

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования  
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
(Финансовый университет)**

**Уральский филиал Финуниверситета**

Кафедра «Экономика, финансы и управление»

УТВЕРЖДАЮ  
Директор Уральского филиала  
Финуниверситета



А.А. Якушев  
«17» марта 2021 г.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

по дисциплине  
Управление человеческими ресурсами

(38.03.02 Менеджмент, Управление бизнесом (Менеджмент  
организации))

Разработан в соответствии с рабочей программой «Основы потребительского поведения» одобренной кафедрой «Экономика, финансы и управление» протокол № 9 от «9» марта 2021 г., рекомендованной Ученым советом Уральского филиала Финуниверситета протокол № 30 от «16» марта 2021 г.

## 1. Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины

УК-9 Способность к индивидуальной и командной работе, социальному взаимодействию, соблюдению этических норм в межличностном профессиональном общении

ПКН-4 Владение основными теориями управления человеческими ресурсами и формирования организационной культуры, а также принципами построения компенсационных систем для решения управленческих задач

## 2. Перечень компетенций, с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции <sup>1</sup>	Результаты обучения (владения <sup>2</sup> , умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
УК-9	Способность к индивидуальной и командной работе, социальному взаимодействию, соблюдению этических норм в межличностном профессиональном общении	<p>1.Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, эффективно взаимодействует с другими членами команды, участвуя в обмене информацией, знаниями, опытом, и презентации результатов работы.</p> <p>2.Соблюдает этические нормы в межличностном профессиональном общении.</p> <p>3.Понимает и учитывает особенности поведения участников команды для достижения целей и задач в профессиональной деятельности.</p>	<p>1.1 <b>Знает</b> основные виды управленческих стратегий, подходы к выработке совместных стратегических решений с учетом коллегиального мнения и стремления к эффективной работе в команде</p> <p>1.2 <b>Умеет</b> взаимодействовать с участниками команды, выстраивая конструктивные отношения с целью достижения высокой результативности в совместной деятельности</p> <p>2.1 <b>Знает</b> нормы и стандарты этического поведения</p> <p>2.2 <b>Умеет</b> выстраивать межличностные отношения на основе соблюдения этических норм и стандартов делового</p>

<sup>1</sup> Заполняется при реализации актуализированных ОС ВО ФУ и ФГОС ВО 3++

<sup>2</sup> Владения формулируются только при реализации ОС ВО ФУ первого поколения и ФГОС ВО 3+

			<p>поведения</p> <p>3.1 <b>Знает</b> типы и модели поведения людей, демонстрируемые ими в деловом межличностном общении и совместной профессиональной деятельности</p> <p>3.2 <b>Умеет</b> использовать в профессиональной деятельности при достижении общих целей и задач особенности поведения участников команды</p>
<b>ПКН-4</b>	<p>Владение основными теориями управления человеческими ресурсами и формирования организационной культуры, а также принципами построения компенсационных систем для решения управленческих задач</p>	<p>1. Анализирует состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах.</p> <p>2. Применяет знания роли и места управления человеческими ресурсами в общеорганизационном управлении и его связи со стратегическими задачами организации.</p> <p>3. Владеет навыками анализа принципов и основ формирования компенсационных систем для решения задач управления и оценки рисков их применения.</p>	<p>1.1 <b>Знает</b> сущность, характеристики и структуру рынка труда, его основные элементы и функции</p> <p>1.2 <b>Умеет</b> выявлять закономерности развития рынка труда и понимает специфику регулирования отношений с учетом спроса и предложения</p> <p>2.1 <b>Знает</b> сущность управления человеческими ресурсами и их значение в достижении стратегических целей организации</p> <p>2.2 <b>Умеет</b> разрабатывать кадровые стратегии в организации, сопряженные с достижением перспективных долгосрочных целей организации</p> <p>3.1 <b>Знает</b> специфику компенсационной политики в организации, ее основные принципы и направления</p> <p>3.2 <b>Умеет</b> разрабатывать компенсационные</p>

