

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт отраслевого менеджмента
Учебный центр повышения квалификации и профессиональной
переподготовки руководителей и специалистов ПАО «Транснефть»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом РАНХиГС
Протокол от «27» июня 2023 г. № 09

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации
«Современные стандарты ресурсного планирования, моделирования и
управления расходами на персонал»**

Москва, 2023

54/23

10/1

Разработчик:

заместитель директора учебного центра
повышения квалификации и профессиональной
переподготовки руководителей и специалистов
ПАО «ТРАНСНЕФТЬ» Института отраслевого
менеджмента РАНХиГС, кандидат технических
наук, доцент



А.Г. Пятин

Руководитель программы:

директор учебного центра повышения
квалификации и профессиональной
переподготовки руководителей и специалистов
ПАО «ТРАНСНЕФТЬ» Института отраслевого
менеджмента РАНХиГС, кандидат экономических
наук, доцент



Г.С. Журавская

Руководитель структурного подразделения:
директор Института отраслевого менеджмента
РАНХиГС, кандидат экономических наук, доцент



И.В. Федотов

Дополнительная профессиональная программа рассмотрена и одобрена на заседании
Ученого совета ИОМ РАНХиГС от «14» июня 2023 г., протокол № 76.

54/23

Выписка
из протокола № 76 заседания Ученого совета
Института отраслевого менеджмента
федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования
«Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации»
от 14 июня 2023 г.

По пункту 2 повестки дня

СЛУШАЛИ: начальника Учебно-методического отдела Е.В. Коровину с предложением о рассмотрении образовательных программ и рекомендации их к утверждению Ученым советом Академии.

ПОСТАНОВИЛИ: рекомендовать к утверждению Ученым советом Академии дополнительную профессиональную программу повышения квалификации «Современные стандарты ресурсного планирования, моделирования и управления расходами на персонал» Учебного центра повышения квалификации и профессиональной переподготовки руководителей и специалистов ПАО «ТРАНСНЕФТЬ».

Председатель Ученого совета,
директор Института



И.В. Федотов

И.о. ученого секретаря Института



Е.И. Ялдышова

РЕЦЕНЗИЯ

НА ПРОГРАММУ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

«Современные стандарты ресурсного планирования, моделирования и управления расходами на персонал»

Рецензируемая программа повышения квалификации руководителей и специалистов направлена на решение актуальных проблем современных стандартов ресурсного планирования, моделирования и управления расходами на персонал.

Четко сформулированная цель программы и ее структура находятся в логическом соответствии. Они отражают основные требования и тенденции современного развития менеджмента в сфере ресурсного и производственного планирования, функционального моделирования, определения численно квалификационного состава персонала, разработки и внедрения системы оплаты труда и материального стимулирования персонала.

Программа рассчитана на 40 академических часов, из которых 50% учебных занятий отводится на практические занятия.

Рецензируемая программа повышения квалификации четко структурирована, содержит цели, задачи, которые предполагается реализовать в процессе обучения. Содержание курса нацелено на решение поставленных задач и в полном объеме.

Автором программы продуманы формы и методы оценивания результативности учебного курса повышения квалификации.

Разделы программы построены по принципу взаимодополняемости. Каждый раздел дополняет предыдущие.

В целом, рецензируемая образовательная программа, разработанная Учебным центром повышения квалификации и профессиональной переподготовки руководителей и специалистов ПАО «Транснефть» Института отраслевого менеджмента РАНХиГС является актуальной, отвечает основным требованиям, способствует повышению профессиональных компетенций специалистов в области ресурсного и производственного планирования, проектирования организационно-штатных структур, функционального моделирования, определения численно-квалификационного состава персонала, разработки и внедрения системы оплаты труда и материального стимулирования персонала и может быть рекомендована к утверждению.

Рецензент,
генеральный директор ООО
«Технологии бизнес-инжиниринга»



Богуславская Е.С.

ВНУТРЕННЯЯ РЕЦЕНЗИЯ

на дополнительную профессиональную программу повышения квалификации
**«Современные стандарты ресурсного планирования,
моделирования и управления расходами на персонал»**

Слушателями представленной программы являются руководители, их заместители и специалисты подразделений организации труда и заработной платы.

Актуальность программы: рецензируемая образовательная программа направлена на формирование у слушателей знаний, умений и навыков, необходимых для повышения эффективности работы подразделений организации труда и заработной платы.

