

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
КУРГАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Кафедра «Менеджмент»

## **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Методические указания к выполнению курсовой работы  
для студентов специальности 080507 «Менеджмент организации»

Курган 2012

Кафедра: «Менеджмент»

Дисциплина: «Управление персоналом» (специальность 080507)

Составил: д-р экон. наук, профессор Е.В. Кучина

Утверждены на заседании кафедры «23» марта 2012 г.

Рекомендованы методическим советом университета «6» июля 2012 г.

## **Введение**

Курсовая работа по учебной дисциплине «Управление персоналом» - самостоятельная работа студента, основной целью которой является развитие навыков выполнения научных исследований теоретического и практического характера в области управления персоналом.

В ходе выполнения курсовой работы студентам необходимо на основе материалов, собранных в ходе производственной практики, осуществить анализ трудовых показателей организации, дать оценку эффективности использования персонала, проанализировать деятельность службы управления персоналом организации, дать характеристику технологий управления персоналом в организации, разработать и обосновать предложения по совершенствованию кадрового менеджмента.

### **Требования к содержанию и оформлению курсовой работы**

Структурными элементами курсовой работы являются:

- 1) титульный лист;
- 2) содержание;
- 3) введение;
- 4) основная часть;
- 5) заключение;
- 6) список литературы;
- 7) приложения.

Курсовая работа считается выполненной, если она содержит все структурные элементы.

Оформление работы должно соответствовать единым требованиям курсовых работ и выполняется в соответствии с ГОСТ 7.32-2001.

Выполненная курсовая работа подписывается студентом и представляется руководителю на проверку.

Работа, удовлетворяющая требованиям к ее содержанию и оформлению после исправления замечаний руководителя (если они имеются), допускается к защите.

Работа выполняется в следующей последовательности:

- 1) осуществить анализ трудовых показателей конкретной организации и оценить степень эффективности использования персонала;
- 2) произвести анализ деятельности кадровой службы организации, используя метод функционально-стоимостного анализа (ФСА);
- 3) разработать рекомендации по совершенствованию деятельности службы управления персоналом организации.

В качестве информационной базы анализа рассматривается первичная учетная документация организации по труду.

## 1. Анализ трудовых показателей и оценка эффективности использования персонала

Работа проводится в несколько последовательных этапов: по организации в целом либо по отдельному структурному подразделению в динамике за последние 2-3 года.

1.1. Анализируется численность работников по их составу, полу, возрасту, специальностям, должностям и уровню квалификации, устанавливается степень обеспеченности организации (подразделения) кадрами.

Необходимо рассчитать коэффициенты оборота работников по принятым и выбывшим работникам; коэффициент текучести кадров; коэффициент постоянства кадров. Необходимо рассмотреть динамику состава увольнений: естественное, индивидуальное и коллективное, перемена служебного положения, число переводов на другие должности, уход на пенсию, истечение срока контракта. Данные сводятся в табл. 1.

Таблица 1

Динамика состава увольнений работников организации

Причины увольнения	Годы		
	2009	2010	2011
1.			
2.			
3.			
...			

Анализ движения кадров сводится в табл. 2.

Таблица 2

Анализ движения кадров

Показатели	Предыдущий год		Отчетный год		Отчетный год в % к предыдущему
	чел.	%	чел.	%	
1	2	3	4	5	6
1. Среднегодовая численность, чел.					
2. Принято за год					
3. Уволено за год					
4. В том числе: - по собственному желанию - за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины					

5. Число работников, состоявших в списочном составе предприятия за весь отчетный год					
6. Коэффициент оборота по приему		-		-	
7. Коэффициент оборота по выбытию		-		-	
8. Коэффициент текучести		-		-	
9. Коэффициент постоянства кадров				-	

Особое внимание следует уделить анализу причин текучести кадров. Если в организации проводилось сокращение кадров по инициативе руководства, необходимо проанализировать причины, вызвавшие сокращение, их оправданность и последствия.

1.2. Анализируются издержки на рабочую силу, главными из которых являются расходы на оплату труда:

- размер средней заработной платы по категориям персонала;
- формы и системы оплаты труда;
- эффективность систем премирования.

Данные сводят в таблицу, в которой указывают величину фонда издержек на персонал, фактические расходы и отклонения фактических расходов от плановых в абсолютных и относительных величинах.

Рассчитывается доля издержек на персонал в объеме реализации продукции, издержки на одного сотрудника, издержки на один производительный час. Данные сводятся в табл. 3.

