



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Дальневосточный федеральный  
университет» (ДВФУ)

---

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
по дисциплине «Управление человеческими  
ресурсами» Направление подготовки 38.03.02  
Менеджмент  
профиль  
«Менеджмент»  
Форма подготовки  
очная

Владивост  
ок 2022

## Содержание

<b>I.</b>	Перечень форм оценивания, применяемых на различных этапах формирования компетенций в ходе освоения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» .....	3
<b>II.</b>	Текущая аттестация по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» .....	5
<b>III.</b>	Промежуточная аттестация по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»	
<b>14</b>		
<b>IV.</b>	Шкала оценки уровня достижения результатов обучения для текущей и промежуточной аттестации по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» .....	20

**I. Перечень форм оценивания, применяемых на различных этапах формирования компетенций в ходе освоения дисциплины  
«Управление человеческими ресурсами»**

№ п/п	Контролируемые разделы / темы дисциплины	Код и наименование индикатора достижения	Результаты обучения	Оценочные средства *	
				текущий контроль	промежуточная аттестация
1	Раздел I. Основы управления человеческими ресурсами Раздел II. Формирование человеческих ресурсов предприятия Раздел III. Эффективное использование человеческих ресурсов предприятия	ПК-1.5: Способен проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	знает принципы аудита человеческих ресурсов и диагностики организационной культуры;  умеет проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;  владеет навыками проведения аудита человеческих ресурсов и диагностики организационной культуры	дискуссия (УО-4), реферат (ПР-4), практическое задание (ПР-11), проект (ПР-9), творческое задание (ПР-13)	тест (ПР-1), собеседование (УО-1)
		ПК-2.3: Использует основные теории мотивации и лидерства для решения стратегических и оперативных управленческих задач, для организации групповой работы	знает основные теории мотивации и лидерства;  умеет использовать основные теории мотивации и лидерства для решения стратегических и оперативных управленческих задач, для организации групповой работы;  владеет навыками применения основных теорий мотивации и лидерства для решения стратегических и оперативных управленческих задач	дискуссия (УО-4), реферат (ПР-4), практическое задание (ПР-11), проект (ПР-9), творческое задание (ПР-13)	тест (ПР-1), собеседование (УО-1)

		ПК-2.4: Проектирует межличностные, групповые и организационные коммуникации на основе современных технологий управления персоналом, в том числе, в межкультурной среде	<p>знает современные технологии управления персоналом;</p> <p>умеет применять современные технологии управления персоналом для проектирования коммуникаций;</p> <p>владеет навыками проектирования межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе, в межкультурной среде</p>	<p>дискуссия (УО-4), реферат (ПР-4), практическое задание (ПР-11), проект (ПР-9), творческое задание (ПР-13)</p>	<p>тест (ПР-1), собеседование (УО-1)</p>
		ПК-2.7: Участвует в разработке стратегии управления человеческими ресурсами компании, планирует и осуществляет мероприятия, направленные на ее реализацию	<p>знает принципы разработки стратегии управления человеческими ресурсами компании;</p> <p>умеет планировать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления человеческими ресурсами компании;</p> <p>владеет навыками разработки стратегии управления человеческими ресурсами компании, навыками планирования и осуществления мероприятий, направленных на ее реализацию</p>	<p>дискуссия (УО-4), реферат (ПР-4), практическое задание (ПР-11), проект (ПР-9), творческое задание (ПР-13)</p>	<p>тест (ПР-1), собеседование (УО-1)</p>
2	Экзамен			вопросы к экзамену	вопросы к экзамену

\* Рекомендуемые формы оценочных средств:

1) собеседование (УО-1), коллоквиум (УО-2); доклад, сообщение (УО-3); круглый стол, дискуссия, полемика, диспут, дебаты (УО-4); и т.д.

2) тесты (ПР-1); контрольные работы (ПР-2), эссе (ПР-3), рефераты (ПР-4), курсовые работы (ПР-5), научно-учебные отчеты по практикам (ПР-6); лабораторная работа (ПР-7); портфолио (ПР-8); проект (ПР-9); деловая и/или ролевая игра (ПР-10); кейс-задача (ПР-11); рабочая тетрадь (ПР-12); и т.д.

3) тренажер (ТС-1); и т.д.

## II. Текущая аттестация по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»

Текущая аттестация студентов по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» проводится в соответствии с локальными нормативными актами ДВФУ и является обязательной.

Текущая аттестация по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» проводится в форме контрольных мероприятий (дискуссия, реферат, практическое и творческое задание, проект) по оцениванию фактических результатов обучения студентов и осуществляется ведущим преподавателем.

По каждому объекту дается характеристика процедур оценивания в привязке к используемым оценочным средствам.

