Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Гриб Владислав Валерьевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 23.11.2026 19:00:48
Уникальный программный ключ:
637517d24e103c3db032acf37e839d98ec1c5bb2f5eb89c29abfcd7f43985447

Образовательное частное учреждение высшего образования
«МОСКОВСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ А.С. ГРИБОЕДОВА»
(ИМПЭ им. А.С. Грибоедова)

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ, ЛИДЕРСТВА И МЕНЕДЖМЕНТА

УТВЕРЖДАЮ
Директор Международного института инновационной экономики, лидерства и менеджмента
_____ А. А. Панарин
«12» октября 2026 г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по учебной дисциплине:

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Направление подготовки
38.03.03 Управление персоналом
(уровень бакалавриата)

Направленность/профиль:
Организация труда и управление персоналом

Формы обучения: очная

Москва

Фонд оценочных средств для дисциплины «Оценка эффективности системы управления персоналом». Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом, направленность (профиль): «Организация труда и управление персоналом»/_____– М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова

Фонд оценочных средств является неотъемлемой частью рабочей программы дисциплины.

Разработчик: _____

Заведующий кафедрой _____/Л.И. Гончарова

1. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Настоящий Фонд оценочных средств (ФОС) по дисциплине является неотъемлемым приложением к рабочей программе дисциплины (РПД) «Оценка эффективности системы управления персоналом». На данный ФОС распространяются все реквизиты утверждения, представленные в РПД по данной дисциплине.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Для определения качества освоения обучающимися учебного материала по дисциплине используются следующие оценочные средства:

№ п/п	Оценочное средство	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
1	Тестирование	Вид контроля, позволяющий оценить изученный теоретический материал.	Вопросы для проведения тестирования
2	Практические задания	Вид контроля, позволяющий оценить умение обучающегося применять осваиваемую компетенцию в практических ситуациях и при решении производственных задач	Задания к практическому занятию
3	Контрольная работа	Вид контроля, позволяющий определить результат освоения компетенций по дисциплине в рамках рассматриваемой темы, оцениваемый с помощью соответствующих индикаторов достижения компетенций	Задания контрольной работы
4	Самостоятельная работа	Вид контроля, позволяющий оценить проработку теоретического материала, изучение рекомендуемой литературы, выполнение практико-ориентированных заданий (заполнение таблиц, проведение сравнительного анализа, составление схем и др.), решение практических задач, создание презентаций, написание рефератов, подборку нормативного и иного материала и выполнение других заданий	Задания самостоятельной работы
5	Экзамен	Вид контроля, позволяющий выявить степень овладения знаниями, умениями и навыками, необходимыми для дальнейшего освоения образовательной программы подготовки	Вопросы для подготовки к экзамену

3. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДИСЦИПЛИНЫ

3.1. Сопроводительная информация.

Разработчик	Т.Г. Гриненко
Кафедра	Инновационного менеджмента и предпринимательства
Наименование дисциплины	Оценка эффективности системы управления персоналом
Факультет / институт	Международный институт инновационной экономики, лидерства и менеджмента
Направление подготовки / специальность	38.03.03 Управление персоналом
Количество вопросов в оценочных заданиях (диапазон)	10–15
Общее время тестирования (мин)	60
Общее количество вопросов/заданий в ФОС	139
Размещенность на веб-сайте Университета примерного перечня вопросов, заданий ФОС – для подготовки обучающихся к прохождению оценки (да / нет)	*да*

3.2. Характеристика оцениваемых компетенций.

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
ПК-1	Способен осуществлять деятельность по управлению персоналом организации	ИПК-1.1. Знать: методы и технологии управления персоналом организации. ИПК-1.2. Уметь: осуществлять деятельность по управлению персоналом организации. ИПК-1.3. Владеть: навыками управления персоналом организации.

4. СОДЕРЖАНИЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

4.1. ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ.

Тесты содержат набор вопросов, в полном объеме охватывающие изученный теоретический материал по указанной теме (индикаторы ЗНАТЬ). Выполнение тестов позволяет определить результат освоения компетенций по дисциплине в рамках рассматриваемой темы, оцениваемый с помощью соответствующих индикаторов достижения компетенций. Индивидуальный тестовый сеанс для каждого обучающегося формируется по специальному алгоритму, обеспечивающему заданную тематическую структуру и пропорциональное наличие вопросов разного типа и сложности.