Цель программы: Развитие профессиональных компетенций руководителей (заместителей руководителей) и ведущих специалистов подразделений по организации труда и заработной платы и/или подразделений по управлению персоналом организаций системы «Транснефть», состоящих в способности к системному анализу, прогнозированию рисков, эффективному планированию (проектированию, моделированию), самостоятельному выявлению и решению проблем в области организации, нормирования и оплаты труда персонала в конкретных социально-экономических (производственных) условиях.

Основное направление подготовки: профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», профессиональный стандарт «Специалист по экономике труда».

Особенности программы: программа развивает способности к системному анализу, прогнозированию рисков, эффективному планированию (проектированию, моделированию), самостоятельному выявлению и решению проблем в области управления расходами на персонал. Содержание программы построено таким образом, что слушатели получают большой объем четко структурированной информации в указанной области, а также проводят сравнительные и сопоставительные анализы уровня и динамики производительности труда в организациях системы «Транснефть», самостоятельно выявляют и решают проблемы в области организации и нормирования труда персонала, стандартизации ресурсного планирования, моделирования и управления расходами на персонал и их влияние на итоговые показатели деятельности компании. Таким образом, они не только углубляют свои знания, но и приобретают навыки применения новой информации для решения актуальных практических задач.

Заключение: рецензируемая образовательная программа, разработанная Учебным центром повышения квалификации и профессиональной переподготовки руководителей и специалистов ПАО «Транснефть» ИОМ РАНХиГС, является актуальной, отвечает требованиям профессиональных стандартов, способствует повышению компетенций в изучаемой слушателями области и может быть рекомендована к утверждению.

Доктор экономических
наук, профессор ИБДА
РАНХиГС



Соколова Г.Н.

Содержание

1. Общая характеристика программы.....	4
1.1. Цель реализации	4
1.2. Нормативная правовая база	4
1.3. Планируемые результаты обучения	5
1.4. Категория слушателей.....	7
1.5. Формы обучения и сроки освоения	7
1.6. Период обучения и режим занятий	7
1.7. Документ о квалификации	7
2. Содержание программы.....	7
2.1. Календарный учебный график	7
2.2. Учебный план	8
2.3. Содержание программы по темам	11
3. Организационно-педагогические условия реализации программы	14
3.1. Кадровое обеспечение	14
3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы	16
3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы (практического занятия и самостоятельной работы слушателя)	16
4. Оценка качества освоения программы	18

Приложение 1. Рецензии (внутренняя и внешняя)

1. Общая характеристика программы

1.1. Цель реализации

Развитие профессиональных компетенций руководителей (заместителей руководителей) и ведущих специалистов подразделений по организации труда и заработной платы и/или подразделений по управлению персоналом ОСТ, состоящих в способности к системному анализу, прогнозированию рисков, эффективному планированию (проектированию, моделированию), самостоятельному выявлению и решению проблем в области организации, нормирования и оплаты труда персонала в конкретных социально-экономических (производственных) условиях.

1.2. Нормативная правовая база

1. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 01 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».
3. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 марта 2022 г. № 109н.
4. Профессиональный стандарт «Специалист по экономике труда», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 17 ноября 2020 г. № 795н.
5. Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов, утвержденные Министерством образования и науки Российской Федерации 22 января 2015 г. № ДЛ-1/05вн.
6. Приказ РАНХиГС от 19 апреля 2019 г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию» (с изменениями и дополнениями).
7. Приказ РАНХиГС от 13 августа 2021 г. № 02-835 «Об утверждении Порядка разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ – программ профессиональной переподготовки, программ повышения квалификации» (с изменениями и дополнениями).
8. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденный постановлением Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 21 августа 1998 г. № 37 (с изменениями и дополнениями).

1.3. Планируемые результаты обучения

Профессионально-специализированные компетенции разработаны на основе трудовых функций профессиональных стандартов «Специалист по управлению персоналом», «Специалист по экономике труда», формируются в процессе реализации программы.

Таблица 1

Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	Трудовые функции ПСК (формируются)	Знания	Умения	Практический опыт
Операционное управление персоналом и структурным подразделением организации. ¹	ПСК-1. Разработка системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации.	Трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права, основ административного законодательства в области управления персоналом и ответственности должностных лиц, локальных нормативных актов организации, регулирующих порядок оформления распорядительных и организационных документов по персоналу.	Оформлять документы в соответствии с требованиями трудового законодательства РФ, создавать локальные нормативные акты по кадровому делопроизводству в соответствии с изменениями в законодательстве и спецификой деятельности организации, выявлять ошибки, неточности, исправления и недостоверную информацию в документах, определять их легитимность, анализировать, разрабатывать и оформлять документы по оперативным процессам и их результатам, обеспечивать документационное сопровождение по системам операционного управления персоналом и работе структурного подразделения.	Урегулирования неоднозначных ситуаций, возникающих в практике работы в соответствии с нормами трудового законодательства РФ.

