованием метода функционально-стоимостного анализа.</li> </ul>

	<p>ОПК-2.3. Демонстрирует способность применять продвинутое методы обработки данных и анализа при решении управленческих задач.</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методику проведения функционально-стоимостного анализа систем и технологий управления персоналом;</li> <li>- основы организации работы по внедрению рекомендаций, связанных с совершенствованием систем управления персоналом с использованием проектной методологии;</li> <li>- методику анализа функций системы управления персоналом по различным показателям;</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- выполнять постановку и формализацию задач оптимизации и принятия решений при исследовании систем;</li> <li>- структурировать изучаемую проблему в исследуемой системе управления персоналом;</li> <li>- выявлять существующие резервы в деятельности исследуемой СУ персоналом;</li> <li>- разрабатывать необходимые организационные мероприятия по реализации выявленных резервов;</li> <li>- осуществлять реализацию этапов функционально-стоимостного анализа системы управления персоналом организации;</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками практического применения полученных знаний для анализа систем управления персоналом с использованием метода функционально-стоимостного анализа;</li> <li>- навыками системного анализа функций объекта;</li> <li>- навыками создания функциональных моделей;</li> <li>- навыками разработки и оценки решений по оптимизации систем управления персоналом.</li> </ul>
--	---	---

### 1.3. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы

Дисциплина «Функционально-стоимостной анализ в управлении персоналом» относится к обязательной части учебного плана по направлению 38.04.03 – «Управление персоналом», направленность «Современные технологии в управлении человеческими ресурсами».

В результате освоения дисциплины формируются компетенции, необходимые для изучения следующих дисциплин: проектирование в управлении персоналом, экономика управления персоналом, преддипломная практика, подготовка и защита ВКР.

## 2. Структура дисциплины

### Структура дисциплины для очной формы обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 з.е., 76 часа, в том числе контактная работа обучающихся с преподавателем 20 часов, самостоятельная работа обучающихся 56 часа.

№ п/п	Раздел дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				Формы текущего контроля успеваемости Форма промежуточной аттестации
				Лекции	Семинары	Самостоят. работа		
1.	Роль и место метода функционально-стоимостного анализа в экономике и управлении. Основные понятия и определения ФСА.	2	1	1	1	6		Опрос на лекции
2.	Основные принципы и этапы реализации метода функционально-стоимостного анализа	2	2	1	1	8		Оценка работы на семинарах и результатов самостоятельной работы
3.	Подготовка к проведению ФСА системы управления персоналом. Методы и алгоритмы организации работ по проведению ФСА	2	3	1	2	6		Опрос на лекции, отчет по заданию самостоятельной работы
4.	Источники и методы сбора информации в рамках ФСА о системе управления персоналом и ее элементах	2	4	1	2	6		Опрос на лекции, отчет по заданию самостоятельной работы
5.	Системный анализ функций управления персоналом в организации. Функциональное моделирование	2	5	2	2	10		Опрос на лекции, презентации, отчет по заданию самостоятельной работы
6.	Оценка качества реализации функций управления персоналом и определение затрат на их выполнение. Построение и анализ функционально-стоимостных диаграмм	2	6	1	1	10		Опрос на лекции, презентации, отчет по заданию самостоятельной работы
7.	Разработка и оценка предложений по	2	7	1	1	10		Опрос на лекции, контрольная

	совершенствованию системы управления персоналом в рамках ФСА							работа
	Зачет				2			
	<b>Итого по дисциплине</b>			<b>8</b>	<b>12</b>	<b>56</b>		

### Структура дисциплины для очно-заочной формы обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 з.е., 76 часа, в том числе контактная работа обучающихся с преподавателем 16 часов, самостоятельная работа обучающихся 60 часов.

№ п/п	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				Формы текущего контроля успеваемости Форма промежуточной аттестации
				Лекции	Семинары	Самостоят. работа		
1.	Роль и место метода функционально-стоимостного анализа в экономике и управлении. Основные понятия и определения ФСА	3	1	1	1	6		Опрос на лекции
2.	Основные принципы и этапы реализации метода функционально-стоимостного анализа	3	2	1	1	8		Оценка работы на семинарах и результатов самостоятельной работы
3.	Подготовка к проведению ФСА системы управления персоналом. Методы и алгоритмы организации работ по проведению ФСА	3	3	1	1	6		Опрос на лекции, отчет по заданию самостоятельной работы
4.	Источники и методы сбора информации в рамках ФСА о системе управления персоналом и ее элементах	3	4	1	1	6		Опрос на лекции, отчет по заданию самостоятельной работы
5.	Системный анализ функций управления персоналом в организации. Функциональное моделирование	3	5	1	2	10		Опрос на лекции, презентации, отчет по заданию самостоятельной работы
6.	Оценка качества реализации функций управления персоналом и определение затрат на их выполнение. Построение и анализ	3	6	0,5	1	12		Опрос на лекции, презентации, отчет по заданию самостоятельной работы

	функционально-стоимостных диаграмм							
7.	Разработка и оценка предложений по совершенствованию системы управления персоналом в рамках ФСА	3	7	0,5	1	12		Опрос на лекции, контрольная работа
	Зачет				2			
	<b>Итого по дисциплине</b>			<b>6</b>	<b>10</b>	<b>60</b>		

### Структура дисциплины для заочной формы обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 з.е., 76 часа, в том числе контактная работа обучающихся с преподавателем 8 часов, самостоятельная работа обучающихся 68 часа.

№ п/п	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				Формы текущего контроля успеваемости Форма промежуточной аттестации
				Лекции	Семинары	Самостоят. работа		
1.	Роль и место метода функционально-стоимостного анализа в экономике и управлении. Основные понятия и определения ФСА	3	1	0,5	0	4		Оценка результатов самостоятельной работы
2.	Основные принципы и этапы реализации метода функционально-стоимостного анализа	3	2	0,5	0	4		Оценка результатов самостоятельной работы
3.	Подготовка к проведению ФСА системы управления персоналом. Методы и алгоритмы организации работ по проведению ФСА	3	3	0,5	0	4		Оценка результатов самостоятельной работы
4.	Источники и методы сбора информации в рамках ФСА о системе управления персоналом и ее элементах	3	4	0,5	1	4		Опрос на лекции, отчет по заданию самостоятельной работы
		4				6		
5.	Системный анализ функций управления персоналом в организации. Функциональное моделирование	3	5	0,5	1	6		Опрос на лекции, презентации, отчет по заданию самостоятельной