### Рейтинг-план дисциплины «Управление человеческими ресурсами»

№	Мероприятие текущего контроля / промежуточной аттестации	Оценочное средство	Весовой коэффициент (%)	Максимальный балл	Минимальное требование для допуска к семестровой аттестации
1	Практическое задание по теме «Кадровое планирование»				
1.1	Практическое занятие 1	творческое задание «Оргтест» (ПР-13)	10	10	6
1.2	Практические занятия 2-3	дискуссии «Техники руководства» и «Управление по целям» (УО-4)	5	5	3
1.3	Самостоятельная работа 1	практическое задание «Система целей» (ПР-11)	5	5	3
2	Практическое задание по теме «Подбор и адаптация персонала»				
2.1	Самостоятельная работа 2	практическое задание «Заявка на подбор» (ПР-11)	5	5	3
2.2	Практические занятия 4-5	дискуссии «Анализ заявок на подбор» и «Анализ резюме» (УО-4)	5	5	3

2.3	Практическое занятие 6	проект «Индивидуальный план адаптации» (ПР-9)	10	10	6
3	Практическое задание по теме «Мотивация и развитие персонала»				
3.1	Практические занятия 7-8	проект «Система стимулирования труда» (ПР-9)	10	10	6

3.2	Практическое занятие 9	проект «План внутрикорпоративног о обучения» (ПР-9)	10	10	6
4	Практическое задание по теме «Формирование корпоративности и оценка персонала»				
4.1	Практическое занятие 10	проект «Корпоративный кодекс» (ПР-9)	10	10	6
4.2	Практическое занятие 11	проект «Система оценки персонала» (ПР-9)	10	10	6
5	Практическое занятие 12	реферат (ПР-4)	5	5	3
6	Промежуточная аттестация				
6.1	Тестирование	тест (ПР-1)	10	10	7
6.2	Экзамен по дисциплине	экзамен (УО-1)	5	5	3
	Итого:		100	100	61

В течение учебного семестра обучающимся нужно:

- освоить теоретический материал (15 баллов);
- успешно выполнить задания практических занятий (70 баллов);
- успешно выполнить задания самостоятельной работы (15 баллов).

### Оценочные средства для текущего контроля

Используемые оценочные средства:

УО-4: Дискуссия – оценочное средство, позволяющее включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения.

ПР-4: Реферат – продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на него.

ПР-9: Проект – конечный продукт, получаемый в результате планирования и выполнения комплекса учебных и исследовательских

заданий. Позволяет оценить умения обучающихся самостоятельно конструировать свои знания в процессе решения практических задач и проблем, ориентироваться в информационном пространстве и уровень сформированности аналитических, исследовательских навыков, навыков практического и творческого мышления. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся.

ПР-11: Практическое задание – разноуровневые задания: а) репродуктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и умение правильно использовать специальные термины и понятия, узнавание объектов изучения в рамках определенного раздела дисциплины; б) реконструктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей; в) творческого уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения.

ПР-13: Творческое задание – частично регламентированное задание, имеющее нестандартное решение и позволяющее диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся.

Тема для индивидуального творческого задания  
(занятие 1): «Оргтест»

*Кейс (ситуация)*

«Вы – менеджер по персоналу крупной компании, включающей: головной офис, расположенный в пятидесяти минутах езды до центра города, и сеть магазинов в разных районах города. На пятницу, 13-е число, был запланирован следующий список дел, который пополнялся в течение рабочего дня:

1) У одной из сотрудниц в следующий понедельник юбилей, ей исполняется 50 лет. Часть подарка (букет из 51-й розы) должны приобрести Вы. Для этих целей были собраны деньги (3000 рублей), которые находятся в Вашем распоряжении. Коллектив надеется на Вас!

2) Еще позавчера начальник отдела продаж сообщил Вам, что в его отделе существует потребность в пополнении персонала. Как всегда, не хватает одного менеджера, чтобы добиться стремительного роста объемов продаж! Чтобы описать вакансию, (а попутно и разобраться – так ли необходимо увеличение штатного расписания на одну единицу?), Вам нужно побеседовать с ним минут 20 – 25. Застать начальника отдела в его кабинете реальнее всего перед обедом, т.е. около 12 часов (разумеется, дня).

3) На сегодняшний день (пятницу, 13-е), назначено 4 собеседования с соискателями на вакансию заместителя главного бухгалтера. Двум дамам время уже было назначено предварительно (10.00 и 10.30), а две другие позвонят около 10 часов, чтобы договориться. И помните: вакансия “горящая”! (Разве главный бухгалтер позволит забыть об этом? Вчера звонил недовольный!)

4) В диспетчерской чрезвычайное происшествие: назрела необходимость увольнения сотрудницы, т.к. она совершенно не справляется со своими обязанностями. Беседа предстоит нелегкая, и лучше сделать это сегодня, ведь завтра начальник участка скажет ей все сам, (не факт, что в корректной форме!). Грех, конечно, определять временные границы в столь щекотливом деле, но Вы – профессионал и определенно уложитесь в 45 минут!

5) Вчера вечером инспектор отдела кадров, с которой Вы находитесь в очень хороших отношениях, просила “посидеть на ее месте”, то есть в ее отсутствие вести прием людей. Она записалась к зубному врачу, это срочно! Кадровое делопроизводство Вам знакомо, Вы вполне справитесь с ее обязанностями. К тому же она очень просила: “Недолго! Только с утра и до 12 часов – это максимум!”

