

ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
– филиал федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования
**«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
Министерства здравоохранения Российской Федерации

УТВЕРЖДАЮ

Зам. директора института по УВР
_____ д.ф.н. И.П. Кодониди

« 31 » августа 2023 г.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ «КАДРОВЫЙ АУДИТ И КОНТРОЛИНГ»**

По направлению подготовки: 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата)
Направленность (профиль): Управление и экономика сферы здравоохранения
Квалификация выпускника: бакалавр
Кафедра: менеджмента и экономики

Курс – 2
Семестр – 4
Форма обучения – очно-заочная
Лекции – 18 часов
Практические занятия – 18 часа
Самостоятельная работа: – 67,8 часов
Промежуточная аттестация: Зачет - 4 семестр
Всего: 3 ЗЕ (108 часов)

Пятигорск, 2023

РАЗРАБОТЧИКИ:

кан. экон. наук, доцент кафедры менеджмента и экономики Е.А. Сергеева

РЕЦЕНЗЕНТ:

Канд.экон.наук доцент, заведующий кафедрой экономики, финансов и бизнес-аналитики филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» в г. Пятигорске Ставропольского края Асриев Самвел Владимирович

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**Перечень формируемых компетенций по соответствующей дисциплине (модулю) или практике**

No п/п	Код и наименование компетенции	Индикатор достижения компетенции	Планируемые результаты освоения образовательной программы
1	ПК-3. Способен обеспечивать эффективное функционирование системы управления человеческими ресурсами для достижения целей организации здравоохранения	ПК-3.1 Разрабатывает организационные структуры организаций здравоохранения, положения о подразделениях, должностные инструкции и документационное обеспечение управленческих решений	Знать: типовые организационные формы и методы управления организацией здравоохранения, рациональные границы их применения; методы определения специализации подразделений организации здравоохранения и связей между ними; методы оценки показателей эффективности деятельности организации и ее подразделений Уметь: работать в коллективе, выстраивать эффективные коммуникации с коллегами и руководством; формировать базу данных и разрабатывать организационно-управленческую документацию с использованием современных технологий электронного документооборота; Владеть: навыками по экономическому планированию деятельности организации, направленному на организацию рациональных бизнес-процессов в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.
		ПК-3.2 Обеспечивает администрирование процессов кадровой и социальной политики организации здравоохранения.	Знать: порядок разработки организационных структур организации здравоохранения, положений о подразделениях, должностных инструкций и документационного обеспечения управленческих решений; принципы организации и порядок функционирования предприятия сферы здравоохранения (вида деятельности), бизнес-модели, процессов и процедур организации Уметь: выполнять экономические расчеты, графические и вычислительные работы, проводить внутренний аудит и обосновывать предложения по внедрению результатов исследований и разработок в деятельность организации здравоохранения;

			<p>-применять типовые методы и способы выполнения профессиональных задач в области планирования, оценивать их эффективность и качество;</p> <p>Владеть: анализа показателей деятельности структурных подразделений организации, действующих методов управления при решении профессиональных задач и выявление возможностей повышения эффективности управления, разработка рекомендаций по использованию научно обоснованных методов комплексного решения задач тактического планирования деятельности организации здравоохранения с применением современных информационных технологий;</p>
--	--	--	--

В результате освоения дисциплины обучающийся должен

3.1	Знать:
	<ul style="list-style-type: none"> - диагностическую модель и алгоритм проведения внутреннего аудита системы управления персоналом; - источники информации, необходимой для проведения внутреннего аудита системы управления персоналом и контроллинга персонала, методы ее анализа; - основы кадрового планирования и контроллинга персонала;
3.2	Уметь:
	<ul style="list-style-type: none"> - определить и оценить показатели, характеризующие состояние системы управления персоналом; ставить цели и выбирать пути ее достижения, обобщать и анализировать информацию при проведении внутреннего аудита системы управления персоналом и контроллинга персонала; - планировать персонал в соответствии с целями организации;
3.3	Иметь навык (опыт деятельности):
	<p>методами расчёта показателей, характеризующих состояние системы управления персоналом.</p> <ul style="list-style-type: none"> - методами анализа, необходимыми при аудите системы управления персоналом и контроллинге персонала; - важнейшими методами экономического и статистического анализа трудовых показателей, - методами бюджетирования затрат на персонал.

Оценочные средства включают в себя:

- процедуры оценивания знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенций в рамках конкретных дисциплин и практик;

- типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенций в рамках конкретных дисциплин и практик;

- комплект компетентностно - ориентированных тестовых заданий, разрабатываемый по дисциплинам (модулям) всех циклов учебного плана;

- комплекты оценочных средств.

Каждое применяемое оценочное средства сопровождается описанием показателей и критериев оценивания компетенций или результатов обучения по дисциплине (модулю) или практике.

2. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

2.1. Оценочные средства для проведения текущей аттестации по дисциплине

Текущая аттестация включает следующие типовые задания: вопросы для устного опроса, написание реферата, тестирование, решение ситуационных задач, оценка освоения практических навыков (умений), собеседование по контрольным вопросам.

1. Вопросы для устного опроса на практических занятиях

Проверяемый индикатор достижения компетенции:

ПК-3.1 Разрабатывает организационные структуры организаций здравоохранения, положения о подразделениях, должностные инструкции и документационное обеспечение управленческих решений;

Типовые задания, для оценки сформированности знаний

Результаты обучения
Знает типовые организационные формы и методы управления организацией здравоохранения, рациональные границы их применения, методы определения специализации подразделений организации здравоохранения и связей между ними, методы оценки показателей эффективности деятельности организации и ее подразделений

Модуль 1. Аудит персонала медицинской организации

1. Теоретические основы аудита персонала.
2. Организация как объект аудита.
3. Аудит как форма диагностического исследования.
4. Классификация аудиторской деятельности.
5. Направления аудита.
6. Совершенствование системы управления организацией посредством тотального управления качеством (TQM).

Модуль 2. Контроллинг системы управления персоналом медицинской организации

1. Контроллинг: основные понятия, цели и задачи
2. Необходимость децентрализации управления и учета затрат по центрам ответственности как объективные предпосылки возникновения контроллинга.
3. Сущность и основные этапы развития контроллинга.
4. Задачи, функции и цели контроллинга.
5. Сферы действия контроллинга.
6. Роль контроллинга в системе управления персоналом и его взаимосвязь с другими функциями управления организацией.
7. Основные концепции контроллинга.
8. Особенности контроллинга персонала.
9. Бюджетирование работы с персоналом как инструмент контроллинга
10. Содержание и функции управленческого учета.

Критерии и шкала оценивания устного опроса

Оценка за ответ	Критерии
Отлично	выставляется обучающемуся, если: - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов; - исчерпывающее, последовательно, четко и логически излагает теоретический материал; - свободно справляется с решением задач, - использует в ответе дополнительный материал; - все задания, предусмотренные учебной программой выполнены; - анализирует полученные результаты; - проявляет самостоятельность при трактовке и обосновании выводов
Хорошо	выставляется обучающемуся, если: - теоретическое содержание курса освоено полностью; - необходимые практические компетенции в основном сформированы; - все предусмотренные программой обучения практические задания выполнены, но в них имеются ошибки и неточности; - при ответе на поставленные вопросы обучающийся не отвечает аргументировано и полно. - знает твердо лекционный материал, грамотно и по существу отвечает на основные понятия.
Удовлетворительно	выставляет обучающемуся, если: - теоретическое содержание курса освоено частично, но проблемы не носят существенного характера; - большинство предусмотренных учебной программой заданий выполнено, но допускаются неточности в определении формулировки; - наблюдается нарушение логической последовательности.
Неудовлетворительно	выставляет обучающемуся, если: - не знает значительной части программного материала; - допускает существенные ошибки; - так же не сформированы практические компетенции; - отказ от ответа или отсутствие ответа.

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

1. Что такое открытая кадровая политика:

- а) ориентация руководства на привлечение новых сотрудников на разные уровни иерархии
- б) использование исключительно методов внешнего найма персонала
- в) поощрение персонала к инновациям
- г) заключение временных (срочных) контрактов при найме в организацию

2. За показатель социальной эффективности "Качество труда персонала" несут ответственность:

- а) отдел кадров
- б) главный инженер
- в) зам. директора по кадрам
- г) начальник цеха (участка)
- д) + руководители всех подразделений

3. Результаты деятельности подразделений управления персоналом характеризуют следующие показатели:

- а) ритмичность выпуска продукции
- б) производительность труда
- в) сокращение случаев травматизма
- г) снижение текучести кадров
- д) снижение потерь рабочего времени

4. К показателям оценки экономической эффективности деятельности подразделений управления персоналом относятся:

- а) степень удовлетворенности работой в данной организации
- б) текучесть кадров
- в) затраты на отдельные направления и программы деятельности кадровых служб в расчете на одного работника
- г) отношение бюджета подразделения управления персоналом к численности обслуживаемого персонала
- д) уровень абсентеизма

5. К показателям оценки степени укомплектованности кадрового состава, характеризующим эффективность деятельности подразделений управления персоналом относятся:

- а) соответствие численности работников числу рабочих мест
- б) текучесть кадров
- в) соотношение издержек, необходимых для обеспечения организации квалифицированной рабочей силой соответствующего количества и качества, и полученных результатов деятельности
- г) соответствие профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест, производства в целом
- д) показатели качества продукции

6. К показателям оценки степени удовлетворенности работников, характеризующим эффективность деятельности подразделений управления персоналом относятся:

- а) количество жалоб работников
- б) уровень производственного травматизма
- в) степень удовлетворенности работой в данной организации
- г) степень удовлетворенности деятельностью подразделений управления персоналом
- д) текучесть кадров