								работы
		4				8		
6.	Оценка качества реализации функций управления персоналом и определение затрат на их выполнение. Построение и анализ функционально-стоимостных диаграмм	3	6	0,5		6		Опрос на лекции, презентации, отчет по заданию самостоятельной работы
		4			0,5	10		Отчет по заданию самостоятельной работы
7.	Разработка и оценка предложений по совершенствованию системы управления персоналом в рамках ФСА	3	7	1		6		Опрос на лекции, контрольная работа
		4			0,5	10		Отчет по заданию самостоятельной работы
	Зачет	4			1			
	<b>Итого по дисциплине</b>			<b>4</b>	<b>4</b>	<b>68</b>		

### 3. Содержание дисциплины

№ пп	Наименование раздела дисциплины	Содержание
1.	Роль и место метода функционально-стоимостного анализа в экономике и управлении. Основные понятия и определения ФСА	<p>Предмет и назначение курса. Основные особенности прикладных исследований систем управления персоналом.. Системы управления персоналом как объект и предмет исследования. Функциональная роль исследований в развитии систем управления персоналом.</p> <p>Системный анализ как основа общей концепции исследования систем управления персоналом. Общая методология изучения существующих систем управления персоналом.</p> <p>Сущность метода функционально-стоимостного анализа (ФСА). Функция системы как предмет исследования. Классификация функций. Назначение, цели и задачи проведения ФСА. Система управления персоналом как объект ФСА.</p>
2.	Основные принципы и этапы реализации метода функционально-стоимостного анализа	<p>Принципы организации и проведения ФСА системы управления персоналом. Основные этапы осуществления ФСА.</p>
3.	Подготовка к проведению ФСА	<p>Планирование и организация основных этапов проведения ФСА системы управления персоналом в организации.</p>

	системы управления персоналом. Методы и алгоритмы организации работ по проведению ФСА	<p>Стадии организации работы по проведению ФСА и их содержание.</p> <p>Выбор объекта анализа, определение целей, задач и сроков проведения и назначения исполнителей, подготовка перечня необходимых документов и материалов.</p> <p>Составление и изучение плана проведения ФСА конкретного объекта.</p>
4	Источники и методы сбора информации в рамках ФСА о системе управления персоналом и ее элементах	<p>Организация работы по сбору и систематизации оптимального количества информации о процессах, происходящих в объекте исследования.</p> <p>Источники информации для проведения ФСА и особенности их использования.</p> <p>Составление структурной модели объекта анализа, раскрывающей взаимосвязи его элементов, определение затрат и их структуры на стадиях разработки, производства и использования объекта ФСА.</p> <p>Методы и инструменты систематизации информации об объекте ФСА.</p>
5	Системный анализ функций управления персоналом в организации. Функциональное моделирование	<p>Анализ функций и затрат на их осуществление, как по объекту ФСА в целом, так и по составляющим его элементам.</p> <p>Методы формулирование функций объекта анализа и его составных частей. Группировка функций, оценка качества их реализации, определение значимости.</p> <p>Функциональное моделирование. Построение FAST-диаграмм и их анализ.</p> <p>Определение наиболее важных задач по выдвижению идей и вариантов решений для совершенствования исследуемого объекта, исходя из его функций и затрат на их осуществление.</p>
6	Оценка качества реализации функций управления персоналом и определение затрат на их выполнение. Построение и анализ функционально-стоимостных диаграмм	<p>Оценка затрат, связанных с осуществлением выявленных функций, сопоставление значимости функций и затрат на их реализацию, выделение функциональных зон</p> <p>Сравнительный анализ значимости функций и затрат на их реализацию для выявления зон с неоправданно высокими затратами;</p> <p>Проведение дифференцированного анализа по каждой из функциональных зон сосредоточения резервов экономии трудовых и материальных затрат.</p> <p>Построение и анализ функционально-стоимостных диаграмм.</p> <p>Определение задач по оптимизации деятельности системы управления персоналом.</p>
7	Разработка и оценка предложений по совершенствованию системы управления персоналом в рамках ФСА	<p>Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом в рамках реализации метода ФСА и принятие обоснованных решений по их реализации.</p> <p>Организация работ по внедрению предложений, направленных на совершенствование функционирования системы управления персоналом. Использование результатов ФСА для оптимизации различных аспектов деятельности компаний.</p>

#### 4. Образовательные технологии

Образовательные технологии, используемые при реализации различных видов учебной работы по дисциплине, предусматривают широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (коллоквиумов, аналитических докладов, компьютерных симуляций, деловых и ролевых игр, разбор конкретных ситуаций, тренинги и т.д.) в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся.

Проблемно-поисковые задания ориентируют на анализ и обобщение студентом основных положений рекомендованных документов и учебных материалов. Особое внимание следует уделять усвоению ключевых понятий и терминов по каждой теме курса. Исходя из концептуальных подходов к образовательному процессу в МИЭП, студент должен усвоить различные трактовки исторических фактов, явлений, событий и сформулировать собственную точку зрения, опирающуюся на знание источников, научный анализ, исчерпывающую аргументацию. Удельный вес занятий, проводимых в интерактивных формах, составляет 25 % аудиторных занятий. Занятия лекционного типа для соответствующих групп студентов составляют 50 % аудиторных занятий.

##### **Основные типы лекций:**

##### **1. Информационная лекция.**

**2. Проблемная лекция** – в отличие от информационной лекции, на которой сообщаются сведения, предназначенные для запоминания, на проблемной лекции знания вводятся как «неизвестное», которое необходимо «открыть». Проблемная лекция начинается с вопросов, с постановки проблемы, которую в ходе изложения материала необходимо решить. При этом выдвигаемая проблема требует не однотипного решения, готовой схемы которого нет. Данный тип лекции строится таким образом, что деятельность студента по ее усвоению приближается к поисковой, исследовательской. На подобных лекциях обязателен диалог преподавателя и студентов.

**3. Лекция-визуализация** – учит студента преобразовывать устную и письменную информацию в визуальную форму, выделяя при этом наиболее значимые и существенные элементы. На лекции используются схемы, рисунки, чертежи и т.п., к подготовке которых привлекаются обучающиеся. Проведение лекции сводится к связному развернутому комментированию преподавателем подготовленных наглядных пособий. При этом важна логика и ритм подачи учебного материала. Данный тип лекции хорошо использовать на введении студентов в новый раздел, тему, дисциплину.