6) В одном из магазинов Вашей фирмы, который находится в торговом комплексе в центре города, создалась весьма конфликтная ситуация: было зафиксировано несколько недостатков, подозрение падало на одного из продавцов. Однако проверка выявила его невиновность. Теперь этот продавец считает, что коллектив отнесся к нему несправедливо, и просит о переводе в другой магазин. Его коллеги хотят заключить “мировую”, к тому же производственная необходимость обязывает его остаться. Присутствие менеджера по персоналу в качестве посредника на переговорах просто неизбежно. Времени на этот процесс жалеть нельзя! Магазин работает до 18 часов.

7) Сегодня выходят на работу два новых сотрудника отдела продаж: офис-менеджер и супервайзер. Надо представить их коллективу утром и проконтролировать в течение дня.

8) В воскресенье Вы ведете корпоративный тренинг “Технология активных продаж” для своих менеджеров. Для доработки тренинга Вам потребуется еще 2 часа, для печати уже готового раздаточного материала – 30 минут.

9) Для этого же тренинга желательно купить приз, чтобы внести в процесс дух соревнования. Вы уже присмотрели книгу за 400 рублей, но магазин – в центре города.

10) До 16.00 необходимо отправить факсом заявки о потребности в персонале в городской Центр занятости населения. Это займет не более 15 минут (при удачном стечении обстоятельств), но факсы находятся: в приемной у директора, в отделе продаж и в отделе кадров. Все равно придется куда-то идти! Можно, конечно, попросить инспектора отдела кадров, но Вы помните о ее просьбе?

11) Запланирован визит в рекламный отдел газеты “Работа”, чтобы напечатать объявления о конкурсе на замещение вакантных должностей Вашей компании. Объявления принимаются до 17.00.

12) Деньги на объявление (2500 рублей) надо получить в кассе компании, но их выдадут только с условием, что сегодня Вы сдадите в бухгалтерию авансовый отчет о сумме, потраченной на рекламу вакансий на прошлой неделе. (Сколько же можно тянуть с этим?). На составление отчета уйдет около 40 минут.

13) Утром от секретаря поступила информация, что генеральный директор ждет Вас в 15.00 у себя в кабинете. Повестка дня – изменения в кадровой политике компании. Беседа будет долгой и пространной. К тому же, вполне реально провести в его приемной добрые 30 – 40 минут в ожидании приглашения.

14) Два дня назад была назначена встреча с менеджером кадрового агентства. Цель – обсудить возможное сотрудничество. Агентство предлагает достаточно выгодные условия, хотя это предложение – не единственное для Вашей компании. Время встречи нужно согласовать в течение дня. Агентство работает до 18 часов.

15) Около 11 часов позвонил соискатель должности менеджера по закупке. Из телефонного разговора Вам стало ясно, что это – реальный кандидат, он подходит Вам и по опыту работы, и по личностной модели, да и вообще – приятен в общении. Он предложил встретиться в центре города, в кафе, после обеда. Ваше решение?

16) В течение дня Вас одолевают телефонные звонки соискателей, все горят желанием встретиться именно сегодня. Что за день такой?

**Задание:** составьте распорядок рабочего дня для главного героя кейса. Распорядок должен включать временной интервал и конкретную задачу, выполняемую менеджером по персоналу в этот промежуток времени, например:

*9.00 – 9.20: встреча с начальником отдела продаж;*

*9.20 – 10.10: поездка в центр города и т.д.*

**Дополнительная информация и условия к кейсу:**

1. Рабочий день начинается в 9.00.
2. Кабинет директора, отдел продаж, диспетчерская, отдел кадров и бухгалтерия находятся в головном офисе. Магазины, рекламный отдел газеты “Работа”, кадровое агентство и кафе – в центре города.
3. Заканчивать рабочий день в головном офисе не обязательно.
4. Перепоручать дела можно только персонажам, которые упомянуты в кейсе, подчиненных у менеджера по персоналу в данной компании нет.
5. Переносить дела можно только с указанием нового времени дела».

Творческое задание «Оргтест» предполагает десятибалльную шкалу оценки в соответствии с рейтинг-планом. Максимальное количество баллов 10 выставляется за работу, выполненную без недостатков и недочетов. По 1 баллу вычитается из максимального количества за следующие недостатки:

- невыполнение дела без указания достаточных оснований для отмены;
- повторное выполнение дела, хаотичность графика;
- невозможность указанного переноса, отмены, делегирования;
- несоответствие задачи пункту или заранее определенному времени;
- невозможность выполнения дела в указанное время;
- недостаточность времени, отведенного на задачу, плотность графика.