¹ - Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 марта 2022 г. № 109н, обобщенная трудовая функция G, код G/01.7, G/02.7.

	ПСК-2. Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации.	Методик и технологий проведения процедур оценки и аттестации персонала с использованием квалификационно-компетентностных инструментов, современных методов управления результативностью персонала, принципов и подходов к мотивации персонала, работе с кадровым резервом.	Определять параметры и критерии оценки персонала, разрабатывать и проводить оценку мотивации, лояльности, эффективности персонала, оценивать и использовать имеющиеся управленческие ресурсы для построения конструктивного делового взаимодействия, ставить задачи и разрабатывать программы повышения результативности, определять факторы эффективности системы мотивации персонала, налаживать продуктивную бесконфликтную систему делового сотрудничества в коллективе.	Оценки и аттестации персонала с использованием современных методик и технологий, оценки и использования имеющихся управленческих ресурсов для построения конструктивного делового взаимодействия, формирования эффективных деловых взаимоотношений с подчиненными.
Управление деятельностью в области организации, нормирования, оплаты и материального стимулирования труда.²	ПСК-3. Управление деятельностью по организации и нормированию труда.	Основных норм трудового законодательства РФ в области регулирования трудовых отношений и установления системы оплаты труда, толкования норм трудового права с учетом требований надзорных (контрольных) органов и судебной практики, методов нормирования труда, методик расчета норм для различных производственных процессов и различных категорий персонала, налоговых и правовых изменений в учете заработной платы и расчетах с персоналом, методов определения численности персонала на основе научно-обоснованных норм и нормативов.	Ориентироваться в системе нормативных правовых актов, регламентирующих трудовые отношения и установленных системах оплаты труда, применять нормы трудового и налогового законодательства в области оплаты труда, выявлять и оценивать факторы динамики и резервы роста производительности труда в организациях системы «Транснефть», разрабатывать план оценки персонала в соответствии с целями организации.	Оценки и аттестации персонала с использованием современных методик и технологий.

² - Профессиональный стандарт «Специалист по экономике труда», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 17 ноября 2020 г. № 795н, обобщенная трудовая функция D, код D/01.7.

1.4. Категория слушателей

Руководители (их заместители) и специалисты подразделений организации труда и заработной платы организаций системы «Транснефть», слушатели имеющие высшее образование.

1.5. Форма обучения и срок освоения

Очная форма обучения. Программа реализуется в непосредственном контакте со слушателем, 40 академических часов, включая 2 часа на итоговую аттестацию.

1.6. Период обучения и режим занятий

Продолжительность обучения составляет 5 дней по 8 академических часов в день. Предельная максимальная численность лекционной и практической (семинарской) группы не ограничена.

1.7. Документ о квалификации

Удостоверение о повышении квалификации федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

2. Содержание программы

2.1. Календарный учебный график

Таблица 2

Календарный учебный график (очная форма обучения)

Период обучения – 5 дней				
1 день	2 день	3 день	4 день	5 день
УЗ	УЗ	УЗ	УЗ	УЗ/ИА

УЗ – учебные занятия;

ИА – итоговая аттестация.

2.2. Учебный план

Таблица 3

УЧЕБНЫЙ ПЛАН (очная форма обучения)

№	Наименование дисциплин и тем	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час.	Всего	С применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час.				Самостоятельная работа, час.	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции
			Всего	В том числе						В том числе								
				Лекции/ в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия, / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час.			Лекции/ в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия, / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час.					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	Ресурсное планирование и моделирование структурно-численного состава трудовых ресурсов и расходов на персонал подразделения (организации) (включая практические рекомендации по разработке и использованию в системе магистрального трубопроводного транспорта)	38	38	18		20												ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3

1.1	Современные стандарты и методы календарного планирования и ресурсного моделирования	2	2	2														ПСК-2
1.2	Оптимальное распределение и управление ресурсами и затратами. Мультипроектный подход. Методы агрегирования (математическое моделирование)	6	6	6														ПСК-1
1.3	Применение функционально-стоимостного анализа для моделирования (расчета) трудозатрат и стоимости трудовых ресурсов	4	4	2		2												ПСК-3
1.4	Расчет оптимальной численности подразделений (с учетом выявления резервов повышения/роста производительности труда)	4	4	2		2												ПСК-1
1.5	Формирование системы бюджетирования расходов на оплату труда и общих расходов на содержание персонала. Современные подходы к автоматизации бюджетного планирования	4	4	4														ПСК-1 ПСК-2
1.6	Методы контроля, анализа и корректировки бюджетных показателей. Оценка эффективности расходов на персонал	4	4	2		2												ПСК-3

1.7	Компьютерный практикум: «Применение стандартов и технологий проектного управления в области экономики труда. Календарное планирование объемов работ, трудовых ресурсов и бюджета расходов. Контроль освоенных объемов работ, трудовых ресурсов и расходов»	14	14			14												ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3
	Итого	38	38	18		20												
	Итоговая аттестация	2															3 (ЗП) 2	
	Всего	40	38	18		20											2	

З – зачет, ЗП – защита проекта.