**4. Лекция, подготовленная студентом** – на этой лекции учебный материал проблемного содержания дается студентом теоретически с точки зрения оценки проблемы сторонником и противником определенной концепции. Студенты вовлекаются в общение, высказывают собственную позицию.

**5. Лекция с заранее запланированными ошибками**, которые должны обнаружить студенты. Список ошибок передается студентам лишь в конце лекции. Подбираются наиболее распространенные ошибки, которые делают как студенты, так и преподаватели во время чтения лекций. Студенты во время лекции должны обнаружить ошибки и занести их в конспект. В конце лекции проводится их обсуждение.

**6. Лекция-беседа, лекция-дискуссия.**

**7. Лекция с разбором конкретной ситуации**, изложенной в устно или в виде короткого диафильма, видеозаписи и т.п.; студенты совместно анализируют и обсуждают представленный материал.

**8. Лекция-консультация.**

**Содержание активных и интерактивных форм. Используются проблемы и задачи.**

**1. Кейс-метод:** Его название происходит от английского слова «кейс» – папка, чемодан, портфель (в то же время «кейс» можно перевести и как «случай, ситуация»). Процесс обучения с использованием кейс–метода представляет собой имитацию реального события, сочетающую в целом адекватное отражение реальной действительности, небольшие материальные и временные затраты и вариативность обучения. Учебный материал подается студентам виде проблем (кейсов), а знания приобретаются в результате активной и творческой работы: самостоятельного достижения поставленных задач (цели), сбора необходимой информации, ее анализа с разных точек зрения, выдвижения гипотезы, выводов, заключения, самоконтроля процесса получения знаний и его результатов.

**2. Методы группового решения творческих задач:** метод Дельфы – Помогает выбрать из предлагаемой серии альтернативных вариантов лучший: от членов группы требуется дать оценку каждого варианта в определенной последовательности; метод 6–6- Не менее шести членов группы в течение шести минут формулируют идеи решения проблемы. Каждый участник записывает свои соображения на определенном листе. После этого проводится обсуждение всех подготовленных списков, отсеиваются явно ошибочные решения, остальные группируются по определенным признакам. Задача – отобрать несколько наиболее важных вариантов (их количество должно быть меньше количества участников дискуссии).

**3. Мозговой штурм** – Наиболее свободная форма дискуссии, позволяющей быстро включить в работу всех членов учебной группы. Используется там, где требуется генерация разнообразных идей, их отбор и критическая оценка. Этапы продуцирования идей и их анализа намеренно разделены: во время выдвижения идей запрещается их критика. Внешне одобряются и принимаются все высказанные идеи. Больше ценится количество выдвинутых идей, чем их качество. Идеи могут высказываться без обоснования.

**4. Проектирование** – это совокупность учебно-познавательных приемов, которые позволяют решить ту или иную проблему в результате самостоятельных действий учащихся с обязательной презентацией этих результатов. В работе над проектом предполагаются следующие этапы: Подготовка. Определение темы и целей проекта; планирование – определение источников информации; определение способов её сбора и анализа. Определение способа представления результатов (формы отчёта). Установление процедур и критериев оценки результата и процесса разработки проекта. Распределение заданий и обязанностей между членами команды; исследование; анализ и обобщение; представление проекта; подведение итогов; оценка результатов и самого процесса проектной деятельности учащегося.

**5. Круглый стол** – это форма публичного обсуждения или освещения проблемы или вопросов, когда участники высказываются в определенном порядке.

**6. Учебная дискуссия** – Этот метод обучения заключается в проведении учебных групповых дискуссий по конкретной проблеме в относительно небольших группах обучающихся (от 6 до 15 человек). Учебная дискуссия отличается от других видов дискуссий тем, что новизна ее проблематики относится лишь к группе лиц, участвующих в дискуссии, т. е. то решение проблемы, которое уже найдено в науке, предстоит найти в учебном процессе в данной аудитории

Учебные групповые дискуссии дают наибольший эффект при изучении и проработке сложного материала и формировании нужных установок. Этот активный метод обучения обеспечивает хорошие возможности для обратной связи, подкрепления, практики, мотивации и переноса знаний и навыков из одной области в другую.

В период временного приостановления посещения обучающимися помещений и территории РГГУ. для организации учебного процесса с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий могут быть использованы следующие образовательные технологии:

- видео-лекции;
- онлайн-лекции в режиме реального времени;

- электронные учебники, учебные пособия, научные издания в электронном виде и доступ к иным электронным образовательным ресурсам;
- системы для электронного тестирования;

## 5. Оценка планируемых результатов обучения

### 5.1. Система оценивания

Форма контроля	Макс. количество баллов	
	За одну работу	Всего
<i>Текущий контроль:</i>  - участие в дискуссии на семинаре (4 занятия); - контрольная работа	10 баллов	40 баллов
	20 баллов	20 баллов
<i>Всего:</i>		60 баллов
<i>Промежуточная аттестация (зачет)</i>		40 баллов
<b><i>Итого за семестр</i></b> <i>Зачет</i>		100 баллов

Полученный совокупный результат (максимум 100 баллов) конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

100-балльная шкала	Традиционная шкала		Шкала ECTS
95 – 100	<i>отлично</i>	<i>зачтено</i>	A
83 – 94			B
68 – 82	<i>хорошо</i>		C
56 – 67	<i>удовлетворительно</i>		D
50 – 55			E
20 – 49	<i>неудовлетворительно</i>	<i>не зачтено</i>	FX
0 – 19			F

### 5.2. Критерии выставления оценки по дисциплине

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ A,B	«отлично»	Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся исчерпывающе и логически

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
		<p>стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения.</p> <p>Свободно ориентируется в нормативных правовых актах, учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».</p>
82-68/ С	«хорошо»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в в нормативных правовых актах, учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».</p>
67-50/ D,E	«удовлетворительно»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания нормативных правовых актов, учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».</p>

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
49-0/ F,FX	«неудовлетворительно»	<p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает серьезные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует фрагментарные знания нормативных правовых актов, учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>

Критерии оценки по каждому из видов текущего контроля приведены далее.

*При оценивании устного опроса и участия в дискуссии на семинаре учитываются:*

- степень раскрытия содержания материала (0-2 балла);
- изложение материала (грамотность речи, точность использования терминологии и символики, логическая последовательность изложения материала (0-2 балла);
- знание теории изученных вопросов, сформированность и устойчивость используемых при ответе умений и навыков (0-1 балл).