Таблица 3

## Динамика издержек на персонал организации

Показатели	Годы		
	2009	2010	2011
1. Объем издержек на персонал, тыс. руб.			
2. Доля издержек на персонал в объеме реализации, %			
3. Объем издержек на одного сотрудника, руб.			
4. Издержки на один производительный час, руб.			

Бюджет профессионального обучения является обычно второй по величине статьей расходов (после заработной платы).

Статистика профессионального обучения ведет учет числа обученных сотрудников, бюджета времени и издержек на профессиональное обучение. Необходимо рассчитать:

- долю сотрудников организации, прошедших профессиональное обучение в течение периода (год);
- долю часов, затраченных на профессиональное обучение в общем балансе времени организации;
- среднее число часов профессионального обучения на одного обученного сотрудника;
- общую величину издержек на профессиональное обучение.

1.3.Анализируется эффективность использования рабочего времени. Данные отражаются в табл. 4.

Таблица 4

Схема анализа использования рабочего времени

Показатели	2010	2011			% 2011г. к 2010г.
		по плану	факти- чески	%	
1	2	3	4	5	6
1. Среднесписочная численность рабочих					
2. Общее число человеко-дней (тыс.), отработанных рабочими					
3. Число отработанных всеми рабочими человеко-часов (тыс.)					
4. Среднее число отработанных дней, приходящихся на одного рабочего					
5. Среднее число человеко-часов на одного рабочего					
6. Средняя продолжительность рабочего дня					

Анализируется использование рабочего времени, оценивается эффективность его использования в человеко-днях и делаются выводы о наличии сверхплановых целодневных или внутрисменных потерь рабочего времени. Схема анализа динамики потерь рабочего времени представлена в табл. 5.

## Динамика устранимых потерь рабочего времени

Показатели	2010	2011	Динамика в % к 2010 г.
1. Прогулы			
2. В том числе на одного рабочего			
3. Простои			
4. В том числе на одного рабочего			
5. Отпуска с разрешения администрации			
6. В том числе на одного рабочего			
7. Итого устранимых потерь			
8. В том числе на одного рабочего			

Оценка эффективности использования персонала организации завершается перечнем предложений по оптимизации процесса использования персонала.

## 2. Анализ деятельности кадровой службы организации

Анализ работы кадровой службы необходимо осуществить по следующим пунктам:

1. Структура кадровой службы (место кадровой службы в структуре организации и организационная структура отдела кадров).
2. Цели и задачи кадровой службы.
3. Функции кадровой службы (проанализировать, насколько они отвечают современным требованиям по управлению персоналом, а также целям и задачам организации с помощью функционально-стоимостного анализа).
4. Анализ основных технологий управления персоналом организации:
  - 1) планирование, набор и отбор персонала;
  - 2) управление адаптацией;
  - 3) обучение и оценка трудовой деятельности;
  - 4) планирование карьеры и работа с резервом руководителей.
5. Выводы и предложения по совершенствованию деятельности кадровой службы.

### **Функционально-стоимостной анализ деятельности по управлению персоналом в организации**

Функционально-стоимостной анализ (ФСА) включает следующие этапы: подготовительный, информационный, аналитический, творческий, исследовательский, рекомендательный, внедрения.

### Подготовительный этап

На подготовительном этапе определяются конкретные задачи проведения ФСА, составляется рабочий план проведения ФСА, проводится комплексное обследование состояния управления персоналом в организации, в результате которого выявляются узкие места в функционировании системы управления персоналом.

Важнейшие задачи анализа управления персоналом: совершенствование технологий управления персоналом, совершенствование организационной структуры отдела управления персоналом, уточнение функций отдела и его работников, повышение качества выполнения функций, рационализация взаимосвязей отдела с другими подразделениями и внешними организациями, совершенствование кадрового, информационного, технического обеспечения отдела управления персоналом, снижение расходов на выполнение функций управления персоналом.

### Информационный этап

На информационном этапе ведутся сбор, систематизация и изучение данных, характеризующих деятельность по управлению персоналом в организации, ее функции, а также данные по аналогичным передовым организациям.

Источниками информации при анализе служат отчеты и справки, типовые положения об отделе, должностные инструкции, организационная структура, штатное расписание, схемы документооборота.