#### **Перечень тем для дискуссии (как оценочного средства)**

На занятиях 2-3:

1. Насколько корректно применение конкретной техники руководства в каждой из ситуаций?
2. Возможно ли применение иной техники?
3. Каковы достоинства и недостатки каждой техники руководства?
4. Каким образом можно делегировать полномочия?
5. Кто может являться объектом делегирования полномочий?
6. К какой из техник руководства имеет отношение формулирование целей по системе SMART?
7. Каковы требования к целям согласно системе SMART?
8. Насколько корректны предложенные формулировки целей?
9. Как повысить конкретность и измеримость целей, как можно переформулировать неудачные цели?
10. Как согласованность целей в системе влияет на результативность работы сотрудника?

На занятиях 4-5:

1. Какие разделы должна содержать заявка на подбор сотрудника?
2. Какими сведениями необходимо дополнить образцы заявок на подбор?
3. Профессиональный и психологический портрет соискателя: кто этот человек?
4. Какие каналы привлечения кандидатов необходимо использовать в каждом конкретном случае (относительно образцов заявок)?
5. Какие методы оценки кандидатов при отборе имеет смысл применить в каждом конкретном случае (относительно образцов заявок)?
6. Насколько грамотно составлены предложенные образцы резюме?
7. Какие компетенции кандидатов помогут им занять вакантные должности? Каких компетенций не хватает?
8. Какие риски могут возникнуть при трудоустройстве кандидатов?
9. Какие вопросы следует задать кандидатам во время собеседования?
10. Каково итоговое решение о допуске кандидатов на следующий этап конкурса?

#### **Критерии оценки участия студента в дискуссии**

5 баллов: выставляется студенту, если он принимает активное участие в дискуссии, вовлечен в процесс в течение всей дискуссии, предлагает и аргументирует собственные

варианты решения, анализирует высказывания и предложения других участников дискуссии, задает им вопросы и высказывает верные суждения по теме дискуссии, резюмирует сказанное и делает обоснованные выводы, грамотно использует техники коммуникативной компетентности.

4 балла: выставляется студенту, если он принимает участие в дискуссии, предлагает и аргументирует собственные варианты решения, анализирует высказывания и предложения других участников дискуссии, задает им вопросы и высказывает верные суждения по теме дискуссии, резюмирование отсутствует, коммуникативные техники не применяются.

3 балла: выставляется студенту, если он принимает участие в дискуссии только в виде ответов на вопросы преподавателя и других студентов, собственные варианты решения не предлагает, анализирует высказывания и предложения других участников дискуссии, резюмирование отсутствует, коммуникативные техники не применяются.

0 баллов: студент находится в аудитории, но участия в дискуссии не принимает, с ответами на вопросы преподавателя и других студентов затрудняется, предложения других студентов не анализирует.

### Темы для групповых проектов

1. Составление индивидуального адаптационного плана (занятие 6).
2. Создание системы стимулирования труда (занятие 8).
3. Разработка плана внутрикорпоративного обучения (занятие 9).
4. Создание корпоративного кодекса (занятие 10).
5. Создание системы оценки персонала (занятие 11).

### Критерии оценки участия студента в проекте

10 баллов: выставляется студенту, если он принимает активное участие в разработке и презентации проекта, предлагает конструктивные идеи относительно содержания и составляющих проекта, аргументирует собственное мнение, регулирует обсуждение проекта в группе, анализирует высказывания и предложения других участников проекта, резюмирует сказанное и делает обоснованные выводы, во время презентации играет активную роль и применяет приемы ораторского мастерства.

8-9 баллов: выставляется студенту, если он принимает участие в разработке и презентации проекта, предлагает конструктивные идеи относительно содержания и составляющих проекта, аргументирует собственное мнение, анализирует высказывания и предложения других участников проекта, резюмирование отсутствует, во время презентации играет активную роль, но приемы ораторского мастерства не применяет.

6-7 баллов: выставляется студенту, если он принимает участие в разработке и презентации проекта только в виде ответов на вопросы преподавателя и других студентов, собственные конструктивные идеи относительно содержания и составляющих проекта не предлагает, анализирует высказывания и предложения других участников проекта, резюмирование отсутствует, во время презентации неактивен, приемы ораторского мастерства не применяет.

0 баллов: студент находится в аудитории, но участия в проекте не принимает, с ответами на вопросы преподавателя и других студентов

затрудняется, предложения других студентов не анализирует, участие в презентации не принимает.

## Самостоятельная работа 1

### «Система целей»

Задание: составить систему целей для сотрудника на определенной должности согласно требованиям SMART и принципам MBO.

Пояснения к заданию:

Попробуйте оценить уровень выполнения поставленных перед сотрудником целей по методу управления по целям или Management by Objectives (MBO), который рассмотрен в лекционном материале курса. В качестве примера можно применить этот метод для

оценки результатов периода с целью вычисления размера премии для специалиста отдела кадров. Предположим, что руководитель отдела кадров в начале периода оценки выставил своему подчиненному цели, зафиксированные в первом столбце таблицы.

Критерием выполнения первой цели является подпись директора на скорректированном штатном расписании; критерием достижения второй цели – “закрытие” вакансии кладовщика, т.е. прием на работу нового сотрудника на эту свободную должность; критерием исполнения третьей цели – готовая анкета, согласованная с руководством. Также в начале периода оценки были определены коэффициенты удельного веса цели в зависимости от важности ее исполнения, которые для рассматриваемого примера приведены во втором столбце таблицы.