7. К косвенным показателям оценки эффективности деятельности подразделений управления персоналом относятся:

- а) степень удовлетворенности работой в данной организации
- б) соответствие профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест, производства в целом
- в) количество жалоб работников
- г) уровень производственного травматизма
- д) уровень абсентеизма

8. Аудит персонала - это:

вид профессиональной деятельности по независимой оценке операций организации

- а) система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации
- б) предпринимательская деятельность по осуществлению независимых вневедомственных проверок бухгалтерской (финансовой) отчетности, платежно-расчетной документации, налоговых деклараций и требований экономических субъектов

- в) диагностический инструмент, обслуживающий информационные потребности процесса совершенствования управления организацией

9. Объектом аудита персонала является:

- а) **система персонал (труд) организации**
- б) состояние бухгалтерской (финансовой) отчетности
- в) **различные стороны производственной деятельности трудового коллектива**
- г) **налоговые декларации**
- д) **принципы и методы управления персоналом в организации**

10. Предметом аудита персонала является:

- а) **эффективность системы формирования, использования и развития трудового потенциала организации**
- б) система персонал (труд) организации
- в) методы управления персоналом организации
- г) **эффективность системы управления персоналом**
- д) финансово-хозяйственная деятельность

11. Главной задачей кадрового контроллинга показателей является:

- а) разработка мероприятий по корректировке отклонений
- б) **фиксация результатов кадрового планирования**
- в) сопоставление запланированного и полученного результатов
- г) анализ отклонений
- д) принятие мер по устранению отклонений

12. Функция кадрового контроллинга состоит в координации

- а) целеполагания
- б) планирования
- в) контроля и информации
- г) управленческой деятельности
- д) **целеполагания, планирования, контроля и информации**

13. Оценка результатов труда - это:

- а) **функция по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы**
- б) процесс систематического исследования работы по определению наиболее существенных ее характеристик, а также требований к исполнителям данной работы
- в) функция по управлению персоналом, предназначенная для установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места
- г) функция по управлению персоналом, направленная на получение информации о требованиях, нагрузке и содержании работы на рабочем месте
- д) функция по управлению персоналом, направленная на анализ данных о содержании конкретной работы (обязанностях, правах, ответственности) и ее параметрах

14. К социально-психологическим факторам, учитываемым при проведении оценки результативности труда, относятся:

- а) отношение к труду
- б) развитие предпринимательства
- в) умственные способности работника
- г) психофизиологическое состояние работника
- д) моральный климат в коллективе

15. К естественно-биологическим факторам, учитываемым при проведении оценки результативности труда, относятся:

- а) психофизиологическое состояние работника
- б) возраст работника
- в) географическая среда
- г) условия труда (санитарно-гигиенические, эргономические, эстетические)
- д) сезонность

Критерии оценки тестирования

Оценка по 100-балльной системе	Оценка по системе «зачтено - не зачтено»	Оценка по 5-балльной системе		Оценка по ECTS
96-100	зачтено	5	отлично	A
91-95	зачтено			B
81-90	зачтено	4	хорошо	C
76-80	зачтено			D
61-75	зачтено	3	удовлетворительно	E
41-60	не зачтено	2	неудовлетворительно	Fx
0-40	не зачтено			F

ПК-3.2 Обеспечивает администрирование процессов кадровой и социальной политики организации здравоохранения.

Типовые задания, для оценки сформированности знаний

Результаты обучения
Знает порядок разработки организационных структур организации здравоохранения, положений о подразделениях, должностных инструкций и документационного обеспечения управленческих решений; принципы организации и порядок функционирования предприятия сферы здравоохранения (вида деятельности), бизнес-модели, процессов и процедур организации

Модуль 1. Аудит персонала медицинской организации

1. Организация аудита объектов медицинских учреждений
2. Модель организации аудита медицинских учреждений
3. Этапы аудита медицинских учреждений
4. Стандарты по аудиту медицинских учреждений
5. Результаты аудиторской проверки медицинских учреждений
6. Принципиальные отличия аудита деятельности медицинских учреждений от ведомственного контроля

Модуль 2. Контроллинг системы управления персоналом медицинской организации

1. Задачи управленческого учета.
2. Существующие системы управленческого учета.
3. Концепция учета по центрам ответственности.
4. Классификация центров ответственности.
5. Классификация затрат по определяющим признакам.
6. Понятие, цели и задачи бюджетов. Виды бюджетов и их особенности.
7. Структура системы бюджетов на предприятии.
8. Бюджет затрат (прямых и косвенных) на содержание персонала: понятие и методы составления. Характеристика методов бюджетирования.
9. Анализ показателей эффективности использования персонала.
10. Применение экономико-математических методов и моделей в практике контроллинга.
11. Методы анализа и их характеристики.
12. Факторный анализ отклонений.
13. Метод цепных подстановок.
14. Анализ отклонений как средство контроля затрат.