При оценивании контрольной работы учитывается:

- полнота выполненной работы (задание выполнено не полностью и/или допущены две и более ошибки или три и более неточности) – 1-4 балла;
- обоснованность содержания и выводов работы (задание выполнено полностью, но обоснование содержания и выводов недостаточны, но рассуждения верны) – 5-8 баллов;
- работа выполнена полностью, в рассуждениях и обосновании нет пробелов или ошибок, возможна одна неточность -9-10 баллов.

*При оценке ответа при промежуточной аттестации (зачета) учитываются:*

При проведении промежуточной аттестации студент должен ответить на 3 вопроса (два вопроса теоретического характера и один вопрос практического характера).

При оценивании ответа на вопрос теоретического характера учитывается:

- теоретическое содержание не освоено, знание материала носит фрагментарный характер, наличие грубых ошибок в ответе (1-3 балла);



- теоретическое содержание освоено частично, допущено не более двух-трех недочетов (4-7 баллов);

- теоретическое содержание освоено почти полностью, допущено не более одного-двух недочетов, но обучающийся смог бы их исправить самостоятельно (8-11 баллов);

- теоретическое содержание освоено полностью, ответ построен по собственному плану (12-15 баллов).

При оценивании ответа на вопрос практического характера учитывается:

- ответ содержит менее 20% правильного решения (1-2 балла);

- ответ содержит 21-89 % правильного решения (3-8 баллов);

- ответ содержит 90% и более правильного решения (9-10 баллов).

### **5.3 Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

#### **Список примерных вопросов к зачету по курсу**

1. Определение метода функционально-стоимостного анализа (ФСА). Основные цели ФСА. Суть функционального подхода к анализу систем управления и иных объектов.

2. Понятие функции в ФСА. Классификация функций объектов ФСА

3. Основные объекты, исследуемые методом ФСА

4. Применение метода ФСА в рамках управления персоналом организации.

Назначение ФСА системы и технологии управления персоналом

5. Основные принципы организации ФСА

6. Основные этапы проведения ФСА

7. Какие работы проводятся на подготовительном этапе ФСА?

8. В чем состоит суть информационного этапа ФСА?

9. Кратко опишите содержание аналитического этапа ФСА?

10. Какие цели преследуются при реализации творческого этапа ФСА? Какие основные методы применяются на данном этапе?

11. В чем суть рекомендательного этапа ФСА и этапа внедрения?

12. Перечислите основные источники получения информации об объекте ФСА

13. Формализованные методы описания объектов ФСА

14. Применение критериев эффективности при проведении и оценки результатов ФСА. Основные виды и назначение критериев эффективности

15. Понятие и цели оптимизации систем управления в результате проведения ФСА.

Основные оптимизационные задачи в ФСА

16. Понятие затрат в ФСА. Основные виды затрат и методы их определения

17. Функциональные модели в ФСА. Методы и принципы их построения

18. Функционально-стоимостные диаграммы в ФСА. Основные принципы, цели и методы их построения

19. Содержание творческого этапа ФСА. Основные методы выработки предложений по совершенствованию систем управления персоналом

20. Исследовательский этап ФСА. Оценка и классификация предложений по совершенствованию деятельности объекта ФСА

21. Разработка программ и алгоритмов внедрения предложений по совершенствованию деятельности объектов ФСА

### Тесты для самоконтроля

#### по дисциплине «Функционально-стоимостной анализ в управлении персоналом»

Образцы тестов для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины, а также для контроля самостоятельной работы обучающегося.

#### 1. Основоположником функционально-стоимостного анализа является:

- А) Ю.М. Соболев;
- Б) Л. Майлз;
- В) А. Я. Кибанов;
- Г) Ю.М. Соболев и Л. Майлз.

#### 2. Метод ФСА изначально был направлен на:

- А) разработку более экономичных вариантов технологий изготовления изделия в рамках существующего конструкторского решения;
- Б) изучение функций изделия и рассмотрение исходной конструкции как одного из возможных вариантов осуществления изделием своих функций;
- В) снижение себестоимости;
- Г) повышение эффективности производства.

#### 3. Функционально-стоимостный анализ – это:

- А) метод системного исследования с целью оптимизации соотношения между потребительскими свойствами объекта (изделия, процесса, структуры) и затратами на его разработку, производство и эксплуатацию;
- Б) это метод ABC (Activiti Based Costing – анализ затрат по видам деятельности);

В) способ определения и учета затрат по видам деятельности организации, способа процессного (пооперационного) определения и учета затрат;

Г) метод, в котором приоритетом стоит снижение себестоимости вне зависимости от соотношения между потребительскими свойствами объекта и затратами на его разработку.

**4. Полное количество этапов функционально-стоимостного анализа составляет:**

- А) 3;
- Б) 5;
- В) 6;
- Г) 7.

**5. Назовите этапы ФСА, которые можно комбинировать:**

- А) подготовительный и информационный;
- Б) аналитический и творческий;
- В) исследовательский и рекомендательный;
- Г) этап внедрения и контроля в завершающий этап;
- Д) подготовительный и исследовательский.

**6. Укажите показатели подсистемы функции управления персоналом:**

- А) количество видов функций;
- Б) затраты на осуществление функций управления;
- В) качество информации;
- Г) количество принимаемых решений.

**7. Анализ состояния производственной системы (конкретно средств труда) осуществляется по показателям:**

- А) структура основных производственных фондов;
- Б) степень прогрессивности оборудования;
- В) степень сложности продукции;
- Г) себестоимость и цена выпускаемой продукции.

**8. Понятия себестоимости, затрат, расходов и издержек в системе экономических категорий...**

- А) являются синонимами;
- Б) только себестоимость имеет различия с вышеперечисленными понятиями;
- В) себестоимость, затраты, расходы и издержки не являются синонимами;
- Г) затраты и расходы – это синонимы.

**9. Единовременные затраты на совершенствование управления персоналом включают составляющие:**

- А) предпроизводственные затраты;
- Б) основная и дополнительная заработная плата;
- В) капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий;
- Г) расходы на содержание и эксплуатацию зданий.