2.3. Содержание программы по темам

Таблица 4

Содержание программы

Номер и наименование темы	Содержание темы
1.1. Современные стандарты и методы календарного планирования и ресурсного моделирования.	Системный подход к управлению проектами. Инициирование проекта. Планирование проекта. Практическая работа в компьютерном классе в информационной системе календарно-ресурсного планирования и контроля.
1.2. Оптимальное распределение и управление ресурсами и затратами. Мультипроектный подход. Методы агрегирования (математическое моделирование).	Организационное планирование проекта. Ресурсное планирование проекта, расчет стоимости и разработка бюджета проекта. Исполнение и контроль выполнения проекта. Завершение проекта. Управление рисками проекта. Управление портфелем проектов (мультипроектное управление) и построение системы управления проектами. Практическая работа в компьютерном классе в информационной системе календарно-ресурсного планирования и контроля. Применение информационных технологий для внедрения корпоративной системы управления проектами. Практическая работа в компьютерном классе в информационной системе бизнес-моделирования «Бизнес-инженер» и в информационной системе календарно-ресурсного планирования и контроля.
1.3. Применение функционально-стоимостного анализа для моделирования (расчета) трудозатрат и стоимости трудовых ресурсов.	Назначение функционально-стоимостного анализа (ФСА). Методология функционально-стоимостного анализа и алгоритм расчета стоимости трудового процесса. Определение подпроцессов, входящих в состав трудового процесса. Определение стоимости единицы трудовых и материальных ресурсов, используемых в процессе. Определение количества единиц ресурсов (драйверов), используемых в процессе. Определение общих затрат процесса. Расчет и анализ стоимости и трудозатрат процесса, а также трудозатрат и стоимости использования персонала в процессе. Методология функционально-стоимостного анализа, основанная на временных драйверах. Определение подпроцессов, входящих в состав процесса, и их исполнителей. Определение и расчет времени и количества выполнений подпроцессов. Определение стоимостных ставок исполнителей. Распределение общехозяйственных расходов по рабочим местам исполнителей. Расчет стоимости рабочих мест (полных стоимостных ставок) исполнителей. Расчет трудозатрат и стоимости временных ресурсов исполнителей, затрачиваемых на выполнение процесса. Учет поправочных коэффициентов. Определение невременных ресурсов и их стоимости. Расчет и анализ полной стоимости процесса. Основные подходы к сокращению стоимости процесса и трудозатрат персонала на его выполнение. Варианты оптимизации стоимости и трудозатрат процесса (пример). Применение современных (аналитических) подходов к оценке стоимости выполняемых функций, работ и операций, квалификационных требований к персоналу (ранжирование,

	математическое нормирование, оцифровка и т.п.). Формирование матриц профессиональных компетенций на основе взаимной интеграции характеристик (показателей) трудовых процессов, функций и квалификационных требований к персоналу. Компьютерный практикум: «Разработка функционально-стоимостной модели процесса». Практическая работа в компьютерном классе в информационной системе бизнес-моделирования «Бизнес-инженер» и календарно-ресурсного планирования и контроля. Разработка функционально-стоимостной модели процесса. Расчет трудозатрат и стоимости процесса, а также трудозатрат и стоимости использования персонала в процессе. Формирование предложений по снижению стоимости процесса.
1.4. Расчет оптимальной численности подразделений (с учетом выявления резервов повышения/роста производительности труда).	Определение процессов, выполняемых в подразделении. Определение и расчет времени выполнения процессов. Определение количества выполнений процессов за выбранный период. Форма сбора исходных данных (шаблон). Расчет трудозатрат подразделения за период. Определение данных отпусков, отсутствий и перерывов. Расчет поправочного коэффициента (рабочего фактора). Расчет численности работников подразделения. Требования к модели процессов для расчета численности работников подразделений. Исходные данные для расчета рекомендуемой численности. Методы, применяемые при расчете рекомендуемой численности. Электронная таблица расчета рекомендуемой численности. Этапы деятельности по расчету численности работников подразделения. Содержание методики по расчету численности работников подразделений. Способы повышения производительности труда, оптимизации трудозатрат на основе ФСА. Формирование оптимизационных инициатив по повышению производительности труда, уменьшению трудозатрат и численности персонала. Определение коэффициентов влияния оптимизационных инициатив на время и количество выполнений процессов подразделения. Расчет новой оптимизированной численности подразделений с учетом оптимизационных инициатив. Оценка эффективности оптимизационных инициатив. FTE/ПШЕ - методология расчета и анализа трудозатрат (FTE - Full-time equivalent, ПШЕ - постоянная штатная единица). Оценка персонала, измерение и повышение гибкости персонала структурных подразделений. Ранжирование (оценка сложности, значимости) разнородных/разнокачественных процессов, функций (работ, операций) на основе единых (сквозных) факторов сложности трудового процесса. Увязка результатов оценки процессов (функций) с организационно-штатной структурой и системой материальной мотивации (оплаты труда) персонала. Формирование численно-квалификационного состава подразделения (по должностям, профессиям, квалификационным категориям) на основе расчета трудозатрат