Критерии и шкала оценивания устного опроса

Оценка за ответ	Критерии
Отлично	<p>выставляется обучающемуся, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов; - исчерпывающее, последовательно, четко и логически излагает теоретический материал; - свободно справляется с решением задач, - использует в ответе дополнительный материал; - все задания, предусмотренные учебной программой выполнены; - анализирует полученные результаты; - проявляет самостоятельность при трактовке и обосновании выводов
Хорошо	<p>выставляется обучающемуся, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> - теоретическое содержание курса освоено полностью; - необходимые практические компетенции в основном сформированы; - все предусмотренные программой обучения практические задания выполнены, но в них имеются ошибки и неточности; - при ответе на поставленный вопросы обучающийся не отвечает аргументировано и полно. - знает твердо лекционный материал, грамотно и по существу отвечает на основные понятия.
Удовлетворительно	<p>выставляет обучающемуся, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> - теоретическое содержание курса освоено частично, но проблемы не носят существенного характера; - большинство предусмотренных учебной программой заданий выполнено, но допускаются неточности в определении формулировки; - наблюдается нарушение логической последовательности.
Неудовлетворительно	<p>выставляет обучающемуся, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> - не знает значительной части программного материала; - допускает существенные ошибки; - так же не сформированы практические компетенции; - отказ от ответа или отсутствие ответа.

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

1. Оценка результатов труда рабочих

- а) выражается через итоги производственно-хозяйственной деятельности организации
- б) выражается через производительность работы машин и оборудования
- в) выражается в количестве произведенной продукции
- г) **выражается в количестве произведенной продукции и ее качестве**
- д) характеризуется степенью достижения цели управления и производства при наименьших затратах

2. Результат труда специалистов определяется

- а) оперативностью работы
- б) **исходя из объема, полноты, качества, своевременности закрепленных за ними должностных обязанностей**
- в) исходя из количества произведенной продукции
- г) характеризуется степенью достижения цели управления и производства при наименьших затратах
- д) интенсивностью труда

3. Перечень показателей оценки результатов труда руководителя организации составляют:

- а) динамика объемов производства
- б) **прибыль**
- в) коэффициент текучести по категориям персонала и подразделениям
- г) **оборот капитала**
- д) **доля на рынке**

4. Перечень показателей оценки результатов труда линейного руководителя составляют:

- а) **выполнение плановых заданий по объему и номенклатуре**
- б) рост прибыли
- в) **потери от простоев**
- г) затраты на персонал в издержках производства
- д) **динамика производительности труда**

5. Перечень показателей оценки результатов труда руководителя службы управления персоналом составляют:

- а) **количество вакантных мест**
- б) **показатели по обучению и повышению квалификации персонала**
- в) удельный вес технически оборудованных норм
- г) количество рекламаций и их динамика
- д) **доля на рынке**

6. К основным методам оценки результатов труда управленческих работников относятся:

- а) хронометраж
- б) сравнение плановых показателей работы с фактическими
- в) **управление по целям**

- Г) **анкетный метод**
- Д) **описательный метод**

7. Метод оценки результатов труда управленческих работников "вынужденный выбор" основан на...

- а) проставлении соответствующей оценки каждой черте характера оцениваемого работника
- б) использовании описаний "правильного" и "неправильного" поведения работника в отдельных ситуациях
- в) использовании решающих ситуаций, из которых выводятся характеристики результативности труда
- Г) **отборе наиболее характерных для данного работника характеристик (описаний), соответствующих эффективной и неэффективной работе**
- Д) оценке достижения работником целей, намеченных совместно руководителем и его подчиненными на конкретный период времени

8. Оценка результатов деятельности подразделений управления организации - это систематический, четко организованный процесс, нацеленный на:

- а) установление соответствия деловых и личностных качеств работников требованиям должности или рабочего места
- б) **интенсификацию управленческого труда**
- в) выявление информации о содержании работы на рабочем месте
- Г) **организацию здоровой конкуренции между подразделениями управления организации**
- Д) **соблюдение принципа оплаты труда**

9. Экономические факторы, влияющие на результативность труда в аппарате управления организацией включают в себя:
стиль и культуру управления

- а) **систему оплаты труда и уровень зарплаты**
- б) контроль исполнения
- в) **доход на одного члена семьи**
- Г) **использование фондов потребления**

10. Среди факторов, влияющих на результативность труда в аппарате управления организацией отношение к труду относят к... факторам

- а) организационным
- б) **социально-психологическим**
- в) социально-демографическим
- Г) экономическим

11. Критериальные показатели эффективности работы организации, характеризующие общую экономическую эффективность работы организации включают в себя:

- а) **прибыль**
- б) производительность труда
- в) **себестоимость продукции**
- Г) среднегодовая заработная плата работников
- Д) **затраты на 1 руб. продукции**

12. Критериальные показатели эффективности работы организации, характеризующие качество, сложность и результативность труда включают в себя:

- а) соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы
- б) прибыль
- в) среднегодовую заработную плату работников
- г) общие потери рабочего времени в расчете на одного работника
- д) затраты на 1 руб. продукции

13. Показатель общих потерь рабочего времени на одного работника из-за неявок, болезней, целодневных и внутрисменных простоев является:

- а) показателем продуктивности труда
- б) критерием экономической эффективности деятельности подразделения организации
- в) эквивалентом стоимости рабочей силы
- г) показателем условий труда
- д) резервом улучшения использования рабочего времени на производстве

14. К экономическим факторам, характеризующим качество труда, относятся:

+ сложность труда

оперативность

привлекательность труда

+ квалификация работника

+ условия труда

15. К личностным факторам, характеризующим качество труда, относятся:

- а) умение
- б) + творческая активность
- в) рациональная организация труда
- г) трудовая дисциплина
- д) социальная активность
- е) трудовой стаж

Критерии оценки тестирования

Оценка по 100-балльной системе	Оценка по системе «зачтено - не зачтено»	Оценка по 5-балльной системе		Оценка по ECTS
96-100	зачтено	5	отлично	A
91-95	зачтено			B
81-90	зачтено	4	хорошо	C
76-80	зачтено			D
61-75	зачтено	3	удовлетворительно	E
41-60	не зачтено	2	неудовлетворительно	Fx
0-40	не зачтено			F

1.1.2. СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ

Проверяемые индикаторы достижения компетенции:

ПК-3.1 Разрабатывает организационные структуры организаций здравоохранения, положения о подразделениях, должностные инструкции и документационное обеспечение управленческих решений;

ПК-3.2 Обеспечивает администрирование процессов кадровой и социальной политики организации здравоохранения.

Результаты обучения
Умеет работать в коллективе, выстраивать эффективные коммуникации с коллегами и руководством; формировать базу данных и разрабатывать организационно-управленческую документацию с использованием современных технологий электронного документооборота; Умеет выполнять экономические расчеты, графические и вычислительные работы, проводить внутренний аудит и обосновывать предложения по внедрению результатов исследований и разработок в деятельность организации здравоохранения; применять типовые методы и способы выполнения профессиональных задач в области планирования, оценивать их эффективность и качество;

Задача 1.

В планируемом периоде предполагается увеличить среднюю заработную плату на 5%, объем услуг – на 11%, производительность труда – на 7%. Рассчитать плановый ФЗП, если в базисном периоде объем услуг составлял 210 млн р., а ФЗП – 55 млн р.

1) Поскольку объем продукции в базисном периоде составил 210 млн. руб., то в плановом периоде он составит $210 + 210 \cdot 11/100 = 233,1$ млн. руб.

2) Поскольку фонд заработной платы (ФЗП) в базисном периоде составил 55 млн. руб., то в плановом периоде он составит $55 + 55 \cdot 5/100 = 57,75$ млн. руб.

Вывод. Поскольку темп роста производительности труда (107%) в плановом периоде опережает темп роста оплаты труда (105%), то можно говорить о расширенном воспроизводстве, получении необходимой прибыли и рентабельности в плановом периоде.

Задача 2.

Фактическая численность персонала финансового отдела составляет 5 чел. Определить ее соответствие нормативной численности на основе имеющихся исходных данных, приведенных в табл. 1.

Годовой фонд времени одного сотрудника – 1 920 ч; коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы – 1,3; коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников – 1,12; коэффициент пересчета явочной численности в списочную – 1,1.

Таблица 1

Исходные данные для расчета

Организационно-управленческие виды работ	Количество действий по выполнению вида работ	Время, необходимое для выполнения действия, ч
Расчет денежной наличности	500	1,0
Учет доходов, расходов предприятия	3 000	0,5
Расчет сводного финансового баланса	300	3,0

Суммарное время выполнения организационно управленческих работ: $\sum m_{it} = (500*1,0)+(3000*0,5)+(300*3,0) = 2\ 900$ ч.

Коэффициент необходимого распределения времени по формуле $K_{нрв} = K_{др} * K_o * K_{п}$, где $K_{д.р}$ – коэффициент, учитывающий затраты времени на другие работы, заранее не учтенные во времени ($1,2 \leq K_{д.р} \leq 1,4$);

K_o – коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников в течение рабочего дня (как правило, устанавливается на уровне 1,12);

$K_{п}$ – коэффициент пересчета явочной численности в списочную. $K_{нрв} = 1,3*1,12*1,1 = 1,6$ Необходимую численность персонала финансового отдела рассчитаем по формуле Розенкранца:

Типовые практические задания, направленные на формирование профессиональных навыков, владений

ПК-3.1 Разрабатывает организационные структуры организаций здравоохранения, положения о подразделениях, должностные инструкции и документационное обеспечение управленческих решений;

ПК-3.2 Обеспечивает администрирование процессов кадровой и социальной политики организации здравоохранения.