### **Примерные задания для самостоятельной работы:**

1. Сформулируйте определение, цели и принципы ФСА в управлении персоналом
2. Составьте глоссарий важнейших терминов ФСА.
3. Охарактеризуйте этапы проведения ФСА системы и технологии управления персоналом.
4. Составьте рабочий план ФСА системы и технологии управления персоналом.
5. Сформулируйте задачи проведения ФСА системы и технологии управления персоналом.
6. Определите стоимость осуществления функций и уровня качества их реализации.
7. Проведите сравнительную организационно - экономическую оценку и отбор наиболее подходящих для реализации предложений по совершенствованию системы управления персоналом на основе ФСА.
8. Приведите расчет затрат на разработку и реализацию оргпроекта совершенствования системы и технологии управления персоналом на основе ФСА.

## **6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **6.1 Список источников и литературы**

#### **Источники**

##### Нормативные правовые акты

##### *Конституционные акты Российской Федерации*

1. Конституция Российской Федерации (1993 г., с последующими изменениями).

##### *Федеральные законы*

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (с последующими изменениями).

##### *Акты Правительства Российской Федерации*

1. Постановление Правительства Российской Федерации от 31 октября 2002 г. № 787 «О порядке утверждения Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих» (с последующими изменениями).

*Акты федеральных органов исполнительной власти*

1. Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов ОК 016-94, принят постановлением Госстандарта Российской Федерации от 26 декабря 1994 г. № 367 (с последующими изменениями).

2. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержден постановлением Минтруда Российской Федерации от 21 августа 1998 г. № 37 (с последующими изменениями).

3. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержден приказом Минтруда Российской Федерации от 6 октября 2015 г. № 691н.

### Литература

1. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — Москва: ИНФРА-М, 2019. –301 с. –(Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-107492-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1013991>.

2. Рыжова, В. В. Функционально-стоимостный анализ в решении управленческих задач по сокращению издержек: Учебное пособие / В.В. Рыжова - Москва : ИЦ РИОР: НИЦ Инфра-М, 2012. - 224 с. (Высшее образование; Магистратура). ISBN 978-5-369-01035-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/257267>

#### Дополнительная

3. Кузьмина, О. Н. Функционально-стоимостный анализ в решении организационно-управленческих задач: теоретические основы и методика проведения: монография / О.Н. Кузьмина, Т.А. Корнеева, Г.А. Шатунова. — М.: ИНФРА-М, 2019. - 102 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://www.znanium.com>]. — (Научная мысль). — [www.dx.doi.org/10.12737/7538](http://www.dx.doi.org/10.12737/7538). - ISBN 978-5-16-102868-1. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1010050>

## 6.2 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимый для освоения дисциплины

### Перечень БД и ИСС

№п /п	Наименование
1	Международные реферативные наукометрические БД, доступные в рамках национальной подписки в 2020 г. Web of Science Scopus
2	Профессиональные полнотекстовые БД, доступные в рамках национальной подписки в 2020 г.

	Журналы Cambridge University Press ProQuest Dissertation & Theses Global SAGE Journals Журналы Taylor and Francis
3	Профессиональные полнотекстовые БД JSTOR Издания по общественным и гуманитарным наукам Электронная библиотека Grebennikon.ru
4	Компьютерные справочные правовые системы Консультант Плюс, Гарант

### 7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

В качестве материально-технического обеспечения дисциплины необходимо:

1. Учебная аудитория, оборудованная компьютером, мультимедиа-проектором и экраном.

2. Наличие в аудитории доски.

#### Перечень ПО

№п /п	Наименование ПО	Производитель	Способ распространения (лицензионное или свободно распространяемое)
1	Microsoft Office 2016	Microsoft	лицензионное
2	Windows 10 Pro	Microsoft	лицензионное
3	Zoom	Zoom	лицензионное

В период временного приостановления посещения обучающимися помещений и территории РГГУ. для организации учебного процесса с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий могут быть использованы следующие образовательные технологии:

- видео-лекции;
- онлайн-лекции в режиме реального времени;
- электронные учебники, учебные пособия, научные издания в электронном виде и доступ к иным электронным образовательным ресурсам;
- системы для электронного тестирования;
- консультации с использованием телекоммуникационных средств.

## **8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья**

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих:
  - лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;
  - письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением, или могут быть заменены устным ответом;
  - обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;
  - для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств;
  - письменные задания оформляются увеличенным шрифтом;
  - экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.
- для глухих и слабослышащих:
  - лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;
  - письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме;
  - экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.
- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
  - лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;
  - письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением;
  - экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих:
  - в печатной форме увеличенным шрифтом;
  - в форме электронного документа;
  - в форме аудиофайла.
- для глухих и слабослышащих:
  - в печатной форме;
  - в форме электронного документа.
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
  - в печатной форме;
  - в форме электронного документа;
  - в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих:
  - устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE;
  - дисплеем Брайля PAC Mate 20;
  - принтером Брайля EmBraille ViewPlus;
- для глухих и слабослышащих:
  - автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих;
  - акустический усилитель и колонки;
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
  - передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1;
  - компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.



## 9. Методические материалы

### 9.1. Планы семинарских занятий

Семинарские занятия по курсу «Функционально-стоимостной анализ системы и технологии управления персоналом» предполагают более глубокое рассмотрение ключевых тем курса, а также решение практических задач в области диагностики систем управления персоналом, включая определение стоимостных характеристик и классификацию функций систем управления персоналом.

Выбор тем для семинарских занятий основывается на их значимости в изучении курса и необходимости формирования соответствующих практических приемов и навыков.

При подготовке к семинарским занятиям магистрант использует рекомендованную литературу и раздаточные материалы (материалы консалтинговых компаний, перечень типовых проблем и задач СУП), сводные ведомости стоимостей функций, результирующие таблицы.

Форма проведения семинарских занятий корреспондируется с представленными в них заданиями. После выполнения магистрантами очередного задания проводится обсуждение полученных результатов. Приводятся имеющиеся эталонные примеры.

В качестве информационной базы используется совокупность сведений, полученных магистрантами при чтении курса лекций и знания, приведенные в рекомендованной литературе.

#### **Функционально-стоимостной анализ системы управления организацией**

**Объект** – отдел внешней кооперации и комплектации (ОВКиК) условной организации.

#### **Основные задачи анализа:**

1. совершенствование технологии управления внешней кооперацией и комплектацией;
2. совершенствование организационной структуры отдела;
3. уточнение функций отдела и его работников;
4. повышение качества выполнения функций;
5. рационализация взаимосвязей отдела с другими подразделениями и внешними организациями;
6. совершенствование кадрового, информационного, технического обеспечения отдела;
7. снижение расходов на выполнение функций управления.