	и результатов оценки сложности трудовых процессов (функций, работ). Компьютерный практикум: «Расчет трудозатрат и численности сотрудников подразделения».
1.5. Формирование системы бюджетирования расходов на оплату труда и общих расходов на содержание персонала. Современные подходы к автоматизации бюджетного планирования.	Цели и задачи бюджетирования. Разработка системы бюджетирования расходов на персонал (утверждение состава показателей (статей) бюджета расходов на персонал, методики их расчета и периодов планирования). Степень детализации затрат и уровень ответственности. Методы форматирования бюджета «сверху-вниз» и «снизу-вверх», преимущества и недостатки. Внешние и внутренние факторы в формировании бюджета. Отражение стратегических целей компании в содержании бюджета расходов на персонал. Структура затрат на персонал (найм, оценка, адаптация, обучение, социальные выплаты, административное руководство, оплата труда, поощрительные выплаты). Основные статьи расходов на персонал. Классификация затрат. Расчет нормативного (планового) фонда оплаты труда на основании штатного расписания и действующих в организации локальных нормативных актов по оплате труда. Применение кадрового планирования и бюджетирования в системе управления персоналом. Разработка форматов кадрового планирования.
1.6. Методы контроля, анализа и корректировки бюджетных показателей. Оценка эффективности расходов на персонал.	Корректировки показателей бюджета расходов на персонал в связи с изменением производственной программы, пересмотром нормативов численности, изменениями в финансово-экономической деятельности организации. Сокращение затрат: анализ статей затрат, составление плана мероприятий по сокращению затрат, постатейные оптимизации. Оценка экономической эффективности расходов на персонал: методы оценки эффективности, методология ROI. Показатели и критерии эффективности.
1.7. Компьютерный практикум: «Применение стандартов и технологий проектного управления в области экономики труда. Календарное планирование объемов работ, трудовых ресурсов и бюджета расходов. Контроль освоенных объемов работ, трудовых ресурсов и расходов».	Практическая работа в компьютерном классе в информационной системе календарно-ресурсного планирования и контроля.

3. Организационно-педагогические условия реализации программы

3.1. Кадровое обеспечение

Квалификация преподавателей, участвующих в реализации программы, отвечает квалификационным требованиям, в том числе в части применения дистанционных образовательных технологий.

Таблица 5

Сведения о профессорско-преподавательском составе и ведущих специалистах

Ф.И.О. преподавателя/ведущего специалиста	Специальность, присвоенная квалификация по диплому	Дополнительная/ые квалификации/и	Место работы, должность, основное/дополнительное место работы	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессиональной деятельности/по дополнительной квалификации	Стаж научно-педагогической работы		Наименование преподаваемой темы по данной программе
						Всего	В том числе по преподаваемой темы	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ковалев Сергей Михайлович	Московский физико- технический институт (государственный университет), специальность: системы управления, квалификация: специалист в области управления.	Повышение квалификации «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 2020 г.	Руководитель консалтинговой компании БИТЕК. Почасовая оплата труда.	-	28	28	24	1.1 Современные стандарты и методы календарного планирования и ресурсного моделирования. 1.2 Оптимальное распределение и управление ресурсами и затратами. Мультипроектный подход. Методы агрегирования (математическое моделирование). 1.3 Применение функционально-стоимостного анализа для моделирования (расчета) трудозатрат и стоимости трудовых ресурсов. 1.4 Расчет оптимальной численности подразделений (с учетом выявления резервов повышения/роста производительности труда). 1.5 Формирование системы бюджетирования расходов на оплату труда и общих расходов