			предложения для работников в организации с учетом ее экономического положения и рисков
--	--	--	--

### 3. Шкала оценки сформированных компетенций

Код компетенции	Соответствие уровней освоения компетенции планируемым результатам обучения и критериям их оценивания		
	Пороговый	Продвинутый	Высокий
	Оценка		
	Зачтено/удовлетворительно	Зачтено/хорошо	Зачтено/отлично
ПКН-4 УК-9	ДТЗ	ДТЗ	ДТЗ
	Обсуждение вопросов по темам	Тест	Тест
			Решение практико-ориентированных заданий

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов, по результатам выполнения самостоятельных работ. Основными формами текущего контроля знаний являются:

- выполнение тестовых заданий и их обсуждение;
- написание контрольной работы

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

Оценка знаний студентов осуществляется в баллах с учетом:

- оценки за работу в модуле (участие в дискуссиях, написание реферата и т.д.);
- оценки, полученной на зачете, экзамене.

Оценка знаний по 100-балльной шкале реализуется в соответствии с критериями балльно-рейтинговой системы Финансового университета.

Требования к результатам освоения дисциплины	Оценка или зачет	Баллы (рейтинговая оценка)
Глубокое усвоение программного материала (высокий уровень сформированности компетенций), логически стройное его изложение, умение связать теорию с практикой, свободное решение задач. Тест и обоснование принятого решения, выполнение текущей работы в семестре.	Отлично/ Зачтено	86-100
Твердые знания программного материала (продвинутый	Хорошо/ Зачтено	70-85

уровень сформированности компетенций), грамотное и по существу его изложение, допустимы не существенные неточности в ответе на вопрос, правильное применение теоретических положений при решении практических вопросов и задач, выполнение текущей работы в семестре		
Знание только основного материала (пороговый уровень сформированности компетенций), допустимы неточности в ответе на вопрос, недостаточно правильные формулировки, нарушение логической последовательности в изложении программного материала, затруднения при решении практических задач, выполнение текущей работы в семестре.	Удовлет. / Зачтено	50-69
Незнание значительной части программного материала (не сформирован пороговый уровень компетенций), неумение даже с помощью преподавателя сформулировать правильные ответы на вопросы экзаменационного билета, невыполнение практических заданий.	Неудовлет. / Незачтено	менее 50

**4. Типовые контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки планируемых результатов обучения по дисциплине (оценочные средства).**

Примерный перечень тем ДТЗ

1. Человеческие ресурсы, персонал и трудовой потенциал организации
2. Рынок труда и занятость населения
3. Влияние глобализации на российский рынок труда
4. Государственная система управления трудовыми ресурсами
5. Философия управления человеческими ресурсами
6. Концепция управления человеческими ресурсами
7. Закономерности и принципы управления человеческими ресурсами
8. Управление человеческими ресурсами и управления персоналом
9. Методы управления человеческими ресурсами
10. Система управления человеческими ресурсами организации (цели, функции)
11. Обеспечение системы УЧР (кадровое, информационное, нормативно-методическое)
12. Кадровая политика как основа формирования стратегии управления человеческими ресурсами
13. Система стратегического управления человеческими ресурсами
14. Маркетинг персонала
15. Планирование и прогнозирование потребности организации в человеческих ресурсах
16. Кадровый потенциал организации, управление его развитием
17. Интеллектуальный, социальный и человеческий капитал
18. Теория человеческого капитала и использование человеческих ресурсов
19. Международное управление человеческими ресурсами
20. Международная организация труда