Построим функциональную модель:

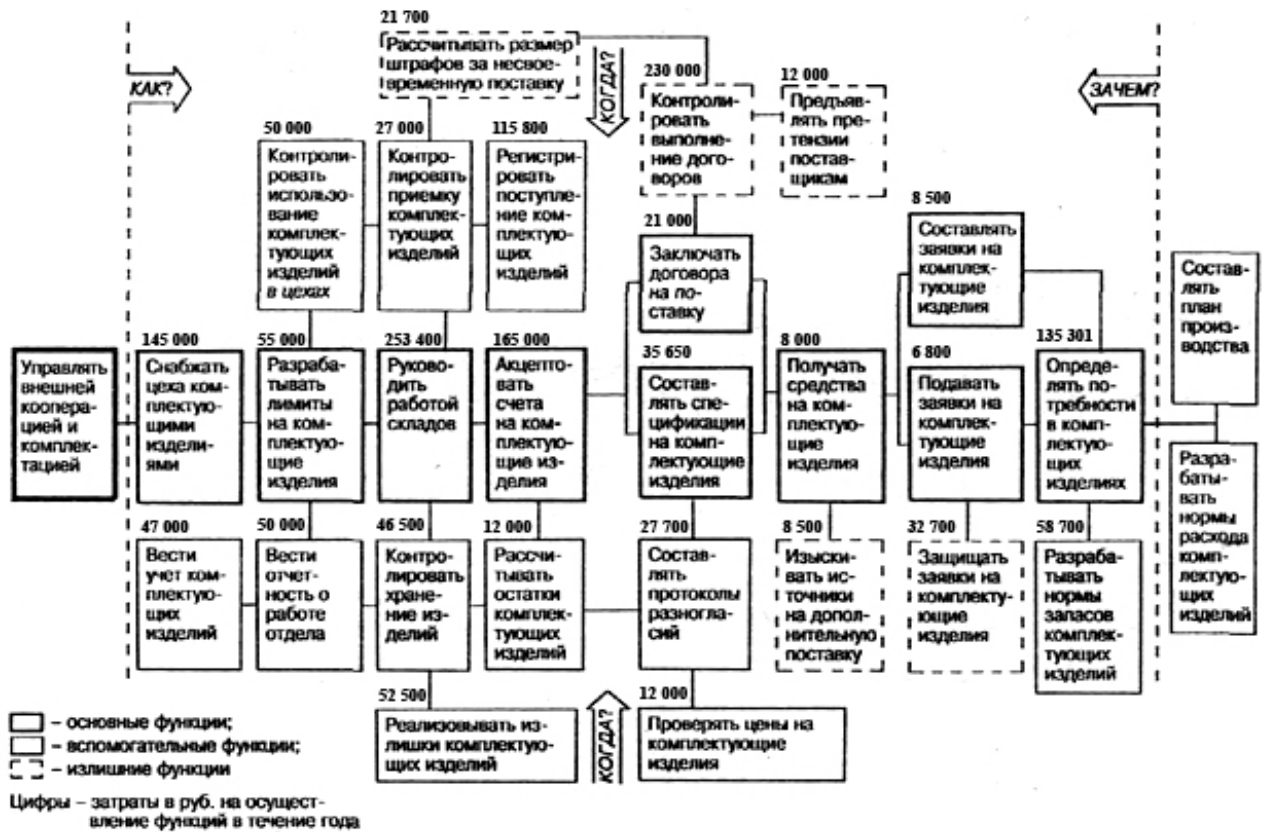


Рисунок 1. Функциональная модель ОВКиК

Определим затраты на осуществление функций отдела:

Таблица 1

Пример определения затрат на осуществление функций объекта ФСА

№ п/п	Содержание	Затраты и необходимые ресурсы
1	Полное наименование функции	Определение потребности в комплектующих изделиях
2	Виды документов, форм или данных, выходящих из отдела в течение года по функции	Годовые расчеты потребности
3	Виды документов, форм или данных, поступающих в отдел для обработки или составления данного документа (формы) по функции	Производственная программа, нормы расхода, ведомость согласования, данные складского учета
4	Подразделение или организация, откуда поступают документы, формы или исходные данные	ПЭО, ПДО, ОПТ, ОГК, цехи, склады

5	Куда направляются обработанные или составленные документы (формы) или данные по функции	Вышестоящие организации
6	Технические средства, с помощью которых производится обработка документов, форм или данных	Персональный компьютер
7	Количество технических средств, их стоимость и доля амортизационных отчислений, приходящихся на выполнение данной функции	1 ед. – 30 000 руб. 1 ед. – 50 000 руб.
8	Должности лиц, участвующих в обработке или составлении документа, формы или данных по функции, их месячный оклад	Ст. экономист – 65 000 руб. Экономист – 47 000 руб.
9	Периодичность обработки или составления документа, формы или данных в течение года, количество раз	Ежегодно 1 раз
10	Затраты труда на обработку или составление документа, формы или данных по функции каждого исполнителя в течение года	Ст. экономист – 160 часов Экономист – 160 часов
11	Затраты на обработку или составление документа, формы или данных по функции в течение года с учетом стоимости технических средств и отчислений на социальное страхование	135 301 руб.

Условные обозначения:

ПЭО – планово-экономический отдел;

ПДО – производственно-диспетчерский отдел;

ОРТ – отдел главного технолога;

ОГК – отдел главного конструктора.

Необходимо сформулировать и классифицировать функции отдела.

Таблица 2

**Формулировка и классификация функций объекта ФСА (ОВКиК)**

№ п/п	Наименование функции (глагол + существительное)		Дополнение к наименованию функции	Вид функции и	Затраты на осуществление функций в течение года, руб.
1	2	3	4	5	6
1					
2					

Условные обозначения:

О – основная;

В – вспомогательная;

И – излишняя

Вопросы:

Какова стоимость реализации функций отдела?

Какова стоимость реализации функций по категориям?

Какие затраты являются излишними?