Результаты обучения
Владеет навыками по экономическому планированию деятельности организации, направленному на организацию рациональных бизнес-процессов в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.
Владеет навыками анализа показателей деятельности структурных подразделений организации, действующих методов управления при решении профессиональных задач и выявление возможностей повышения эффективности управления, разработка рекомендаций по использованию научно обоснованных методов комплексного решения задач тактического планирования деятельности организации здравоохранения с применением современных информационных технологий

Задача 1.

По исходным данным, приведенным в таблице, определить динамику изменения структуры численности персонала по категориям, проанализировать ее, рассчитать необходимые показатели (соотношение основных и вспомогательных рабочих; соотношение основных рабочих и руководителей, специалистов; соотношение специалистов и служащих) и дать рекомендации по совершенствованию структуры персонала.

Категория работников	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Весь персонал:	225	246	250
Рабочие:	215	231	235

Основные	193	204	205
Вспомогательные	22	27	30
Служащие:	10	15	15
Руководители	4	6	5
Специалисты	4	6	6
Прочие служащие	2	3	4

Решение 1) Необходимый анализ изменения структуры персонала представим в виде таблицы:

Категория работников	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Весь персонал:	100%	100%	100%
Рабочие:	95,56%	93,90%	94,00%
Основные	85,78%	82,93%	82,00%
Вспомогательные	9,78%	10,98%	12,00%
Служащие:	4,44%	6,10%	6,00%
Руководители	1,78%	2,44%	2,00%
Специалисты	1,78%	2,44%	2,40%
Прочие служащие	,89%	1,21%	1,60%

Мы видим, что в общей численности персонала наибольшую долю занимают рабочие. Причем, в 2020 г. их доля снизилась на 1,66%, а в 2011г. немного увеличилась (на 0,1%), но доля вспомогательных рабочих неуклонно росла от 9,78% до 10,98% и 12% соответственно.

Поскольку общая численность персонала состоит из рабочих и служащих, то доля служащих соответственно снизилась на 1,66% в 2010г., а в 2011г. увеличилась на 0,1%. При этом если доля руководителей и специалистов повысившись в 2020г. и снизилась в 2021г., то доля прочих служащих неуклонно росла.

Рост доли вспомогательных рабочих и прочих служащих является нежелательной тенденцией, хотя в общей численности персонала эти категории работников не являются значительными.

2) Расчет необходимых показателей представим в следующей таблице:

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Соотношение основных и вспомогательных рабочих	8,77	7,56	6,83
Соотношение основных рабочих и руководителей, специалистов	24,13	17	2
Соотношение специалистов и служащих	2	2	1,5

Анализ основных показателей также подтверждает, что соотношение основных и вспомогательных рабочих неуклонно уменьшалось. Соотношение специалистов и служащих сохранялось в 2020г. и снизилось в 2021г. Соотношение основных рабочих и руководителей, специалистов снизилось в 2020г. на 5,13 и немного повысилось в 2021г. - на 1,64.

Как известно, для руководящих должностей в подразделениях применяются следующие значения показателей нормы управляемости:

- при значительном объеме нестандартных работ требующих высокой квалификации сотрудников: 5-7 человек;
- в подразделениях с устоявшимися стандартизованными процедурами: 10-12 человек;
- для стандартизованных типовых работ (управление рабочими в цехах и т. п.): 15-17 человек.

Определение количественных значений нормы управляемости в каждой конкретной организации должно осуществляться на основе анализа всех влияющих на нее факторов с учетом отраслевой специфики и особенностей данного производства.

Даже если производство предприятия считать стандартизованным (типовым), то нормы управляемости будут значительно превышены: 56, 41 и 39 рабочих на одного руководителя в 2019, 2020, 2021 гг. соответственно.

Вывод: То снижение, которое наблюдается является позитивным, но коренным образом ситуацию не меняет. Решением проблемы может стать введение должностей заместителей руководителей структурных подразделений. Такое решение поможет снизить загруженность линейных руководителей и сделает управление предприятием более эффективным.

Задание 2. Ознакомьтесь с примерной программой проведения кадрового аудита и ответьте на следующие вопросы:

1. Каковы основные задачи кадрового аудита?
2. Какие внешние и внутренние факторы УП-модели оцениваются в процессе кадрового аудита?

3. Кто, на ваш взгляд, должен выступать исполнителем аудита персонала?

ПРИМЕРНАЯ ПРОГРАММА ПРОВЕДЕНИЯ КАДРОВОГО АУДИТА

1. Наличие основополагающих корпоративных документов и определение соответствия им кадровой работы.

1.1. Положение о кадровой работе (включает описание прав и обязанностей линейных руководителей).

1.2. Кадровая политика компании на 201__ год.

1.3. Смета кадровых расходов компании.