21. Метод SWOT для выработки стратегии управления человеческими ресурсами
22. Технологии отбора и подбора работников в организации
23. Современные методы найма и отбора работников
24. Секреты успешного трудоустройства
25. Как пройти собеседование в организации: этапы подготовки и модели поведения
26. Деловая оценка работников в организации
27. Социализация и профориентация работников
28. Адаптация работников в организации
29. Основы организации труда в организации
30. Оптимизация численности работников, процедура аутплейсмента
31. Развитие и обучение кадров в организации
32. Организация обучения работников в организации
33. Виды, методы обучения персонала
34. Оценка эффективности обучения работников
35. Управление деловой карьерой персонала организации
36. Алгоритм построения карьеры
37. Управление кадровым резервом
38. Изменение поведения работников в организации
39. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности работников
40. Компетентностный подход в управлении человеческими ресурсами. Модель компетенций. Профессиональный стандарт
41. Денежное и неденежное стимулирование труда
42. Управление системой оплаты труда в организации
43. Модели оплаты труда: классическая и современная практика (на примере организаций)
44. Управление конфликтами в организации
45. Управление стрессами
46. Роль организационной культуры в сплочении коллектива
47. Модель кросс-культурного менеджмента в России
48. Оценка результатов труда работников организации
49. Система социально-трудовых отношений в организации
50. Теории управления о роли человека в организации

### Пример задания для ДТЗ

Используя приведённую в таблице ниже типологию стилей организационного поведения, выберите примеры возможных организаций (вид деятельности, отраслевая принадлежность и т.д.) и укажите особенности управления человеческими ресурсами в таких условиях.

№ п/п	НАЗВАНИЕ СТИЛЯ	КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА
1	Автократический	Основывается на нормативно закрепляемом единоначалии, жестком подчинении и принуждении

2 Авторитарный Опирается на добровольное признание и следствие исключительности авторитета, статуса, имиджа

3 Административный Основывается на регламентации, соблюдении и контроле централизованно установленных процедур

4 Анархический Стремится к абсолютной децентрализации и полному раскрепощению действий вне рамок законов и норм

5 Бюрократический Буквально трактует и реализует приоритет средств и методов формальной организации

6 Демократический Стремится к обеспечению равенства прав и свобод, расширению и активизации деятельности каждого

7 Диктаторский Максимально узурпирует, жестко и централизованно реализует полномочия в действиях и оценках

8 Коллегиальный Основывается на обязательности совместного участия в анализе, оценке и выработке вариантов действий

9 Конформистский Изначально ориентируется на адаптивное поведение, подстройку, приспособление

10 Корпоративный Создает, поддерживает и использует конструктивное взаимодействие индивидуальностей

11 Либеральный Опирается на приоритет свободы личности и обеспечение максимальной независимости действий

12 Сепаратный Формирует и использует потенциал разделения, сравнения, противопоставления. Конкуренции

#### Пример кейса «Особенности стратегии УЧР в инновационном бизнесе»

Организация по разработке и продаже программного обеспечения появилась в середине 90-х годов, и за счет динамичного развития уже к началу 2000-х годов заняла серьезную позицию на рынке информационных технологий. На сегодняшний день эта лидер в софтверном секторе российской компьютерной индустрии. Штат работников - более 700 человек.

Сфера IT характеризуется своей молодостью, а отличительными особенностями является использование интеллектуального труда, привлечение больших финансовых инвестиций и требование высокой отдачи от каждого работника. Основная задача HR –департамента организации - поиск новых специалистов. Несмотря на то, на рынке труда много кандидатов с профильным образованием, профессионалов, необходимых для работы в организации, найти не просто. Выпускники вузов по большей части не имеют опыта работы по специальности, а большинство опытных работают в других компаниях. Высокая динамика развития организации требует не только привлечения новой рабочей силы, но и удержания ценных кадров. Руководство готово обучать новичков и переобучать специалистов из смежных областей. Политика управления человеческими ресурсами

построена с учетом потребностей работников и направлена на удержание своих лучших кадров. С этой задачей компания успешно справляется, предоставляя своим работникам одни из лучших условий труда на рынке: высокую заработную плату, интересные проекты, свободный график работы и другое. А вот поиск молодых и новых работников остается важной и нелегкой задачей HR-департамента.