Таблица – Контроль выполнения поставленных целей методом МВО

Цель	Коэффициент важности цели	Процент выполнения цели	Результат
1) Скорректировать штатное расписание	0,3	100%	30%
2) Закрыть вакансию кладовщика	0,6	0%	0%
3) Составить анкету оценки сотрудников	0,1	80%	8%
Σ	1		38%

Как видно из таблицы, подбор сотрудника на должность кладовщика – это самая важная для компании цель, а составление анкеты оценки – самая малозначимая из трех целей. Следует заметить, что сумма коэффициентов важности цели вне зависимости от количества самих целей всегда должна равняться единице, доли которой распределяются между целями.

Допустим, что в конце периода оценки специалист отдела кадров скорректировал штатное расписание (100% выполнения цели), так и не нашел сотрудника на вакантную должность (0% выполнения цели), а анкета была составлена, но пока не согласована с руководством (80% выполнения цели). Эти данные указаны в третьем столбце таблицы.

Результативность работы специалиста отдела кадров рассчитывается путем перемножения коэффициента важности цели на процент ее выполнения. Построчное произведение данных записано в четвертый столбец таблицы. Сумма результатов выполнения целей составляет 38%, т.к. были выполнены две не самые важные цели. Если бы сотрудник на 100% выполнил первую и вторую цель, имеющие приоритет по важности, то результат работы за период составил бы 90%. Именно эта итоговая цифра и влияет на размер премиальной части заработной платы, который должен отражать результаты периода оценки.

Аналогичным образом рассчитайте по МВО результативность работы сотрудника на определенной должности, сформулировав для него систему из 5-ти целей с коэффициентами важности и предположив процент выполнения по итогам периода.

## Критерии оценки выполнения студентом практического задания «Система целей»

5 баллов: выставляется студенту, если он представляет к оценке систему целей, соответствующих требованиям SMART, может пояснить (устно или письменно) критерии оценки достижения целей, причем для каждой цели определен коэффициент важности (удельный вес), расчеты результативности труда сотрудника, для которого разработана система целей, произведены корректно.

4 балла: выставляется студенту, если он представляет к оценке систему целей, соответствующих требованиям SMART, может пояснить (устно или письменно) критерии оценки достижения целей, причем для каждой цели определен коэффициент важности (удельный вес), однако расчеты результативности труда сотрудника, для которого разработана система целей, произведены некорректно.

3 балла: выставляется студенту, если он представляет к оценке систему целей, соответствующих требованиям SMART, но не может пояснить (устно или письменно) критерии оценки достижения целей (в этом случае расчеты результативности труда сотрудника, для которого разработана система целей, не имеют смысла).

0 баллов: студент не выполнил задание.

## Самостоятельная работа 2

### «Заявка на подбор»

Задание: составить заявку на подбор сотрудника, в которой будут отражены ключевые требования со стороны должности, каналы привлечения и методы отбора кандидатов.

Пояснения к заданию:

Анализ работы – общий процесс исследования и оценки работ, который предполагает изложение сути рабочего процесса, определение физических, психологических и профессиональных требований к персоналу, а также условий занятости. Анализ работы или описание должности (job description) помогает точнее определить характеристики профессионального и психологического портрета будущего сотрудника, что позволяет сделать процесс подбора более легким и менее дорогостоящим.

Заявка на подбор сотрудника – документ, который устанавливает приоритетные требования к кандидатам, формулирует критерии отбора персонала с учетом проведенного анализа работы.

Образец заявки на подбор персонала, которая содержит список формальных требований к кандидатам, представлен в таблице.

Таблица – Заявка на подбор сотрудника

Вакансия	
Подразделение	
Функциональные обязанности	
Образование	
Опыт работы	
Уровень владения компьютером	
Знание иностранных языков	
Профессионально важные качества	
Условия найма (режим работы, структура заработной платы, испытательный срок)	
Канал привлечения кандидатов	
Методы оценки кандидатов	

Заявку на подбор сотрудника составляют линейные руководители, т.е. начальники отделов и подразделений, на ее основе специалистами кадровой службы определяются источники набора, методы оценки персонала. Заявка на подбор сотрудника, как и психограмма, предназначена для служебного использования линейными и функциональными руководителями. В отличие от должностной инструкции, ознакомления сотрудников и кандидатов с заявкой на подбор не предполагается.

## Критерии оценки выполнения студентом практического задания «Заявка на подбор»

5 баллов: выставляется студенту, если он представляет к оценке сформированную заявку на подбор сотрудника, которая содержит определенные, соответствующие должности, требования к кандидату, а также каналы привлечения и предполагаемые методы оценки кандидатов.

4 балла: выставляется студенту, если он представляет к оценке сформированную заявку на подбор сотрудника, которая содержит определенные, соответствующие должности, требования к кандидату, а также каналы привлечения кандидатов.