1.4. Кадровые технологии: порядок организации найма новых сотрудников; порядок аттестации рабочего места сотрудника; порядок адаптации новых сотрудников; программа и порядок обучения новых сотрудников; кодекс прав и обязанностей сотрудника, памятка молодому сотруднику; порядок оценки работы сотрудника; положение об аттестации руководящего состава организации; положение о мотивации сотрудников; положение о социальной поддержке сотрудников; порядок учета и ведения базы персональных данных сотрудников; порядок заключения трудовых договоров и их хранения; порядок организации кадрового делопроизводства; порядок выдвижения и обучения резерва руководящих кадров и ведущих специалистов.

1.5. Рабочие графики и план: график аттестации руководящего состава организации; график оценки работы сотрудников.

1.6. Система контроля за исполнением документов.

2. Работа с кадрами высших органов управления организации.

2.1. Решения руководства организации по кадрам.

2.2. Порядок обсуждения кадровых вопросов на оперативном совещании руководителей подразделений у первого лица (руководителя).

2.3. Работа с внешними организациями по кадровым вопросам.

2.4. Полнота и порядок получения, обработки и использования кадровой информации на высших уровнях управления.

2.5. Эффективность принимаемых на высшем уровне кадровых решений.

2.6. Стоимость принимаемых кадровых решений.

2.7. Собственная работа с руководящими кадрами (номенклатура руководящих кадров, их текучесть).

2.8. Система действующих при высшем руководстве комитетов и комиссий по кадровым вопросам и их эффективность.

2.9. Эффективность работы кадрового резерва руководителей.

3. Реальная картина состояния кадровой работы.

3.1. Текучесть кадров.

3.2. Квалификация сотрудников.

3.3. Эффективность вложений в персонал.

3.4. Эффективность работы кадровой службы.

3.5. Эффективность работы с кадрами линейных руководителей.

Задание 3.

На основе приведенных данных, рассчитайте затраты времени специалиста по кадровому делопроизводству, определите необходимую численность работников для выполнения данной функции и предложите вариант оптимального распределения обязанностей между ними.

Таблица – Показатели затрат времени на кадровые операции

Наименование операции	Единица измерения	Норматив времени, чел/ч	Кол-во	Итого
Оформление больничного листа	(один листок)	0.3	20	
Заполнение и выдача справки с места работы	(одна справка)	0.1	35	
Оформление изменения фамилии	(один работник)	0.11	10	
Составление списка на работающих пенсионеров	(один работник)	0.48	50	
Составление списка работников-юбиляров	(один работник)	0.48	17	
Оформление документов работников уходящих на пенсию	(один работник)	5,7	3	
Оформление справок в органы социальной защиты	(один пенсионер)			
Написание справки		0.14	60	
Регистрация справки		0.03	60	
Отправление справки (написание адр. на конверте)		0.03	5	
Проверка табелей	(один работник)	0.1	1500	
Оформление и выдача постоянного (временного) удостоверения	(одно удостоверение)	0.3	10	
Наименование операции	Единица измерения	Норматив времени, чел/час.	Кол-во	
Оформление документов при приеме на работу сотрудников	(один работник)			
Совместители		0.46	18	
штатные		0.74	43	
Оформление документов при увольнении сотрудников	(один уволенный работник)			
		0.39	56	
Оформление и учет трудовых книжек (заполнение 1-й стран)	(одна книжка)			
Выписка новой трудовой кн.(внес. тр.стажа)		0.11	43	
Выписка дубликата		0.27	3	
Запись в трудовую книжку	(одна запись)	0.2	40	
Оформление документов по учету движения кадров	(один работник)	0.38	30	
Оформление отпусков	(один работник)	0.11	46	

1.2.1. ПЕРЕЧЕНЬ КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Вопросы для подготовки к зачету с оценкой

№	Вопросы для промежуточной аттестации студента	Проверяемые индикаторы достижения компетенций
1.	Организация как объект аудита.	ПК-3.1; ПК-3.2
2.	Аудит как форма диагностического исследования.	ПК-3.1; ПК-3.2
3.	Классификация аудиторской деятельности. Направления аудита.	ПК-3.1; ПК-3.2
4.	Совершенствование системы управления организацией посредством тотального управления качеством (TQM).	ПК-3.1; ПК-3.2
5.	Методологические основы аудита персонала.	ПК-3.1; ПК-3.2
6.	Персонал и кадровая политика медицинской организации.	ПК-3.1; ПК-3.2
7.	Диагностика работы с персоналом.	ПК-3.1; ПК-3.2
8.	Персонал в системе управления качеством медицинской организации.	ПК-3.1; ПК-3.2