								на содержание персонала. Современные подходы к автоматизации бюджетного планирования. 1.6 Методы контроля, анализа и корректировки бюджетных показателей. Оценка эффективности расходов на персонал. 1.7 Компьютерный практикум: «Применение стандартов и технологий проектного управления в области экономики труда. Календарное планирование объемов работ, трудовых ресурсов и бюджета расходов. Контроль освоенных объемов работ, трудовых ресурсов и расходов».
--	--	--	--	--	--	--	--	---

3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

Для реализации программы используется нижеуказанное обеспечение:

- аппаратное обеспечение: процессор 500 МГц, память 2 Гб, 200 Мб свободное дисковое пространство.

- лицензированное программное обеспечение: операционная система Windows XP (SP3+), Vista (SP2+), Windows 7 (SP1+), веб-браузер Internet Explorer 7.x, Internet Explorer 8.x, Firefox 3.6, Firefox 5.0, Chrome 13, Sun Java Runtime Engine: 1.6.0_24, 1.6.0_26, 1.6.0_30, 1.6.0_31, программа подключения к удаленному рабочему столу.

Пропускная способность канала связи не менее 20 Кбит в секунду.

На всех занятиях используются: мультимедийный проектор, ноутбук или стационарный компьютер с пакетом программ MSOffice, флипчарт (доска) и маркеры. На отдельных занятиях на основе Wi-Fi доступа используется выход в интернет.

Программные, технические и электронные средства обучения:

- LCD-проектор;
- ноутбук;
- экран;
- Internet Explorer, FireFox.

3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы (практического занятия и самостоятельной работы слушателя)

Примерный перечень заданий для практических занятий.

I. Рассчитать условно-годовую экономическую эффективность мероприятий и плановую прибыль от дополнительного объема работ

1. Определить прирост производительности труда $\Delta ПТ$, %:

$$\Delta ПТ = \text{Топ отч} / \text{Топ базис} * 100 - 100 = (417) / 360 * 100 - 100 = 15,8$$

где Топ отч – время оперативной работы одного рабочего с учетом проводимых улучшений, мин.

Топ факт – фактическое время оперативной работы одного рабочего, мин.

2. Рассчитать дополнительный выпуск продукции за счет прироста производительности труда $\Delta V_{(\Delta ПТ)}$, руб.:

$$\Delta V_{(\Delta ПТ)} = Чр * Wм * \Delta ПТ / 100 = 21 * 1350\,000 * 15,8 / 100 = 4\,479\,300,0$$

где Чр – численность рабочих, чел.;

Wм – средний объем выполняемых работ на одного рабочего до проведения мероприятий в год, руб.

3. Рассчитать себестоимость дополнительного выпуска продукции $\Delta Сс$, руб.:

$$\Delta Сс = \Delta V_{(\Delta ПТ)} * Пс = 4\,479\,300,0 * 0,89 = 3\,986\,577,0$$

где Пс – доля себестоимости в одном рубле выпускаемой продукции.

4. Определить величину экономии себестоимости за счет экономии на условно-постоянных расходах $\mathcal{E}_{сс}$, руб.

$$\mathcal{E}_{сс} = \Delta Сс * d_{ур} = 3\,986\,577,0 * 21 / 100 = 837\,181,17 \text{ руб.}$$

где $d_{ур}$ – удельный вес условно-постоянных расходов в себестоимости выполняемых работ, %.

5. Рассчитать условно-годовую экономическую эффективность $\mathcal{Эф}$, руб.:

$$\mathcal{Эф} = \mathcal{E}_{сс} - Зк * 1 / \text{Сок н} = 837\,181,17 - 2\,150\,000 * 1 / 2,7 = 40\,884,87$$

где Зк – сумма единовременных затрат на проведение мероприятий, руб.;

Сок н – нормативный срок окупаемости, лет.

6. Рассчитать плановую прибыль от дополнительного объема работ $\Delta р$, руб.:

$$\Delta р = \Delta V_{(\Delta ПТ)} * Пр = 4\,479\,300,0 * (100 - 89) / 100 = 492\,723,0$$

где Пр – доля прибыли в себестоимости продукции, %.

II. Рассчитать условно-годовую экономическую эффективность за счет высвобождения рабочих

1. Определить рост производительности труда I ПТ, %:

$$I \text{ ПТ} = (100 - \text{ПОТотч}) / (100 - \text{ПОТбазис}) = (100 - 7) / (100 - 16) = 1,107$$

где ПОТотч – потери сменного фонда рабочего времени после проведения мероприятий по их сокращению, %;

ПОТбазис – фактические потери сменного фонда рабочего времени до проведения мероприятий, %.