Далее составим схему функциональных взаимосвязей:

Таблица 3

**Фрагмент схемы функциональных взаимосвязей ОВКиК с другими функциональными подразделениями организации**

Функции ОВКиК	Подразделения и должностные лица																			
	ОГК	ОГТ	БМА	БРИЗ	ОГМ	ОГЭ	БТД	ПДО	ОМТс	ОВКиК	ФО	ОС	ПЭО	ОК	Бухгалтерия	ОТК	Директор	Гл. инженер	Зам. директора по коммерческим вопросам	Зам. директора по кадрам
Определение потребности в комплектующих изделиях	С	П					У	П		О	У	У	П						Р	

Условные обозначения:

ОГК – отдел главного конструктора;

ОГТ – отдел главного технолога;

БМА – бюро механизации и автоматизации;

БРИЗ – бюро рационализации и изобретательства;

ОГМ – отдел главного механика;

ОГЭ – отдел главного энергетика;

БТД – бюро технической документации;

ПДО – производственно-диспетчерский отдел;

ОМТс — отдел материально-технического снабжения;

ОВКиК – отдел внешней кооперации и комплектации;

ФО – финансовый отдел;

ОС – отдел сбыта;

ПЭО – планово-экономический отдел;

ОК – отдел кадров;

ОТК – отдел технического контроля;

О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее исполнение, подготавливает и оформляет необходимый документ;

П – представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции;

У – участвует в выполнении данной функции, визирует подготовленный документ;

С – согласовывает подготовленный документ по функции;

Р – принимает решение, утверждает, подписывает документ.

Для определения степени значимости функций ОВКиК построим матрицу попарных сравнений:

Таблица 4

Матрица попарных сравнений для основных функций ОВКиК

№ п/п	Функция	Номер функции										Сумма в баллах	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Определять потребности в комплектующих изделиях	1											
2	Составлять заявки на комплектующие изделия		1										
3	Подавать заявки на комплектующие изделия			1									
4	Получать средства на комплектующие изделия				1								
5	Заключать договора на поставку					1							
6	Составлять спецификации на комплектующие изделия						1						
7	Акцептовать счета на комплектующие изделия							1					
8	Руководить работой складов								1				
9	Разрабатывать лимиты на комплектующие изделия									1			
10	Снабжать цеха комплектующими изделиями										1		

Далее построим сводную матрицу попарных сравнений:

Таблица 5

Сводная матрица попарных сравнений основных функций ОВКиК

№ п/п	Функция	Номер эксперта	Среднеарифметическое значение в баллах	Ранг функций
----------	---------	-------------------	---	-----------------

		1	2	3	4	...	n		
1	Определять потребности в комплектующих изделиях								
2	Составлять заявки на комплектующие изделия								
3	Подавать заявки на комплектующие изделия								
4	Получать средства на комплектующие изделия								
5	Заключать договора на поставку								
6	Составлять спецификации на комплектующие изделия								
7	Акцептовать счета на комплектующие изделия								
8	Руководить работой складов								
9	Разрабатывать лимиты на комплектующие изделия								
10	Снабжать цеха комплектующими изделиями								

На основе ранжирования функций и оценки стоимости затрат по их реализации построим соответствующую функционально-стоимостную диаграмму.

Каковы возможные причины выявленных недостатков?

Перечень возможных к обсуждению экспертами вопросов по оптимизации реализации функций отдела:

1. Можно ли исключить вообще или передать другому подразделению аппарата управления какую-нибудь функцию из общего состава выполняемых отделом функций?

2. Какие функции, относящиеся к компетенции отдела, не выполняются?

3. Можно ли типизировать процесс выполнения каких-либо функций?

4. Можно ли сократить затраты на выполнение каких-либо функций?

5. Каким образом можно избавиться от излишних затрат?

6. Реализацию каких функций можно осуществить с помощью ЭВМ?

7. На сколько снизятся при этом затраты на выполнение функций?

8. Каким иным способом можно выполнить какую-либо функцию?

9. Как изменится уровень качества выполнения функций?

10. Какие технические средства управления целесообразно приобрести отделу?

11. Какие внутренние и внешние связи отдела являются излишними, каких связей недостает?

12. Какие документы, формы или данные, поступающие или исходящие из отдела, являются излишними?

13. Какие данные, необходимые для эффективной работы отдела, не поступают в отдел или поступают с опозданием?

14. Как наиболее целесообразно следует распределить функции между работниками отдела?

15. Следует ли децентрализовать некоторые функции отдела или наоборот — централизовать?

16. Как следует изменить организационную структуру отдела?

17. Чему необходимо обучить работников отдела?

18. Какие регламентирующие деятельность отдела нормативные документы необходимо разработать?

19. Что нужно сделать для эффективной работы складского хозяйства?

20. Как следует изменить систему планирования и экономического стимулирования процесса управления снабжением предприятия комплектующими изделиями?

21. Какие другие мероприятия необходимо осуществить для повышения эффективности работы отдела?

22. Как изменятся основные показатели деятельности организации в результате совершенствования работы отдела?

По результатам обсуждения на исследовательском этапе возможно использование ряда методов и инструментов формализации предложений экспертов по повышению эффективности функционирования системы управления.

Таблица 6

### Пример заполнения карточки идей

№ варианта	Сущность варианта	Преимущества варианта	Недостатки варианта
1	Автоматизировать процесс определения потребности в комплектующих изделиях	Повышается оперативность выработки информации, точность результата, снижается трудоемкость расчета, увеличивается коэффициент загрузки ЭВМ	Высока трудоемкость подготовительных работ, связанных с автоматизацией данной функции
<b>Заключение.</b> Преимущества автоматизации процесса реализации данной функции покрывают затраты, связанные с подготовительными работами перевода расчетов на ЭВМ.			

Таблица 7

### Фрагмент морфологической матрицы способов выполнения функций ОВКиК

Наименование процедур (операций)	Варианты предложения		
	первый	второй	третий

Организация взаимодействия с транспортными предприятиями и поставщиками	Сотрудники ОВКиК сами работают с транспортными организациями и поставщиками по изделиям, закрепленным за ними	По всем изделиям с транспортными организациями работает курьер, а с поставщиками – соответствующие материальные группы	По всем изделиям с транспортными организациями и поставщиками работает курьер
Получение комплектующих изделий со склада	Цех подает требование на склад на месячную программу в начале каждого месяца	Цех подает требование на склад при получении очередной партии комплектующих изделий	Цех может получить комплектующие изделия без требования в момент получения, но оформляет его в течение суток
Печатание документации работниками ОВКиК	Документы печатает каждый работник отдела для себя	В отделе имеется специальный работник для подготовки документов на компьютере	Увеличивается штат действующего машинописного бюро предприятия в результате передачи машинописных работ из ОВКиК