При формировании тестов необходимо использовать задания следующих типов:

Тип задания 1. Задания закрытого типа на установление соответствия.

Тип задания 2. Задания закрытого типа на установление последовательности.

Тип задания 3. Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
Тема 1. Сущность, основные характеристики и категории эффективности системы управления персоналом	ПК-1. Способен осуществлять деятельность по управлению персоналом организации	ИПК-1.1	1–12
Тема 2. Оценка деятельности службы управления персоналом	ПК-1. Способен осуществлять деятельность по управлению персоналом организации	ИПК-1.1, ИПК-1.2	13–24
Тема 3. Оценка эффективности затрат HR-службы	ПК-1. Способен осуществлять деятельность по управлению персоналом организации	ИПК-1.1, ИПК-1.3	25–36
Тема 4. Оценка эффективности подсистемы формирования и поддержания кадрового потенциала организации	ПК-1. Способен осуществлять деятельность по управлению персоналом организации	ИПК-1.2, ИПК-1.3	37–48
Тема 5. Оценка эффективности подсистемы организации и мотивации функционирования персонала	ПК-1. Способен осуществлять деятельность по управлению персоналом организации	ИПК-1.2, ИПК-1.3	49–60

Критерии оценивания тестового задания:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	от 90 до 100 % правильно выполненных заданий
хорошо	от 70 до 89 % правильно выполненных заданий
удовлетворительно	от 50 до 69 % правильно выполненных заданий
неудовлетворительно	менее 50 % правильно выполненных заданий

4.1.1. Содержание тестовых заданий

Тестовые задания сгруппированы по темам дисциплины, нумерация сквозная. Для каждого задания указан тип и правильный ответ (ключ). Тип 1 — задание закрытого типа на установление соответствия; тип 2 — задание закрытого типа на установление последовательности; тип 3 — задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа и последующим объяснением выбора.

Тестовые задания по теме «Сущность, основные характеристики и категории эффективности системы управления персоналом» (задания 1–12)

1. *(Тип 1)* Установите соответствие между видом эффективности и его содержанием.
1) экономическая; 2) социальная; 3) организационная; 4) интегральная.
А) соотношение полученных результатов и произведённых затрат; Б) степень удовлетворения потребностей и интересов работников, качество трудовой жизни; В) качество построения структуры и процессов управления; Г) обобщающая оценка по совокупности критериев.
Ответ: 1-А, 2-Б, 3-В, 4-Г

2. *(Тип 1)* Установите соответствие между подсистемой управления персоналом и её функциями.
1) подсистема формирования кадров; 2) подсистема организации труда; 3) подсистема мотивации; 4) подсистема развития персонала.
А) подбор, отбор, адаптация; Б) распределение функций, организация рабочих мест; В) оплата труда, стимулирование; Г) обучение, повышение квалификации, карьера.
Ответ: 1-А, 2-Б, 3-В, 4-Г

3. *(Тип 1)* Установите соответствие между критерием эффективности и показателем.
1) результативность; 2) экономичность; 3) качество трудовой жизни; 4) стабильность персонала.
А) выработка на одного работника; Б) затраты на персонал на рубль выручки; В) удовлетворённость трудом; Г) текучесть кадров.
Ответ: 1-А, 2-Б, 3-В, 4-Г

4. *(Тип 1)* Установите соответствие между методологическим подходом и его содержанием.
1) системный; 2) процессный; 3) функциональный; 4) ситуационный.
А) рассмотрение системы управления персоналом как совокупности взаимосвязанных элементов; Б) представление управления как последовательности взаимосвязанных функций; В) оценка по полноте и качеству реализации функций; Г) учёт конкретных условий деятельности организации.
Ответ: 1-А, 2-Б, 3-В, 4-Г

5. *(Тип 2)* Расположите этапы оценки эффективности системы управления персоналом в правильной последовательности.
сбор данных; определение целей и критериев оценки; разработка мероприятий; выбор показателей и методов; расчёт и анализ показателей.
Ответ: цели и критерии → показатели и методы → сбор данных → расчёт и анализ → мероприятия