3 балла: выставляется студенту, если он представляет к оценке сформированную

заявку на подбор сотрудника, которая содержит определенные, соответствующие должности, требования к кандидату.

0 баллов: студент не выполнил задание.

## Темы рефератов «Современные проблемы управления человеческими ресурсами»: (занятие 12)

1. Глобальное управление человеческими ресурсами.
2. Управление человеческими ресурсами страны, региона, предприятия: взаимное влияние.
3. Рынок труда в условиях глобализации экономики.
4. Трудовая миграция: направление потоков, проблемы, потенциал.
5. Человеческий капитал: формирование, развитие, оценка.
6. Управление знаниями в масштабах предприятия и страны.
7. Управление талантами: модели, перспективы.
8. Социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия: толерантность в управлении человеческими ресурсами.
9. Управление человеческими ресурсами в условиях глобализации, интеграции и разнообразия среды.
10. Гендерная, этническая и конфессиональная дискриминация: современная ситуация и профилактика.
11. Конкурентные стратегии в области управления человеческими ресурсами.
12. Моделирование кадровых управленческих решений в условиях неопределенности.
13. Команда как объект управления: существование синергетического эффекта.
14. Управленческие коммуникации в кадровом менеджменте.
15. Маркетинг персонала: обеспечение спроса на рабочие места.
16. Оценка качества человеческих ресурсов: критерии и методы.
17. Повышение производительности труда: миф или реальность?
18. Влияние организационных изменений на управление человеческими ресурсами.
19. Разработка проектов в области управления человеческих ресурсов.
20. Урегулирование споров в коллективе: стратегии разрешения конфликтов.
21. Мировой опыт формирования человеческих ресурсов предприятия.
22. Мировой опыт построения систем стимулирования труда.
23. Мировой опыт адаптации и развития человеческих ресурсов.
24. Мировой опыт оценки человеческих ресурсов предприятия.
25. Мировой опыт инновационного управления человеческими ресурсами.
26. Мировой опыт управления текучестью кадров.
27. Мировой опыт консультирования в управлении человеческими ресурсами.
28. Информационные потоки в управлении человеческими ресурсами.
29. Влияние организационной культуры на управление человеческими ресурсами.
30. Коучинг и повышение эффективности труда.
31. Взаимосвязь системы управления качеством продукта и системы управления эффективностью труда.
32. Эффективная служба управления человеческими ресурсами.
33. Эмоциональный интеллект и управление человеческими ресурсами.
34. Сбалансированность трудовой и личной жизни.

### Критерии оценки реферата

5 баллов: выставляется студенту, если студент выразил свое мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив его содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и

зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно-правового характера. Студент знает и

владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно.

4 балла: работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более одной ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены одна-две ошибки в оформлении работы.

3 балла: студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более двух ошибок в смысле или содержании проблемы, оформлении работы. 0 баллов: работа представляет собой пересказанный или полностью переписанный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в смысловом содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.

### III. Промежуточная аттестация по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»

Промежуточная аттестация студентов. Промежуточная аттестация студентов по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» проводится в соответствии с локальными нормативными актами ДВФУ и является обязательной.

#### Оценочные средства для промежуточного контроля (экзамен)

ПР-1: Тест – система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.

УО-1: Собеседование – средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.

Экзаменационная оценка выставляется студенту по итогам его участия в рейтинговой системе оценки успеваемости студентов, путем суммирования набранных за семестр баллов за мероприятия текущего контроля (дискуссия, реферат, проект, практическое задание, творческое задание) и промежуточной аттестации (тестирование, собеседование).

**Вопросы к экзамену**  
**по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»**

*Раздел I. Основы управления человеческими ресурсами:*

1. Соотношение понятий «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы», «персонал», «кадры».
2. Понятия «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами».
3. Функции управления персоналом организации.
4. Концепции управления персоналом организации.
5. Методы управления персоналом.
6. Стили руководства.
7. Техники управления персоналом: рамочное управление, управление через делегирование, управление по целям, системное управление.
8. Современные проблемы управления человеческими ресурсами.

*Раздел II. Формирование человеческих ресурсов предприятия:*

9. Аудит организационной структуры предприятия, достоинства и недостатки разных типов оргструктуры.
10. Стратегическое, тактическое и оперативное кадровое планирование.
11. Типы кадровой политики.
12. Этапы проектирования кадровой политики.
13. Оперативный план работы с персоналом.
14. Количественное планирование потребности в персонале: текущая и перспективная потребность в персонале.
15. Этапы формирования человеческих ресурсов организации.
16. Факторы, влияющие на планирование потребности в персонале.
17. Анализ работы и методы описания рабочего места.
18. Документы, которые составляются на основе анализа работы (ОРМ).
19. Разделы, правила составления и порядок разработки должностной инструкции.
20. Источники набора персонала, каналы привлечения кандидатов.
21. План отбора персонала.
22. Методы оценки кандидатов при отборе.
23. Типы, этапы и правила проведения собеседования.
24. Факторы, влияющие на расстановку персонала.
25. Норма управляемости: понятие и методы определения.
26. Способы согласования профессиональных требований деятельности и личностных качеств сотрудника.
27. Понятие, цели и типы адаптации.
28. Индивидуальный план адаптации.
29. Составляющие положения о наставничестве.