Подбор персонала напоминает непрерывный поток кандидатов: в компании всегда открыты вакансии, а ценные работники перегружены. Чтобы сохранить квалифицированных специалистов от профессионального выгорания, не снижая темпы развития организации, пополнение штата крайне необходимо. Выход один – надо совершенствовать процессы подбора и отбора работников в организацию.

Важно учесть, что в организации окончательное слово принадлежит совету директоров. Поэтому альтернативы, изменения, решения и предложения по управлению человеческими ресурсами могут внедряться только по согласованию с высшим руководством.

Задание:

1. Каковы особенности разработки стратегии УЧР в инновационных организациях?

2. Что необходимо учитывать при разработке стратегий УЧР в случае привлечения ценных работников и особенностей их интеллектуального труда в организации?

3. Определите алгоритм разработки стратегии УЧР в связи с особенностями управления данной организации и сложившимися условиями на рынке труда

7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Перечень компетенций и их структура в виде знаний, умений и владений содержится в разделе 2 «Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине»

Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену/зачету

1. Сущность и содержание понятия «Человеческие ресурсы» (ЧР): аспекты изучения. Роль ЧР в современных условиях

2. Классификация и концепции управления ЧР

3. Эволюция становления концепции управления ЧР, её содержание и принципиальное отличие.

4. Этапы и персоналии теории человеческих ресурсов.

5. Формирование человеческих ресурсов. Динамика численности населения: демографический аспект

6. Демографическая ситуация в РФ. Основные положения демографической политики РФ.



7. Типы воспроизводства населения, их характеристика. Особенности современного этапа воспроизводства населения.

8. Трудовая миграция: причины, классификация видов и форм миграции.

9. Рынок труда и занятость. Безработица: формы и характеристики. Особенности регулирования процессов на рынке труда в современных условиях.

10. Стратегическое управление человеческими ресурсами. Стратегические и операционные аспекты в разработке кадровых решений в системе управления ЧР.

11. Цель и функции управления ЧР. Подходы к стратегическому управлению человеческими ресурсами

12. Выбор и разработка основных стратегий УЧР: компоненты и примеры

13. Основные факторы, определяющие стратегию управления ЧР.

14. Жизненный цикл организации и управление человеческими ресурсами.

15. Окружающая среда и особенности управления (ЧР). Влияние размера организации на особенности УЧР

16. Кадровая политика и кадровый менеджмент. Цели, задачи, основные этапы разработки кадровой политики.

17. Типы кадровой политики и их характеристика

18. Стратегическое управление организацией как исходная предпосылка стратегического управления её ЧР.

19. Классификация методов управления ЧР

20. Психологические методы управления человеческими ресурсами

21. Административные и организационно-управленческие методы управления человеческими ресурсами

22. Экономические методы управления человеческими ресурсами

23. Критерии выбора метода управления ЧР

24. Показатели эффективности выбора метода управления ЧР

25. Комплексная оценка эффективности кадровых решений в сфере управления ЧР.

26. Отличия системы управления человеческими ресурсами от традиционной системы управления персоналом

27. Системный подход в УЧР. Классификация методов анализа и построения системы управления человеческими ресурсами организации

28. Цели и функции системы УЧР.

29. Организационная структура УЧР.

30. Организация оплаты труда: подходы и механизмы в современных условиях.

31. Формы и системы оплаты труда

32. Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы УЧР

33. Планирование потребности в работниках как вид управленческой деятельности. Виды кадрового планирования

34. Технология и методы набора и отбора кадров в организацию, основные принципы и правила.

35. Источники формирования персонала современной организации: преимущества и недостатки

36. Развитие персонала. Программы по развитию и эффективному использованию персонала организации

37. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала

38. Служба управления ЧР: система задач, функции, направления развития.

39. Оценка результатов деятельности персонала организации

40. Оценка затрат на персонал. Бюджет оплаты труда.