6. *(Тип 2)* Расположите этапы диагностики системы управления в логической последовательности.
выявление проблем; постановка задачи диагностики; разработка рекомендаций; сбор информации; анализ информации.
Ответ: постановка задачи → сбор информации → анализ → выявление проблем → рекомендации

7. *(Тип 2)* Расположите уровни оценки эффективности по возрастанию масштаба.
эффективность системы управления персоналом в целом; эффективность отдельной

операции; эффективность организации; эффективность подсистемы управления персоналом.
Ответ: операция → подсистема → система управления персоналом → организация

8. *(Тип 2)* Расположите этапы формирования системы показателей оценки в правильной последовательности.
установление нормативов; определение целей; апробация показателей; выбор критериев; подбор показателей.
Ответ: цели → критерии → показатели → нормативы → апробация

9. *(Тип 3)* Эффективность системы управления персоналом — это:
а) отношение полученного результата к затратам на его достижение; б) численность работников организации; в) размер фонда оплаты труда; г) количество функций кадровой службы.
Ответ: а. Эффективность выражает соотношение результата и затрат; численность, фонд оплаты труда и число функций — это условия или ресурсы, а не результат

10. *(Тип 3)* Социальная эффективность системы управления персоналом характеризует:
а) прибыль организации; б) степень удовлетворения потребностей и интересов работников; в) производительность труда; г) долю затрат на персонал в выручке.
Ответ: б. Социальная эффективность отражает качество трудовой жизни и удовлетворённость работников; остальные показатели относятся к экономической эффективности

11. *(Тип 3)* Критерий эффективности — это:
а) признак, по которому оценивается эффективность; б) конкретный числовой показатель; в) установленный норматив; г) метод расчёта.
Ответ: а. Критерий — мерило оценки (признак), а показатель — его количественная характеристика; норматив и метод — инструменты оценки

12. *(Тип 3)* Абсолютный показатель эффективности определяется как:
а) отношение результата к затратам; б) разность между результатом и затратами; в) темп роста показателя; г) индекс динамики.
Ответ: б. Абсолютный показатель — разность результата и затрат; отношение результата к затратам даёт относительный показатель эффективности

Тестовые задания по теме «Оценка деятельности службы управления персоналом» (задания 13–24)

13. *(Тип 1)* Установите соответствие между подходом к оценке деятельности HR-службы и его содержанием.
1) целевой; 2) функциональный; 3) ресурсный; 4) процессный.
А) оценка по степени достижения поставленных целей; Б) оценка по полноте и качеству выполнения функций; В) оценка по обеспеченности ресурсами; Г) оценка по качеству протекания процессов.
Ответ: 1-А, 2-Б, 3-В, 4-Г

14. *(Тип 1)* Установите соответствие между принципом выбора критериев и его содержанием.
1) оценка по показателям качества персонала; 2) оценка по результативности взаимодействия; 3) оценка по полноте достижения целей; 4) оценка по рациональности затрат.
А) квалификация и компетенции работников; Б) социально-психологический климат, конфликтность; В) степень достижения целей организации; Г) величина и структура затрат на персонал.
Ответ: 1-А, 2-Б, 3-В, 4-Г

15. *(Тип 1)* Установите соответствие между шкалой измерения и её характеристикой.

1) номинальная; 2) порядковая; 3) интервальная; 4) шкала отношений.
А) классификация объектов без установления порядка; Б) упорядочение объектов без указания расстояния между ними; В) равные интервалы при отсутствии абсолютного нуля; Г) наличие абсолютного нуля и возможность пропорциональных сравнений.
Ответ: 1-А, 2-Б, 3-В, 4-Г

16. *(Тип 1)* Установите соответствие между группой показателей и примером.
1) показатели состояния; 2) показатели динамики; 3) показатели результативности; 4) показатели затрат.
А) численность персонала на отчётную дату; Б) темп роста численности; В) выработка на одного работника; Г) затраты на обучение персонала.
Ответ: 1-А, 2-Б, 3-В, 4-Г