*Раздел III. Эффективное использование человеческих ресурсов предприятия:*

30. Мотивация и стимулирование персонала: понятия и модель.
31. Классические теории мотивации.
32. Содержательные теории мотивации.
33. Процессуальные теории мотивации.
34. Составляющие системы стимулирования труда.
35. Принципы и этапы создания системы стимулирования труда.
36. Направления развития персонала организации.
37. Планирование деловой карьеры: стадии развития профессионала.
38. Организация внутрикорпоративного обучения.
39. Принципы и методы обучения персонала, работа с кадровым резервом.
40. Развитие корпоративности: корпоративная культура и корпоративный кодекс.
41. Типы корпоративной культуры.
42. Особенности корпоративной культуры на разных этапах развития организации.
43. Формирование благоприятного психологического климата.
44. Цели и принципы оценки персонала организации.
45. Виды деловой оценки персонала.
46. Организация оценки персонала, функции организаторов оценки.
47. Методы оценки персонала, их достоинства и недостатки.
48. Социальная и экономическая эффективность управления персоналом организации: критерии эффективности.
49. Методы оценки эффективности управления персоналом организации.
50. Структура затрат на персонал.

### Комплект заданий экзаменационного теста

1. Человеческие ресурсы – это:
  - а) совокупность работников, занятых в организации, которые находятся в трудовых отношениях с работодателем;

- б) люди как участники социальных отношений и их человеческий потенциал, определяющий способность к производству материальных и духовных благ, а также к постоянному самосовершенствованию и развитию;
- в) трудоспособная часть населения, которая по физическому и интеллектуальному развитию, приобретенным компетенциям способна заниматься общественно полезной деятельностью, производить материальные блага, оказывать услуги;
- г) основной (штатный, постоянный) состав работников организации, обладающих квалификацией согласно занимаемой должности.

2. К функциям управления персоналом организации нельзя отнести:

- а) подбор и адаптацию персонала;
- б) оценку человеческих ресурсов организации;
- в) разработку бизнес-плана развития организации; г) кадровое планирование;
- д) разработку системы стимулирования труда.

3. Корпоративная культура – это:

- а) утверждение, раскрывающее смысл существования организации, специфику ее деятельности и основные социальные обязательства;
- б) система коллективных материальных и духовных ценностей, которые отражают индивидуальность организации и считаются достаточно важными для передачи новым сотрудникам в качестве норм и правил;
- в) совокупность административных принципов, норм трудовой дисциплины.

4. Подбор и адаптация персонала, трансляция корпоративной культуры в новые подразделения компании, организация связей между структурами – это важнейшие задачи управления человеческими ресурсами на стадии развития организации, которая называется: а) формирование;

- б) интенсивный рост;
- в) стабилизация;
- г) кризис.

5. Кадровая политика – это:

- а) система теоретических принципов, правил и норм, которые определяют основные направления работы с персоналом и обеспечивают приведение человеческого ресурса в соответствие со стратегией организации;
- б) философско-понятийное осмысление сущности, идей и целей управления персоналом, его возникновения, связи с другими науками;
- в) целенаправленная деятельность руководящего состава организации и специалистов по управлению персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

6. Руководство организации имеет средства диагностики и обоснованные прогнозы развития кадровой ситуации в компании, но не имеет средств влияния на текущую ситуацию – это характеристики кадровой политики, которая называется:

а) пассивная кадровая политика; б) реактивная кадровая политика; в) превентивная кадровая политика; г) активная кадровая политика.

7. Для какой из перечисленных техник управления характерно то, что сотрудники могут самостоятельно принимать решения в пределах заранее установленных границ, а руководитель освобождается от рутинных задач:

- а) рамочное управление;
- б) управление посредством делегирования; в) управление по целям;
- г) системное управление.

8. Базовая потребность в персонале для производственных подразделений организации:

- а) складывается из базовой и дополнительной потребности в кадрах;
- б) может быть определена путем деления объема производства на выработку;
- в) складывается из прироста численности персонала в связи с расширением производства и возмещения работников, уволившихся по различным причинам;
- г) определяется исходя из коэффициента укомплектованности кадров и среднесписочной (фактической) численности сотрудников.

9. Формирование человеческих ресурсов организации начинается с

- этапа: а) создания должностных инструкций, описания рабочих мест;
- б) собеседования с соискателями вакантных должностей; в) планирования потребности в персонале.

10. Документы, которые составляются на основе описания рабочего места (анализа работ) – это:

- а) классификация работ, должностная инструкция, психограмма, заявка на подбор сотрудника;
- б) трудовой договор, командировочное удостоверение, план работ, правила внутреннего трудового распорядка;
- в) приказ о приеме на работу, приказ о переводе, приказ об увольнении сотрудника.