41. Подбор и расстановка персонала в организации

42. Мотивация и стимулирование персонала

43. Понятие организационная культура. Подходы к типологии организационных культур

44. Кросс-культурный менеджмент. Влияние национальных культур на управление человеческими ресурсами

45. Теория человеческого капитала. Основные элементы, составляющие человеческий капитал современного общества (организации)

46. Формы занятости персонала: наемный труд, аутсорсинг, фриланс

47. Влияние глобализации на управление человеческими ресурсами  
Мировой опыт в управлении человеческими ресурсами.

48. Особенности инновационного управления человеческими ресурсами

49. Управление по компетенциям в системе УЧР

50. Международные организации в системе управления человеческими ресурсами. Роль, цели и задачи Международной организации труда

51. Введение в организацию, адаптация новых сотрудников

52. Текучесть кадров: определение, причины и последствия для бизнеса

53. Процедура прекращения трудовых отношений

54. Заработная плата и структура доходов работников.

55. Трудовое законодательство, социальные гарантии. Работа с эмигрантами.

56. Национальная специфика управления человеческими ресурсами и социальной ответственности бизнеса и государства.

57. Управление изменениями и управление человеческими ресурсами.

58. Повышение квалификации работников и профессиональное обучение

59. Практическое значение теории интеллектуального капитала и его отдельных компонент.

60. Транснациональные компании: особенности отбора и приема на работу,  
планирования карьеры, повышения квалификации работников

Пример экзаменационного билета

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №

по дисциплине: «Управление человеческими ресурсами»

1. Какова роль международных организаций в управлении человеческими ресурсами? Приведите примеры международных организаций, деятельность которых связана с управлением человеческими ресурсами (20б.).

2. В чём заключаются особенности управления человеческими ресурсами на различных этапах жизненного цикла организации? Раскройте функции УЧР, применительно к каждому этапу, приведите примеры (20 баллов)

3. Ситуационная задача (20б.)

В компании, занимающейся закупками и последующей оптовой торговлей компьютерной техникой, работают два специалиста, получающие должностные оклады, и месячные премии в размере до 40% оклада и пять коммерческих агентов, занятых продажами розничным продавцам и получающие комиссионные в размере 10% от суммы продаж. Цены на реализуемые компьютеры и комплектующие к ним устанавливает Генеральный директор.

Анализ финансовых результатов за последние шесть месяцев показал, что прибыльность организации стала сокращаться, несмотря на постоянный рост объемов реализации и сохранение товарных запасов на одном уровне, и что, кроме того, увеличились сроки сбора дебиторской задолженности. Специалисты по закупкам в течение всех шести месяцев получали 40% премию, однако их вознаграждение составляло только 40% от среднего дохода коммерческого агента.

Задание:

1. Проанализируйте состояние системы вознаграждения в организации? Чем можно объяснить достигнутые результаты?

2. Как система компенсации связана с результатами работы?

3. Что, по Вашему мнению, можно было бы предложить для развития системы вознаграждения в данной организации, чтобы повысить мотивацию работников и их вовлеченность в дела организации?

## 5. Примеры оценочных средств для проверки каждой компетенции

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Контрольные задания
УК-9	Способность к индивидуальной и командной работе, социальному взаимодействию, соблюдению этических норм в межличностном профессиональном общении	<p>1.Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, эффективно взаимодействует с другими членами команды, участвуя в обмене информацией, знаниями, опытом, и презентации результатов работы.</p> <p>2.Соблюдает этические нормы в межличностном профессиональном общении.</p> <p>3.Понимает и учитывает особенности поведения участников команды для достижения целей и задач в профессиональной деятельности.</p>	<p><b>1.Мини-кейс.</b> Менеджер по персоналу крупной компании разработал предложения по совершенствованию сферы планирования и развития карьеры. Ему поручено проинформировать о новых требованиях представителей 12 филиалов с целью внедрения новых программ планирования карьеры.</p> <p>Задание: 1. Какие коммуникационно-информационные ресурсы необходимо задействовать для наиболее эффективного взаимодействия со структурами компании? 2. В чем преимущества информационных источников, которые Вы предлагаете? 3. Каким образом построить совместную работу для достижения оптимального и быстрого результата по внедрению новой практики?</p> <p><b>2 Ситуационная задача.</b> Прочитайте ситуацию, в которой следовало бы уточнить уместность применения местоимений Ты? или Вы? Данный выбор касается применения норм делового служебного этикета. Выскажите свое отношение к поднятой проблеме.</p> <p>1. Руководитель запрещает персоналу обращаться друг к другу на «вы». Даже к нему самому требует такого же обращения. Это вызывает смущение у работников, так как в организации работают люди разных поколений. А к клиентам очень важно обращаться на «Вы», такое же обращение необходимо</p>