17. *(Тип 2)* Расположите этапы оценки деятельности HR-службы в правильной последовательности.
сбор данных; определение целей оценки; интерпретация результатов; выбор критериев; расчёт показателей.
Ответ: цели оценки → критерии → сбор данных → расчёт → интерпретация

18. *(Тип 2)* Расположите этапы диагностики системы управления персоналом в логической последовательности.
анализ данных; подготовка к диагностике; разработка рекомендаций; сбор данных; выявление проблемных областей.
Ответ: подготовка → сбор данных → анализ → выявление проблем → рекомендации

19. *(Тип 2)* Расположите измерительные шкалы по возрастанию уровня измерения.
интервальная шкала; номинальная шкала; шкала отношений; порядковая шкала.
Ответ: номинальная → порядковая → интервальная → отношений

20. *(Тип 2)* Расположите этапы разработки программы диагностики системы управления персоналом в правильной последовательности.
выбор методов; определение объекта и предмета; обработка результатов и подготовка отчёта; разработка инструментария; проведение диагностики.
Ответ: объект и предмет → методы → инструментарий → проведение → обработка и отчёт

21. *(Тип 3)* Целевой подход к оценке деятельности HR-службы основан на:
а) полноте выполнения функций; б) степени достижения поставленных целей; в) размере затрат на службу; г) численности сотрудников службы.
Ответ: б. Целевой подход оценивает результат через достижение целей; полнота выполнения функций — основа функционального подхода

22. *(Тип 3)* Основное преимущество функционального подхода к оценке HR-службы:
а) позволяет оценить полноту и качество реализации функций; б) не требует сбора данных; в) полностью исключает субъективность; г) не зависит от целей организации.
Ответ: а. Функциональный подход даёт представление о полноте и качестве выполнения функций, но не показывает связь с целями организации

23. *(Тип 3)* Для оценки удовлетворённости трудом наиболее корректно использовать шкалу:
а) номинальную; б) порядковую (шкалу Лайкерта); в) шкалу отношений; г) интервальную.
Ответ: б. Удовлетворённость измеряется упорядоченными оценками (например, от «полностью не удовлетворён» до «полностью удовлетворён»), что соответствует порядковой шкале

24. *(Тип 3)* Показатель «текучесть кадров» относится к группе:
а) показателей состояния; б) показателей движения (динамики) персонала; в) показателей затрат; г) показателей результативности труда.
Ответ: б. Текучесть характеризует движение персонала за период, а не состояние на

дату

Тестовые задания по теме «Оценка эффективности затрат HR-службы» (задания 25–36)

25. *(Тип 1)* Установите соответствие между группой затрат на персонал и примером.
1) затраты на оплату труда; 2) затраты на развитие персонала; 3) затраты на социальные программы; 4) затраты на содержание HR-службы.
А) фонд оплаты труда; Б) обучение и повышение квалификации; В) добровольное медицинское страхование, материальная помощь; Г) оплата труда сотрудников кадровой службы.
Ответ: 1-А, 2-Б, 3-В, 4-Г

26. *(Тип 1)* Установите соответствие между методом анализа затрат и его содержанием.
1) индексный метод; 2) бенчмаркинг; 3) регрессионный анализ; 4) факторный анализ.
А) сопоставление показателей отчётного периода с базисным; Б) сравнение показателей с лучшими практиками; В) установление зависимости затрат от влияющих факторов; Г) оценка влияния факторов на изменение результата.
Ответ: 1-А, 2-Б, 3-В, 4-Г

27. *(Тип 1)* Установите соответствие между показателем и формулой расчёта.
1) доля затрат на персонал в выручке; 2) затраты на персонал на одного работника; 3) индекс динамики затрат; 4) рентабельность затрат на персонал.
А) ЗП / В × 100 %; Б) ЗП / Ч; В) ЗП1 / ЗП0; Г) Прибыль / ЗП × 100 %.
Ответ: 1-А, 2-Б, 3-В, 4-Г

28. *(Тип 1)* Установите соответствие между этапом бюджетирования и его содержанием.
1) планирование; 2) обоснование; 3) утверждение; 4) контроль исполнения.
А) расчёт потребности в средствах; Б) защита бюджета перед руководством; В) подписание бюджета; Г) сравнение фактических расходов с планом.
Ответ: 1-А, 2-Б, 3-В, 4-Г