Таблица 8

**Фрагмент сравнительной организационно-экономической оценки  
поданных идей и предложений**

Варианты (предложения)	Преимущества	Недостатки	Оценки	
			организационная	экономическая
Цех подает требование на склад на месячную программу в начале каждого месяца	Четкость в оформлении документации, сокращение затрат на ее оформление, возможность прогнозирования остатков	Негибкость, появление дополнительных сложностей при изменениях в производственной программе	Преимущества преобладают над недостатками	Преимущества преобладают над недостатками
Цех подает требование на склад при получении очередной партии комплектующих изделий	Отсутствие затрат времени на поиск ранее выписанного требования	Нет условий для прогнозирования остатков, принятия экстренных мер при отсутствии необходимых изделий	Преимущества преобладают над недостатками	Недостатки преобладают над преимуществами
Цех может получать комплектующие изделия без требования в	Повышение оперативности доставки изделий в цех	Нарушение системы учета, возможны ошибки при получении и	Недостатки преобладают над преимуществами	Равнозначная оценка



момент получения, но оформляет его в течение суток		дополнительные затраты на возврат изделий на склад		
--	--	--	--	--

## 9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ

### Рекомендации по выполнению контрольных работ

Контрольные работы выполняются в соответствии с рабочей программой.

1. При подготовке к контрольной работе студенты должны внимательно изучить весь материал, запомнить основные формулы и алгоритмы.

2. Необходимо дополнительно проработать наиболее сложные моменты изучаемого раздела.

3. При выполнении контрольной работы в аудитории следует:

- внимательно прочитать условие задания и при необходимости задать вопросы преподавателю;

- выполнить задание на черновике и сделать проверку;

- аккуратно оформить контрольную работу на листах формата А4, указав фамилию, имя, номер группы, номер варианта задания;

- при выполнении контрольных работ по программированию необходимо разработать графический интерфейс пользователя, программный код со всеми комментариями и скопировать интерфейс, код и результаты работы программы на преподавательский компьютер в папку, указанную преподавателем;

- необходимо контролировать время выполнения этапов работы, чтобы уложиться в отведенный временной регламент

- следует использовать рекомендованные преподавателем методики решения различных типов задач.

4. Перед сдачей оформленной контрольной работы следует ее внимательно проверить.

## 9.3. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

При изучении дисциплины, подготовке к практическим занятиям и зачету основным направлением работы студента должно быть не запоминание для последующего воспроизведения учебного материала курса, а закрепление глубокого понимания

содержания дисциплины и навыков правильного применения имеющихся знаний в предстоящей профессиональной деятельности.

Основными источниками для подготовки к зачету должны быть рекомендованные основные и дополнительные учебные издания.

Перед началом подготовки к зачету студенту необходимо повторить прослушанные лекции и установить ту часть из пройденной учебной дисциплины, которая является главной в учебном материале, а какая второстепенной.

При подготовке рекомендуется сосредоточиться на основных, наиболее сложных разделах, разбирая их по конспекту и учебнику.

Важным является знание и понимание содержания основных терминов и правильное их применение. Ответ рекомендуется начинать с того, что дать определение по существу вопроса. Затем следует раскрыть содержание вопроса, с приведением примеров из практической деятельности.

Завершать ответ на вопрос следует коротким выводом. Очень важно при ответе на вопрос отразить понимание студентом взаимосвязи экологических проблем с практической деятельностью туристической индустрии.

Положительно оценивается, если при ответе на вопрос, студент иллюстрирует ответ графиками, схемами т.п.

## Приложение 1. Аннотация дисциплины

Дисциплина «Функционально-стоимостной анализ в управлении персоналом» относится к обязательной части учебного плана по направлению 38.04.03 – «Управление персоналом», направленность «Управление талантами в целях устойчивого развития».

Цель дисциплины: подготовка магистрантов, владеющих основными положениями, категориями и методами исследования систем, технологий и объектов управления персоналом, проводимых с целью разработки научно-обоснованных рекомендаций о путях, средствах и способах повышения эффективности процессов управления предприятиями и организациями.

Задачи:

- научить магистрантов основным методам проведения исследований систем управления, методам сбора, анализа данных управленческого обследования, методам функционально-стоимостного анализа и выявления проблем и резервов системы и технологии управления, а также совершенствования их функциональной структуры;
- выработать у магистрантов навыки исследовательской и организаторской работы в группах, умение формулировать задачи исследования систем управления персоналом, разрабатывать методы их реализации с использованием персональных компьютеров, а также соответствующие процедуры функционально-стоимостного анализа, выполнять технические, технологические и экономические расчеты, организовывать внедрение необходимых изменений в функциональную структуру и технологию работы системы;
- привить умение самостоятельно приобретать новые знания, изучая первоисточники и используя современные информационные технологии.

Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций:

ОПК-2. Способен применять комплексный подход к сбору данных, продвинутые методы их обработки и анализа при решении управленческих и исследовательских задач.

Индикаторы компетенции: ОПК-2.1. Демонстрирует способность применять комплексный подход к сбору данных, оценивать полноту и достаточность информации при решении управленческих задач.

ОПК-2.3. Демонстрирует способность применять продвинутые методы обработки данных и анализа при решении управленческих задач.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

**Знать:**

- методику комплексного подхода к сбору данных;
- методику проведения функционально-стоимостного анализа систем и технологий управления персоналом;

- основы организации работы по внедрению рекомендаций, связанных с совершенствованием систем управления персоналом с использованием проектной методологии;
- методику анализа функций системы управления персоналом по различным показателям.

**Уметь:**

- применять комплексный подход к сбору данных, оценивать полноту и достаточность информации при решении управленческих задач,
- выполнять постановку и формализацию задач оптимизации и принятия решений при исследовании систем;
- структурировать изучаемую проблему в исследуемой системе управления персоналом;
- выявлять существующие резервы в деятельности исследуемой СУ персоналом;
- разрабатывать необходимые организационные мероприятия по реализации выявленных резервов;
- осуществлять реализацию этапов функционально-стоимостного анализа системы управления персоналом организации;

**Владеть:**

- навыками практического применения полученных знаний для анализа систем управления персоналом с использованием метода функционально-стоимостного анализа;
- навыками практического применения полученных знаний для анализа систем управления персоналом с использованием метода функционально-стоимостного анализа;
- навыками системного анализа функций объекта;
- навыками создания функциональных моделей;
- навыками разработки и оценки решений по оптимизации систем управления персоналом.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 2 зачетные единицы, 76 часов

**ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ**

№	Текст актуализации или прилагаемый к РПД документ, содержащий изменения	Дата	№ протокола