11. Главное правило при разработке должностной инструкции – это:

- а) полное соответствие разработанной должностной инструкции типовому образцу из справочника-классификатора;
- б) соблюдение баланса обязанностей, прав и ответственности сотрудника;
- в) наличие в должностной инструкции полного перечня документов и нормативно-правовых актов, которые должен знать сотрудник;
- г) точное разделение между функциями, которые возлагаются на сотрудника, и его должностными обязанностями.

12. В качестве первого источника привлечения кандидатов при возникновении вакансии в организации необходимо рассматривать:

- а) обращение в кадровые агентства;
- б) размещение информации в Интернете;
- в) размещение объявления о вакансии в газетах и на телевидении; г) внутренние человеческие ресурсы

организации;

д) обращение в городскую службу занятости населения.

13. Расчетно-аналитический метод определения нормы управляемости:

а) основан на методе аналогий, осуществляется путем сравнения штатной численности персонала, уровней подчиненности и норм управляемости в аналогичных структурах с собственными показателями;

- б) основан на анализе характера работы, профессионализма руководителя и подчиненных, стабильности организации, техник коммуникаций в компании;
- в) такого метода не существует.

14. Мероприятия по адаптации персонала в организации проводятся с целью:

- а) уменьшения стартовых издержек компании из-за малой эффективности работы нового сотрудника на первых порах;
- б) снижения текучести кадров на испытательном сроке за счет уменьшения степени тревожности у новых работников;
- в) экономии времени руководителя и коллег нового сотрудника за счет внедрения наставничества;
- г) целями адаптации можно считать все вышеперечисленные пункты;
- д) целями адаптации можно считать все вышеперечисленные пункты, кроме пункта б).

15. Составляющие системы стимулирования труда – это:

- а) постоянная переменная части заработной платы, косвенное материальное стимулирование, нематериальные формы стимулирования;
- б) оклад, премии за перевыполнение плана, премии за инновации, премии за соблюдение дисциплины;
- в) объективность, своевременность, адекватность, справедливость и значимость.

16. Принцип “Кафетерия” или “Шведского стола” предполагает:

- а) гибкий подход к косвенному материальному стимулированию, когда сотрудник сам выбирает ценное для себя вознаграждение;
- б) бесплатное питание для сотрудников за счет компании;
- в) повременную оплату труда;
- г) реализацию продуктов, производимых компанией, по сниженным ценам для сотрудников, занятых на производстве.

17. План внутрикорпоративного обучения не должен включать:

- а) определение потребности в обучении сотрудников компании;
- б) сертификацию внешних тренеров, приглашенных преподавателей;
- в) планирование ресурсов на обучение;
- г) оценку эффективности обучения.

18. Критерии оценки результативности обучения и развития персонала организации:

- а) определяются на начальных этапах реализации плана развития, при определении целей обучения;
- б) определяются после завершения процесса обучения, по итогам личных результатов сотрудников;
- в) определить критерии оценки результатов обучения невозможно.

19. Аттестация персонала – это:

- а) оценка результатов деятельности сотрудника за определенный период;
- б) оценка потенциала сотрудника;

в) комплексная стандартизированная оценка результатов труда и потенциала сотрудника; г) унифицированная форма обработки результатов труда с точки зрения объективности оценки человеческих ресурсов.

20. Главным критерием оценки социальной эффективности управления персоналом организации является:

а) экспертная оценка эффективности процесса управления;

- б) удовлетворенность сотрудников своим трудом;
- в) прибыльность труда и компании при минимальных затратах, реализация задач фирмы.

#### Критерии оценки экзаменационного теста

За каждый правильный ответ на вопрос теста выставляется 0,5 балла. Количество вопросов в тесте – 20, максимальное количество баллов за тест в соответствии с рейтинг- планом – 10 баллов.

**IV. Шкала оценки уровня достижения результатов обучения для текущей и промежуточной аттестации по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»**

Баллы рейтинговой оценки	Уровни достижения результатов обучения / оценка промежуточной аттестации	Требования к сформированным
86-100	Повышенный / «отлично»	Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко владеет человеческими ресурсами, исчерпывающе, последовательно излагает программный материал, умеет тесно связать теорию с практикой персонал-технологий, свободно справляется с задачами управления человеческими ресурсами, причем не только в рамках заданий, использует в ответе материалы научно-исследовательского характера, обосновывает принятое управленческое решение, владеет навыками и приемами выполнения практических задач
76-85	Базовый / «хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо владеет человеческими ресурсами, грамотно и по существу излагает материал несущественного характера, правильно применяет теоретические знания к практическим задачам в сфере управления человеческими ресурсами, владеет навыками и персонал-технологиями, а также приемами выполнения практических задач
61-75	Пороговый / «удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он владеет материалом по теории управления человеческими ресурсами, допускает неточности, недостаточно правильно формирует выводы, не всегда последовательности в изложении программного материала, допускает ошибки в выполнении практических работ и в применении персонал-технологий
менее 61	Уровень не достигнут / «неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он не владеет программным материалом по теории управления человеческими ресурсами, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы, не владеет большей частью персонал-технологий