29. *(Тип 2)* Расположите этапы бюджетирования затрат на персонал в правильной последовательности.
обоснование и защита бюджета; анализ затрат прошлого периода; исполнение и контроль; планирование затрат; утверждение бюджета.
Ответ: анализ прошлого периода → планирование → обоснование и защита → утверждение → исполнение и контроль

30. *(Тип 2)* Расположите этапы анализа затрат на персонал в логической последовательности.
расчёт показателей; сбор данных; формулирование выводов; структуризация затрат; сравнение с базой и бенчмарком.
Ответ: сбор данных → структуризация → расчёт показателей → сравнение → выводы

31. *(Тип 2)* Расположите этапы бенчмаркинга затрат HR-службы в правильной последовательности.
сравнение показателей; выбор объекта сравнения; разработка мероприятий; сбор данных о лучших практиках; выявление разрывов.
Ответ: выбор объекта → сбор данных → сравнение → выявление разрывов → мероприятия

32. *(Тип 2)* Расположите этапы защиты бюджета HR-службы в правильной последовательности.
ответы на вопросы и корректировка; подготовка обоснования; утверждение бюджета; презентация бюджета.
Ответ: подготовка обоснования → презентация → вопросы и корректировка →

утверждение

33. *(Тип 3)* Затраты на персонал составляют 36 млн руб., выручка — 120 млн руб. Доля затрат на персонал в выручке равна:
а) 20 %; б) 25 %; в) 30 %; г) 40 %.
Ответ: в. 36 / 120 × 100 % = 30 %

34. *(Тип 3)* Затраты на обучение составили 1,2 млн руб., экономический эффект от обучения — 1,8 млн руб. Показатель ROI обучения равен:
а) 33 %; б) 50 %; в) 66 %; г) 150 %.
Ответ: б. (1,8 – 1,2) / 1,2 × 100 % = 50 %

35. *(Тип 3)* Индексный метод анализа затрат на персонал применяется для:
а) оценки динамики и структуры затрат; б) определения численности персонала; в) оценки компетенций работников; г) проведения аттестации.
Ответ: а. Индексный метод сопоставляет показатели отчётного и базисного периодов и позволяет оценить динамику и структурные сдвиги

36. *(Тип 3)* Бенчмаркинг бюджета HR-службы — это:
а) сравнение показателей организации с лучшими практиками; б) механическое сокращение бюджета; в) нормирование труда; г) аудит кадровой документации.
Ответ: а. Бенчмаркинг предполагает сравнение с эталонными показателями для обоснования уровня затрат

Тестовые задания по теме «Оценка эффективности подсистемы формирования и поддержания кадрового потенциала организации» (задания 37–48)

37. *(Тип 1)* Установите соответствие между видом источника данных о персонале и примером.
1) учётные источники; 2) внеучётные источники; 3) первичные данные; 4) вторичные данные.
А) формы статистической и кадровой отчётности; Б) результаты опросов и наблюдений; В) данные кадрового учёта, полученные непосредственно в организации; Г) аналитические обзоры и публикации.
Ответ: 1-А, 2-Б, 3-В, 4-Г

38. *(Тип 1)* Установите соответствие между показателем и способом его расчёта.
1) коэффициент текучести кадров; 2) коэффициент абсентеизма; 3) средняя продолжительность работы в организации; 4) коэффициент внутренней мобильности.
А) число уволенных / среднесписочная численность × 100 %; Б) дни отсутствия на работе / (численность × число рабочих дней) × 100 %; В) средний стаж работы работников в организации; Г) число переведённых работников / среднесписочная численность × 100 %.
Ответ: 1-А, 2-Б, 3-В, 4-Г

39. *(Тип 1)* Установите соответствие между методом оценки персонала и его содержанием.
1) аттестация; 2) центр оценки; 3) экспертная оценка; 4) аудит персонала.
А) периодическая проверка соответствия работника занимаемой должности; Б) комплексная оценка компетенций с помощью специальных упражнений; В) оценка на основе мнений привлечённых экспертов; Г) независимая проверка кадровых процессов и документации.
Ответ: 1-А, 2-Б, 3-В, 4-Г

40. *(Тип 1)* Установите соответствие между видом мобильности персонала и примером.
1) вертикальная; 2) горизонтальная; 3) внеорганизационная; 4) ротация.
А) повышение в должности; Б) перевод в другое подразделение на равнозначную должность; В) переход работника в другую организацию; Г) плановое перемещение работника по должностям.