### Аналитический этап

Перечень работ, осуществляемых на аналитическом этапе:

- формулировка функций по управлению персоналом;
- классификация и группировка функций, определение главной, основных, вспомогательных, ненужных функций;
- построение функциональной модели;
- анализ и оценка значимости функций;
- построение функционально-структурной модели;
- анализ и оценка затрат, связанных с осуществлением выявленных функций;
- построение функционально-стоимостной диаграммы;
- сравнительный анализ значимости функций и затрат на их реализацию для выявления зон с неоправданно высокими затратами;
- проведение дифференцированного анализа по каждой из функциональных зон сосредоточения резервов экономии трудовых и материальных затрат.

Функции формируются следующим образом: глагол + существительное. Главная функция - это функция, для осуществления которой создано анализируемое подразделение аппарата управления организации. Разделение функций на основные и вспомогательные производится по следующим правилам: если главная функция не может быть осуществлена без какой-либо



функции, то эта функция - основная; если главная функция может быть осуществлена без какой-либо функции, то эта функция - вспомогательная.

Основной целью ФСА является устранение ненужных функций, которые не содействуют выполнению основного назначения и представляют резерв снижения стоимости выполнения совокупности управленческих функций.

Функциональная модель представляет собой графическое изображение взаимосвязи и взаимозависимости функций, способствующее всестороннему раскрытию функций и облегчающее проведение их анализа и оценки.

Для определения степени значимости функций по управлению персоналом используется экспертная группа в составе руководителя и специалистов соответствующих служб. Коэффициенты значимости функций определяются по уровням функциональной модели. Значимость главной функции условно принимается за 1. Значимость основных функций определяется исходя из отношения к главной функции, а вспомогательных - исходя из степени участия в выполнении общей основной функции. Основным критерием при оценке значимости функций является следующее:

$$\sum_{j=1}^n r_j = 1,$$

где  $r_j$  - значимость функции,

$j=1, 2, \dots, n$  - количество функций данного уровня, имеющих общую основную функцию.

Вышестоящая вершина функции принимается за 1. С целью проранжировать функции можно использовать метод попарных сравнений. Каждый член экспертной группы заполняет матрицу для основных и для вспомогательных функций следующим образом.

Если при сравнении двух функций предпочтение отдается второй функции, в строке, соответствующей первой функции, в столбце, соответствующем второй функции, выставляется 2 балла. Аналогично в строке, соответствующей второй функции, и столбце, соответствующем первой, выставляется 0. Если эксперт затрудняется отдать предпочтение какой-либо функции, то в соответствующих строке и столбце проставляет по 1 баллу. После заполнения всей матрицы баллы суммируются по строкам. Затем полученные значения (табл. 6) заносятся в сводную матрицу (табл. 7).

Таблица 6

Матрица попарных сравнений для основных (вспомогательных) функций по управлению персоналом

№ функции	№ функций	1	2	3	...	n	Сумма в баллах
	Наименование функций						
1.							
2.							
3.							
...							
n							

Сводная матрица попарных сравнений для основных  
(вспомогательных) функций по управлению персоналом

№ функции	Наименование функций	Номера экспертов					Среднеарифметическое значение в баллах	Ранг функций
		1	2	3	...	N		
		Значения в баллах						
1.								
2.								
3.								
...								
n								

Для снижения субъективного фактора при определении значимости управленческих функций экспертные ряды проверяются по формуле:

$$K = \frac{Z_1}{Z_2},$$

где K - коэффициент устойчивости экспертного ряда;

$Z_1$  - максимальная значимость в экспертном ряду;

$Z_2$  - минимальная значимость в экспертном ряду.

Затем коэффициент устойчивости экспертного ряда сравнивается с нормативным значением этого коэффициента ( $K_n$ ). Если  $K > K_n$ , то необходимо одно из значений ряда вычеркнуть. После этого еще раз проверяется значение K и рассчитываются среднеарифметические значения значимости каждой функции.

При расчете затрат на выполнение функций учитывается фонд заработной платы с единым социальным налогом и расходы на содержание и эксплуатацию вычислительной техники. Это составляет 95% всех затрат на выполнение функций по управлению персоналом.

Срок службы оргтехники при укрупненном расчете можно принять равным 10 годам. Месячный фонд рабочего времени одного работника составляет в среднем 166,8 ч.

Для расчета затрат на выполнение функций данные собираются на основе отчетной документации и экспертного опроса специалистов и руководителей отдела.