2. Рассчитать экономию численности за счет увеличения производительности труда Эч, чел.:

$$\text{Эч} = \text{Чисх} - \text{Чисх} / I \text{ ПТ} = 180 - 180 / 1,107 = 17$$

где Чисх – численность рабочих, чел.

3. Рассчитать экономию себестоимости за счет экономии на фонде заработной платы Э_{сз}, руб.:

$$\text{Э}_{сз} = \text{Эч} * \text{ФЗПср} * \text{Квнф} = 17 * 288\,000 * 1,302 = 6\,374\,592,0$$

где ФЗПср – среднегодовая заработная плата одного рабочего, руб.;

Квнф – коэффициент отчислений во внебюджетные фонды, (30,2 %)

4. Рассчитать условно-годовую экономическую эффективность Ээф, руб.:

$$\text{Ээф} = \text{Э}_{сз} - \text{Зк} * \text{Ен} - \text{Зт} = 6\,374\,592,0 - 14\,950\,000 * 0,33 - 50\,000 = 1\,391\,092,0$$

где Зк, Зт – единовременные (капитальные), текущие затраты соответственно, руб.;

Ен – нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности.

III. Выбрать вариант, обеспечивающий наибольший экономический эффект.

Рассчитать годовой экономический эффект

1. Определить прирост производительности труда ΔПТ, %

$$\Delta \text{ПТ} = \text{Топ отч} / \text{Топ базис} * 100 - 100 = (385 + 40) / 385 * 100 - 100 = 10,3,$$

где Топ отч – среднее время оперативной работы одного основного работника с учетом проводимых улучшений, мин.

Топ факт – фактическое среднее время оперативной работы одного основного работника, мин.

2. Рассчитать дополнительный выпуск продукции за счет прироста производительности труда

ΔV_(ΔПТ), руб.

$$\Delta V_{(\Delta \text{ПТ})} = \text{Чр} * \text{Wм} * \Delta \text{ПТ} / 100 = 82 * 108\,300,0 * 10,3 / 100 = 914\,701,8$$

где Чр – численность основных рабочих, чел.;

Wм – объем выполняемых работ в месяц, руб.

3. Рассчитать себестоимость дополнительного выпуска продукции ΔCс, руб.:

$$\Delta Cс = \Delta V_{(\Delta \text{ПТ})} * \text{П}_{сз} = 914\,701,8 * 0,87 = 795\,790,56$$

где П_{сз} – доля себестоимости в одном рубле выпускаемой продукции.

4. Определить величину экономии себестоимости за счет экономии на условно-постоянных расходах Э_{ср}, руб.:

$$\text{Э}_{ср} = \Delta Cс * d_{\text{ср}} = 795\,790,56 * 24 / 100 = 190\,981,73 \text{ руб.}$$

где d_{ср} – доля условно-постоянных расходов в себестоимости продукции, %.

Нормативно-правовые документы:

1. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 марта 2022 г. № 109н.

2. Профессиональный стандарт «Специалист по экономике труда», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 17 ноября 2020 г. № 795н.

3. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 19.12.2022).

Основная литература:

1. Колосова О.Г. Организация, нормирование и оплата труда в нефтегазовом комплексе: учебник и практикум для вузов / О. Г. Колосова. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 470 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10639-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/517134>
2. Былков В. Г. Нормирование труда: учебное пособие для вузов / В. Г. Былков. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 537 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15058-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/520134>
3. Экономика труда: учебник для вузов / М. В. Симонова [и др.]; под общей редакцией М. В. Симоновой. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 259 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05423-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/515188>

Дополнительная литература:

1. Бычин В.Б., Малинин С.В., Шубенкова Е.В. Организация и нормирование труда / Под ред. Ю.Г. Одегова. — М.: Руслайн, 2017 г.
2. Бычин В.Б., Малинин С.В., Шубенкова Е.В. Организация и нормирование труда: Учеб. пособие. — М: ИНФРА-М, 2018 г.
3. Бычин В.Б., Малинин С.В., Новикова Е.В. Нормирование труда: Учебник. — М: ИНФРА-М, 2020 г.