Ответ: 1-А, 2-Б, 3-В, 4-Г

41. *(Тип 2)* Расположите этапы проведения аттестации работников в правильной последовательности.
оценка работника; подготовка к аттестации; ознакомление работника с решением; проведение аттестации; принятие решения аттестационной комиссией.
Ответ: подготовка → проведение → оценка → решение комиссии → ознакомление

42. *(Тип 2)* Расположите этапы анализа текучести кадров в логической последовательности.
расчёт коэффициента текучести; сбор данных об увольнениях; разработка мероприятий; структурирование увольнений по причинам; выявление зон риска.
Ответ: сбор данных → расчёт коэффициента → структурирование по причинам → выявление зон риска → мероприятия

43. *(Тип 2)* Расположите этапы проведения центра оценки в правильной последовательности.
проведение упражнений; определение перечня компетенций; обратная связь участникам; разработка упражнений; оценка наблюдателями.
Ответ: компетенции → упражнения → проведение → оценка наблюдателями → обратная связь

44. *(Тип 2)* Расположите этапы расчёта ожидаемой стоимости работника в правильной последовательности.
дисконтирование денежных потоков; определение периода оценки; суммирование приведённых величин; оценка ожидаемого вклада работника.
Ответ: период → оценка вклада → дисконтирование → суммирование

45. *(Тип 3)* Среднесписочная численность работников — 200 человек, за год уволено 30 человек. Коэффициент текучести кадров равен:
а) 10 %; б) 15 %; в) 20 %; г) 30 %.
Ответ: б. 30 / 200 × 100 % = 15 %

46. *(Тип 3)* Численность работников — 200 человек, число рабочих дней — 250, суммарные дни отсутствия на работе — 400. Коэффициент абсентеизма равен:
а) 0,4 %; б) 0,8 %; в) 1,6 %; г) 8 %.
Ответ: б. 400 / (200 × 250) × 100 % = 0,8 %

47. *(Тип 3)* Ожидаемая стоимость работника — это:
а) начисленная заработная плата; б) дисконтированная величина ожидаемого вклада работника в результаты организации; в) стоимость его обучения; г) стоимость оборудования рабочего места.
Ответ: б. Метод ожидаемой стоимости основан на дисконтировании ожидаемых доходов, приносимых работником за период работы

48. *(Тип 3)* Аттестация работников проводится с целью:
а) сокращения численности персонала; б) оценки соответствия работника занимаемой должности и выявления потребности в развитии; в) повышения заработной платы; г) изменения штатного расписания.
Ответ: б. Аттестация направлена на оценку соответствия работника поручаемой работе; сокращение и изменение оплаты — возможные, но не основные её цели

Тестовые задания по теме «Оценка эффективности подсистемы организации и мотивации функционирования персонала» (задания 49–60)

49. *(Тип 1)* Установите соответствие между показателем и формулой расчёта.
1) выработка; 2) трудоёмкость; 3) рентабельность персонала; 4) доля переменной части оплаты труда.
А) объём продукции (выручка) / численность работников; Б) затраты рабочего времени /

объём продукции; В) прибыль / численность работников; Г) переменная часть фонда оплаты труда / фонд оплаты труда × 100 %.
Ответ: 1-А, 2-Б, 3-В, 4-Г

50. *(Тип 1)* Установите соответствие между группой KPI и примером показателя.
1) финансовые; 2) клиентские; 3) процессные; 4) показатели развития.
А) выручка на одного работника; Б) удовлетворённость внутренних клиентов; В) срок закрытия вакансии; Г) доля работников с индивидуальными планами развития.
Ответ: 1-А, 2-Б, 3-В, 4-Г