			<p>применять ко всем внешним представителям.</p> <p>Что можно наблюдать в данной организации?</p> <p>1. Особенности корпоративной этики?</p> <p>2. Специфику стиля управления руководителя?</p> <p>3. Попытку искусственно поддерживать дружелюбность в отношениях?</p> <p>4. Следование стереотипам в поведении?</p> <p>5. Что то ещё....?</p> <p>Обоснуйте свою позицию и выскажите свое отношение к данной ситуации. Считаете ли Вы допустимой такую ситуацию?</p> <p><b>3. Ситуационная задача.</b> Обоснуйте, в каких условиях действия руководителей по отношению к своим работникам/ участникам команды могут считаться как целесообразные?</p> <p>а) регулярно контролировать деятельность работников, но не вмешиваться в их работу; б) контролировать работу подчиненных от случая к случаю; в) осуществлять контроль постоянно и жестко</p> <p>Задание: 1. Какие методы позволяют выявлять особенности поведения работников 2. Укажите показатели, которые характеризуют эффективность совместной работы 3. Какие действия в сфере управления людьми считаются наиболее целесообразными с точки зрения достижения совместных целей и задач?</p>
<b>ПКН-4</b>	Владение основными теориями управления человеческими ресурсами и	1. Анализирует состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах.	<p><b>1. Ситуационная задача.</b> Одной из основных задач региональной инновационной политики является поддержка разработок в сфере высоких технологий с целью</p>

	<p>формирования организационной культуры, а также принципами построения компенсационных систем для решения управленческих задач</p>	<p>2. Применяет знания роли и места управления человеческими ресурсами в общеорганизационном управлении и его связи со стратегическими задачами организации.</p> <p>3. Владеет навыками анализа принципов и основ формирования компенсационных систем для решения задач управления и оценки рисков их применения.</p>	<p>производства на их основе импортозамещающих товаров и услуг, создание условий для привлечения зарубежных инвестиций. Задание: 1. Какие преобразования на рынке труда должны произойти в данных условиях? 2. Укажите систему мер по обеспечению экономики человеческими ресурсами соответствующего качества, позволяющих достигнуть поставленных целей? 3. Определите основные источники привлечения человеческих ресурсов для решения задач по инновационным преобразованиям в экономике</p> <p><b>2. Тест.</b> Разработка стратегии управления человеческими ресурсами в первую очередь опирается на:</p> <p>А) концепцию управления производством  Б) философию организации  В) технологии управления человеческими ресурсами  Г) стратегию организации  Д) методы управления человеческими ресурсами</p> <p><b>3. Мини-кейс.</b> В крупной российской компании с развитой филиальной сетью работает более 1000 человек. Текучесть персонала на уровне 5–6% в год. Управление построено по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. В компании полная налоговая прозрачность. В настоящее время компания переживает период бурного роста, т.е. ежемесячно набирают персонал порядка 10–15 человек на самые разные позиции. На данный момент в компании нет четкой системы немонетарной мотивации. Задание:</p>
--	---	---	---

			<p>1.Предложите принципы формирования и структуру пакета немонетарной системы мотивации с целью совершенствования компенсационной политики.</p> <p>2. Какие шаги Вы будете предпринимать, какие ресурсы Вам понадобятся для реализации намеченной программы?</p> <p>3. Каковы риски и преимущества использования немонетарного стимулирования?</p>
--	--	--	--