Стоимостная оценка функций и нанесение их на диаграмму позволяют выявить распределение стоимостей по функциям и областям диаграммы и определить те направления, по которым следует вести работу для сведения к

минимуму излишних затрат, связанных с осуществлением конкретных функций управления.

При помощи вопросов «Как?», «Зачем?», «Когда?» отсеиваются ненужные функции. Функции, не отвечающие ни на один из этих вопросов, должны быть изъяты из диаграммы и состава функций отдела. Все основные функции должны отвечать на вопрос «Как?» (по направлению слева направо), а по направлению справа налево - на вопрос «Зачем?». Все вспомогательные функции должны отвечать на вопрос «Когда?».

С учетом выявленных недостатков формулируются важнейшие задачи совершенствования деятельности по управлению персоналом организации.

### Творческий этап

На творческом этапе выбираются методы поиска идей и активизации этого процесса, выдвигаются идеи относительно способов выполнения функций управления. На основании предложенных идей формулируются варианты осуществления функций, дается оценка и предварительно отбираются наиболее целесообразные и реальные варианты выполнения функций управления.

На творческих совещаниях групп экспертов могут быть поставлены следующие вопросы:

- Можно ли исключить вообще или передать другому подразделению аппарата управления какую-нибудь функцию из общего состава выполняемых отделом управления персоналом функций?
- Какие функции, относящиеся к отделу управления персоналом, отдел не выполняет?
- Можно ли типизировать процесс выполнения каких-либо функций?
- Можно ли сократить затраты на выполнение каких-либо функций?
- Каким образом можно избавиться от излишних затрат?
- Осуществление каких функций можно передать ЭВМ?
- На сколько снизятся при этом затраты на выполнение функций?
- Каким иным способом можно выполнить какую-либо функцию?
- Как изменится уровень качества выполнения функций?
- Какие технические средства управления целесообразно приобрести для отдела управления персоналом?
- Какие внутренние и внешние связи отдела управления персоналом являются излишними, каких связей недостает?
- Какие документы, формы или данные, поступающие или исходящие из отдела, являются излишними?
- Какие данные, необходимые для эффективной работы отдела управления персоналом, не поступают в отдел или поступают с опозданием?
- Как наиболее целесообразно следует распределить функции между работниками отдела управления персоналом?
- Следует ли децентрализовать некоторые функции отдела управления персоналом или наоборот - централизовать?

- Как следует изменить организационную структуру отдела управления персоналом?
- Чему необходимо обучить работников отдела управления персоналом?
- Какие нормативные документы, регламентирующие деятельность отдела управления персоналом, необходимо разработать?
- Какие мероприятия необходимо осуществить для повышения эффективности работы отдела управления персоналом?
- Как изменятся основные показатели деятельности организации?

Общая численность специалистов по управлению персоналом, необходимая организации, зависит от общей численности всего персонала данной организации. В свою очередь, распределение численности специалистов по управлению персоналом внутри соответствующей службы зависит от соотношения трудоемкости функций управления, выполняемых каждым из подразделений оргструктуры.

Затраты времени на выполнение отдельных функций можно определить различными методами: нормативным, с помощью фотографии рабочего времени, опытным, экспертным, расчетным, методом аналогий. Для более точного расчета трудоемкости каждая функция разбивается на управленческие процедуры и операции, по которым составляются оперограммы.

Анализ численного состава службы управления персоналом можно проводить по двум основным направлениям:

1) путем сравнения доли работников этой службы конкретной организации со средними данными аналогичных отечественных и зарубежных компаний, фирм;

2) путем расчета «нормы обслуживания».

Основываясь на общих статистических данных о системе управления персоналом ведущих отечественных и зарубежных фирм, можно ориентироваться на следующие средние соотношения. Общая численность работников службы управления персоналом составляет 1,0-1,2% от общей численности персонала организации. Это наиболее распространенный вариант соотношения численности в практике ведущих организаций, хотя разброс данных (0,7-2,7%) довольно значительный, поскольку на них влияет множество разнообразных факторов.

Аналогично можно рекомендовать как наиболее оптимальный вариант распределения трудоемкости выполнения функций по подразделениям оргструктуры службы управления персоналом:

- найма и увольнения 15%;
- планирования 15%;
- развития персонала 50%;
- мотивации труда 12%;
- юридических услуг 3%;
- социальных льгот и выплат 5%.