51. *(Тип 1)* Установите соответствие между элементом организации труда и его содержанием.
1) разделение труда; 2) кооперация труда; 3) организация рабочих мест; 4) нормирование труда.
А) закрепление функций за исполнителями; Б) установление взаимосвязей между исполнителями; В) оснащение и планировка рабочих мест; Г) установление норм затрат труда.
Ответ: 1-А, 2-Б, 3-В, 4-Г

52. *(Тип 1)* Установите соответствие между видом эффективности мотивации и показателем.
1) экономическая; 2) социальная; 3) организационная; 4) психологическая.
А) рост производительности труда; Б) удовлетворённость оплатой труда; В) снижение конфликтности в подразделениях; Г) вовлечённость работников.
Ответ: 1-А, 2-Б, 3-В, 4-Г

53. *(Тип 2)* Расположите этапы разработки системы KPI в правильной последовательности.
установление целевых значений; определение целей; мониторинг и пересмотр; выбор показателей; каскадирование показателей по уровням управления.
Ответ: цели → показатели → целевые значения → каскадирование → мониторинг

54. *(Тип 2)* Расположите этапы оценки эффективности действующей системы мотивации в правильной последовательности.
выбор критериев; анализ действующей системы; корректировка системы; сбор данных; расчёт показателей.
Ответ: анализ системы → критерии → сбор данных → расчёт → корректировка

55. *(Тип 2)* Расположите этапы анализа использования рабочего времени в правильной последовательности.
расчёт потерь; проведение фотографии рабочего дня; разработка мероприятий; обработка данных наблюдения.
Ответ: фотография рабочего дня → обработка → расчёт потерь → мероприятия

56. *(Тип 2)* Расположите этапы внедрения мероприятий по научной организации труда в правильной последовательности.
внедрение; анализ существующей организации труда; оценка эффекта; проектирование мероприятий.
Ответ: анализ → проектирование → внедрение → оценка эффекта

57. *(Тип 3)* Выручка организации — 120 млн руб., среднесписочная численность — 200 человек. Выработка на одного работника равна:
а) 400 тыс. руб.; б) 500 тыс. руб.; в) 600 тыс. руб.; г) 700 тыс. руб.
Ответ: в. 120 000 000 / 200 = 600 000 руб.

58. *(Тип 3)* Прибыль организации — 24 млн руб., среднесписочная численность — 200 человек. Рентабельность персонала равна:
а) 100 тыс. руб.; б) 120 тыс. руб.; в) 150 тыс. руб.; г) 200 тыс. руб.
Ответ: б. 24 000 000 / 200 = 120 000 руб.

59. *(Тип 3)* Затраты рабочего времени — 4000 человеко-часов, объём производства — 500 изделий. Трудоёмкость единицы продукции равна:
а) 6 чел.-ч; б) 8 чел.-ч; в) 10 чел.-ч; г) 12 чел.-ч.
Ответ: б. 4000 / 500 = 8 человеко-часов

60. *(Тип 3)* KPI — это:
а) ключевые показатели эффективности; б) коэффициент оплаты труда; в) норматив численности; г) вид аттестации.
Ответ: а. KPI (Key Performance Indicators) — ключевые показатели эффективности, используемые для оценки результативности

4.2 ТИПОВЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Практические задания должны отражать умение обучающегося применять осваиваемую компетенцию в практических ситуациях и при решении производственных задач (индикаторы УМЕТЬ, ВЛАДЕТЬ).

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
Тема 1. Сущность, основные характеристики и категории эффективности системы управления персоналом	ПК-1. Способен осуществлять деятельность по управлению персоналом организации	ИПК-1.1	1.1–1.3
Тема 2. Оценка деятельности службы управления персоналом	ПК-1. Способен осуществлять деятельность по управлению персоналом организации	ИПК-1.1, ИПК-1.2	2.1–2.3
Тема 3. Оценка эффективности затрат HR-службы	ПК-1. Способен осуществлять деятельность по управлению персоналом организации	ИПК-1.1, ИПК-1.3	3.1–3.3
Тема 4. Оценка эффективности подсистемы формирования и поддержания кадрового потенциала организации	ПК-1. Способен осуществлять деятельность по управлению персоналом организации	ИПК-1.2, ИПК-1.3	4.1–4.3
Тема 5. Оценка эффективности подсистемы организации и мотивации функционирования персонала	ПК-1. Способен осуществлять деятельность по управлению персоналом организации	ИПК-1.2, ИПК-1.3	5.1–5.3