9.	Место аудита в системе управления персоналом организации.	ПК-3.1; ПК-3.2
10.	Практическая работа аудитора по персоналу.	ПК-3.1; ПК-3.2
11.	Анализ трудовых показателей как основа аудита персонала.	ПК-3.1; ПК-3.2
12.	Аудит рабочих мест.	ПК-3.1; ПК-3.2
13.	Аудит найма.	ПК-3.1; ПК-3.2
14.	Аудит увольнений.	ПК-3.1; ПК-3.2
15.	Аудит вознаграждений.	ПК-3.1; ПК-3.2
16.	Аудит условий и безопасности труда.	ПК-3.1; ПК-3.2
17.	Аудит интеллектуального капитала.	ПК-3.1; ПК-3.2
18.	Аудит работы служб управления персоналом.	ПК-3.1; ПК-3.2
19.	Контроллинг: основные понятия, цели и задачи	ПК-3.1; ПК-3.2
20.	Необходимость децентрализации управления и учета затрат по центрам ответственности как объективные предпосылки возникновения контроллинга.	ПК-3.1; ПК-3.2
21.	Сущность и основные этапы развития контроллинга.	ПК-3.1; ПК-3.2
22.	Задачи, функции и цели контроллинга. Сферы действия контроллинга.	ПК-3.1; ПК-3.2
23.	Роль контроллинга в системе управления персоналом и его взаимосвязь с другими функциями управления организацией.	ПК-3.1; ПК-3.2
24.	Основные концепции контроллинга.	ПК-3.1; ПК-3.2
25.	Особенности контроллинга персонала.	ПК-3.1; ПК-3.2
26.	Содержание и функции управленческого учета. Задачи управленческого учета.	ПК-3.1; ПК-3.2
27.	Существующие системы управленческого учета. Концепция учета по центрам ответственности.	ПК-3.1; ПК-3.2
28.	Классификация центров ответственности. Классификация затрат по определяющим признакам.	ПК-3.1; ПК-3.2
29.	Понятие, цели и задачи бюджетов. Виды бюджетов и их особенности.	ПК-3.1; ПК-3.2
30.	Структура системы бюджетов на предприятии.	ПК-3.1; ПК-3.2
31.	Бюджет затрат (прямых и косвенных) на содержание персонала: понятие и методы составления. Характеристика методов бюджетирования.	ПК-3.1; ПК-3.2
32.	Анализ показателей эффективности использования персонала.	ПК-3.1; ПК-3.2
33.	Применение экономико-математических методов и моделей в практике контроллинга.	ПК-3.1; ПК-3.2
34.	Методы анализа и их характеристики.	ПК-3.1; ПК-3.2
35.	Факторный анализ отклонений.	ПК-3.1; ПК-3.2
36.	Метод цепных подстановок.	ПК-3.1; ПК-3.2
37.	Анализ отклонений как средство контроля затрат	ПК-3.1; ПК-3.2

Критерии оценки уровня усвоения материала дисциплины и сформированности компетенций

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ОТВЕТА СТУДЕНТА ПРИ 100-БАЛЛЬНОЙ СИСТЕМЕ

ХАРАКТЕРИСТИКА ОТВЕТА	Оценка ECTS	Баллы в БРС	Уровень сформированности компетентности по дисциплине	Оценка
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об	А	100-96	ВЫСОКИЙ	5 (отлично)

<p>объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента.</p> <p>В полной мере овладел компетенциями.</p>				
<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные доказательства, демонстрирует авторскую позицию студента.</p> <p>В полной мере овладел компетенциями.</p>	В	95-91	ВЫСОКИЙ	5 (отлично)
<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя.</p> <p>В полной мере овладел компетенциями.</p>	С	90-86	СРЕДНИЙ	4 (хорошо)
<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя.</p> <p>В полной мере овладел компетенциями.</p>	D	85-81	СРЕДНИЙ	4 (хорошо)
<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Однако допущены</p>	E	80-76	СРЕДНИЙ	4 (хорошо)

незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью «наводящих» вопросов преподавателя. В полной мере овладел компетенциями.				
Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий, которые студент затрудняется исправить самостоятельно. Достаточный уровень освоения компетенциями	F	75-71	НИЗКИЙ	3 (удовлетворительно)
Дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Достаточный уровень освоения компетенциями	G	70-66	НИЗКИЙ	3 (удовлетворительно)
Дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя приводят к коррекции ответа студента на поставленный вопрос. Обобщенных знаний не показано. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Достаточный уровень освоения компетенциями	H	61-65	КРАЙНЕ НИЗКИЙ	3 (удовлетворительно)
Не получены ответы по базовым вопросам дисциплины или дан	I	60-0	НЕ СФОРМИ-	2

<p>неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях.</p> <p>Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения.</p> <p>Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.</p> <p>Компетенции не сформированы</p>			РОВАНА	
--	--	--	--------	--

Итоговая оценка по дисциплине

Оценка по 100-балльной системе	Оценка по системе «зачтено - не зачтено»	Оценка по 5-балльной системе		Оценка по ECTS
96-100	зачтено	5	отлично	A
91-95	зачтено			B
81-90	зачтено	4	хорошо	C
76-80	зачтено			D
61-75	зачтено	3	удовлетворительно	E
41-60	не зачтено	2	неудовлетворительно	Fх
0-40	не зачтено			F