Полученный расчетный вариант распределения численности может потребовать корректировки распределения численности и пересмотра оргструктуры в рамках нового состава подразделений. Для средних

организаций целесообразным будет передать функции юридических услуг на общефирменный уровень в юридический отдел организации, а также объединить подразделение социальных льгот и выплат с подразделением мотивации труда.

Для средних и особенно малых организаций, где может отсутствовать подразделение по управлению персоналом, важной проблемой является четкое распределение обязанностей и ответственности между специалистом по управлению кадрами и руководителями. Для таких предприятий следует разработать перечень обязанностей и ответственности специалистов по управлению персоналом и руководителей по важнейшим функциям управления кадрами: наем, обучение, трудовые отношения, техника безопасности.

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом создает условия для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам управления персоналом. Это достигается за счет разработки и применения ряда документов организационно - распорядительного, методического, нормативного и иного характера, которые устанавливают нормы, права, требования, методы, используемые в процессе управления. Подобные документы разрабатываются как в самой организации, так и в органах государственной власти и управления.

К документам, разрабатываемым каждой организацией, относятся положения о подразделениях, должностные инструкции, правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор, штатное расписание, таблицы функциональных взаимосвязей подразделений аппарата управления, таблицы функционального разделения труда в каждом подразделении, оперограммы отдельных управленческих процедур.

### Исследовательский этап

На исследовательском этапе проводится сравнительная организационно - экономическая оценка вариантов с участием специалистов заинтересованных подразделений и служб предприятия и с учетом заключений экспертизы, а также отбор наиболее рациональных для внедрения предложений.

По каждому предложению осуществляется отбор тех вариантов, которые принимаются для реализации на предприятии.

При организационной оценке вариантов учитываются реальные организационные условия, являющиеся предпосылкой успешного внедрения того или иного варианта. При экономической оценке учитываются уровень снижения трудозатрат и повышения качества выполнения функций, а также тенденции изменения основных показателей работы предприятия.

### Рекомендательный этап

На рекомендательном этапе рассчитывают затраты на разработку и реализацию рекомендаций, ожидаемую экономическую эффективность.

При определении экономической эффективности предлагаемых рекомендаций можно использовать следующую форму (табл. 8).

Таблица 8

Изменение трудоемкости выполнения функций  
в результате проведения ФСА

Наименование функций	Затраты на осуществление функций, руб.		Экономия
	до мероприятий	после мероприятий	

Этап внедрения

На этапе внедрения определяется, как проводить социально-психологическую, профессиональную, материально-техническую подготовку работников к внедрению рекомендаций, как простимулировать реализацию предложений. Следует разработать план-график внедрения рекомендаций.

## Список литературы

1. Бороненкова С.А. Управленческий анализ: Учебное пособие.- М.: Изд-во «Финансы и статистика», 2004.
2. Волкова О.Н. Управленческий анализ: Учебник. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007.
3. Волкова К.А., Дежкина И.П., Казакова Ф.К. и др. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции. - М.: ОАО «Изд-во “Экономика”», «НОРМА», 1997.
4. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н.Новгород: НИМБ, 2009.
5. Егоршин А.П., Зайцев А.К. Организация труда персонала: Учебник.- М.: ИНФРА-М, 2008.
6. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2003.
7. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2007.
8. Кибанов А.Я., Коновалова В.Г., Ушакова М.В. Служба управления персоналом: Учебное пособие. - М., 2010.
9. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. - М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000.
10. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом: оценка эффективности: Учебное пособие для вузов. - М.: Изд-во «Экзамен», 2004.
11. Потемкин В.К. Управление персоналом: Учебник для вузов.- СПб.: Питер, 2010.
12. Управление персоналом: современная российская практика / Под ред. С.К. Мордвина. - СПб.: Питер, 2003.
13. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации: Учебное пособие. - М.: Изд-во «Экзамен», 2003.
14. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
15. Экономика предприятия: Учебник для вузов. / Под ред. В.М. Семенова. - 5-е изд. - СПб.: Питер, 2008.

Кучина Елена Вячеславовна

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Методические указания к выполнению курсовой работы  
для студентов специальности 080507 «Менеджмент организации»

Редактор О.Г.Арефьева

---

Подписано к печати	Формат 60x84 1/16	Бумага тип. № 1
Печать трафаретная	Усл. печ. л. 1,0	Уч.-изд. л. 1,0
Заказ	Тираж 100	Цена свободная

---

РИЦ Курганского государственного университета.  
640669, г. Курган, ул. Гоголя, 25.  
Курганский государственный университет.