Интернет-ресурсы:

- Оценка персонала: прошлое и будущее - новые технологии и подходы в оценке персонала [электронный ресурс] // «Дикол групп - организационное развитие, управленческое консультирование, оценка персонала методом ABC-анализа». URL: <http://www.dikol-group.ru/statii30.htm>
- Российский стандарт тестирования персонала/
[https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2015/06/29/1082537178/OrgPsy_2015_5_2_6\(StandardPT\)67-138.pdf](https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2015/06/29/1082537178/OrgPsy_2015_5_2_6(StandardPT)67-138.pdf)

Справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение):

- СЕВ's SHL Talent Measurement Solutions. <https://www.shl.ru/>
- Методики оценки персонала. http://hr-portal.ru/assessment_tools

4. Оценка качества освоения программы

Итоговая аттестация проводится в форме зачета в виде выполнения итогового проекта. Слушатели выполняют итоговый проект по моделированию организационной структуры, бизнес-процессов, целей и показателей в системе визуального моделирования «Business Studio».

Этапы выполнения итогового проекта:

1. Построение модели бизнес-процессов в нотации IDEF0 «Модель Энергомонтаж» и «Деятельность по проектированию и монтажу систем ОВК».
2. Построение модели оргструктуры компании.
3. Построение штатного расписания и справочника физических лиц организации.

4. Построение стратегической корпоративной карты.
5. Построение модели бизнес-процессов в нотации IDEF0 «Продажи» и «Закупки»
6. Построение модели бизнес-процесса в нотации EPC «Подготовка коммерческого предложения».
7. Построение модели бизнес-процесса в нотации CFFC «Заключение договора подряда».
8. Построение модели «Назначение владельцев и исполнителей бизнес-процессов».
9. Заполнение свойств бизнес-процессов «Закупки» и «Заключение договора подряда».
10. Заполнение свойств субъектов «Менеджер по закупкам» и «Отдел продаж». Заполнение параметров проектов.
11. Заполнение параметров показателей.
12. Генерация отчетов.
13. Формирование корпоративного портала регламентации.

Слушатели получают «зачтено» при выполнении всех этапов итогового проекта - комплексной модели в системе «Business Studio».

Таблица 6

Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикатор
ПСК-1. Разработка системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации.	Знает трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права, основы административного законодательства в области управления персоналом и ответственности должностных лиц, локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок оформления распорядительных и организационных документов по персоналу. Умеет оформлять документы в соответствии с требованиями трудового законодательства РФ, создавать локальные нормативные акты по кадровому делопроизводству в соответствии с изменениями в законодательстве и спецификой деятельности организации, выявлять ошибки, неточности, исправления и недостоверную информацию в документах, определять их легитимность, анализировать, разрабатывать и оформлять документы по оперативным процессам и их результатам, обеспечивать документационное сопровождение по системам операционного управления персоналом и работе структурного подразделения. Владеет навыками урегулирования неоднозначных ситуаций, возникающих в практике работы в соответствии с нормами трудового законодательства РФ.
ПСК-2. Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации.	Знает методики и технологии проведения процедур оценки и аттестации персонала с использованием квалификационно-компетентностных инструментов, современных методов управления результативностью персонала, принципы и подходы к мотивации персонала, работе с кадровым резервом. Умеет определять параметры и критерии оценки персонала, разрабатывать и проводить оценку мотивации, лояльности, эффективности персонала, оценивать и использовать имеющиеся управленческие ресурсы для построения

	конструктивного делового взаимодействия, ставить задачи и разрабатывать программы повышения результативности, определять факторы эффективности системы мотивации персонала, налаживать продуктивную бесконфликтную систему делового сотрудничества в коллективе. Владеет способами оценки и аттестации персонала с использованием современных методик и технологий, оценки и использования имеющихся управленческих ресурсов для построения конструктивного делового взаимодействия, формирования эффективных деловых взаимоотношений с подчиненными.
ПСК-3. Управление деятельностью по организации и нормированию труда.	Знает основные нормы трудового законодательства РФ в области регулирования трудовых отношений и установления системы оплаты труда, толкование норм трудового права с учетом требований надзорных (контрольных) органов и судебной практики, методы нормирования труда, методики расчета норм для различных производственных процессов и различных категорий персонала, налоговые и правовые изменения в учете заработной платы и расчетах с персоналом, методы определения численности персонала на основе научно-обоснованных норм и нормативов. Умеет ориентироваться в системе нормативных правовых актов, регламентирующих трудовые отношения и установленных систем оплаты труда, применять нормы трудового и налогового законодательства в области оплаты труда, выявлять и оценивать факторы динамики и резервы роста производительности труда в организациях системы «Транснефть», разрабатывать план оценки персонала в соответствии с целями организации. Владеет способами оценки и аттестации персонала с использованием современных методик и технологий.