Критерии оценивания практических занятий:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	Выставляется, если обучающийся умеет увязывать теорию с практикой (решает задачи, формулирует выводы, умеет пояснить полученные результаты), владеет понятийным аппаратом, полно и глубоко овладел материалом по заданной теме, обосновывает свои суждения и даёт правильные ответы на вопросы преподавателя
хорошо	Выставляется, если обучающийся умеет увязывать теорию с практикой (решает задачи и формулирует выводы, умеет пояснить полученные результаты), владеет понятийным аппаратом, полно и глубоко овладел материалом по заданной теме, но содержание ответов имеют некоторые неточности и требуют уточнения и комментария со стороны преподавателя
удовлетворительно	Выставляется, если обучающийся знает и понимает материал по заданной теме, но изложение неполное, непоследовательное, допускаются неточности в определении понятий, студент не может обосновать свои ответы на уточняющие вопросы

	преподавателя
неудовлетворительно	Выставляется, если обучающийся допускает ошибки в определении понятий, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Делает ошибки в ответах на уточняющие вопросы преподавателя

4.2.1. Содержание практических заданий

Практические задания выполняются на практических занятиях и предполагают применение методов оценки эффективности к конкретным ситуациям профессиональной деятельности. Каждое задание предусматривает подготовку отчётных материалов, указанных в задании.

Практические задания по теме «Сущность, основные характеристики и категории эффективности системы управления персоналом»

Задание 1.1. Расчёт интегрального показателя эффективности СУП. По данным кейса (численность — 200 человек; выручка — 120 млн руб.; прибыль — 24 млн руб.; затраты на персонал — 36 млн руб.; текучесть — 15 %; удовлетворённость трудом — 3,8 балла по 5-балльной шкале) рассчитайте частные показатели эффективности, приведите их к сопоставимому виду (нормирование) и определите интегральный показатель методом суммы мест и методом расстояний до эталона. Сравните результаты и сделайте вывод. *Требуется представить: расчёт частных показателей; нормирование; интегральная оценка двумя методами; вывод о расхождении результатов.*

Задание 1.2. Построение системы критериев и показателей. Для организации сферы услуг (численность 150 человек) постройте трёхуровневую систему: цель — критерии — показатели. Включите не менее четырёх критериев и не менее двенадцати показателей, для каждого укажите формулу расчёта, единицу измерения, источник данных и периодичность оценки.
Требуется представить: схема «цель — критерии — показатели»; таблица показателей с формулами и источниками данных.

Задание 1.3. Программа диагностики системы управления персоналом. Разработайте программу диагностики СУП для конкретной организации: объект и предмет диагностики, гипотезы, методы (анализ документов, опрос, интервью, наблюдение), инструментарий, выборка, сроки, форма отчёта. Обоснуйте выбор методов и оцените трудоёмкость.
Требуется представить: программа диагностики; инструментарий (анкета или гайд интервью); обоснование методов.

Практические задания по теме «Оценка деятельности службы управления персоналом»

Задание 2.1. Сравнение целевого и функционального подходов. Заполните сравнительную таблицу подходов к оценке деятельности HR-службы: основание оценки, состав показателей, достоинства, ограничения, условия применения. Приведите по одному примеру организации, для которой предпочтителен каждый подход, и обоснуйте выбор. *Требуется представить: сравнительная таблица; примеры с обоснованием; вывод о возможности сочетания подходов.*

Задание 2.2. Система показателей деятельности HR-службы. Разработайте систему из 12–15 показателей деятельности HR-службы по пяти группам (качество персонала, результативность взаимодействия, полнота достижения целей, качество выполнения функций, рациональность затрат). Для каждого показателя определите шкалу измерения и целевое значение.
Требуется представить: таблица показателей по группам; обоснование шкал; целевые значения.

Задание 2.3. Оценка деятельности HR-службы по данным кейса. По данным кейса (численность HR-службы — 6 человек; закрыто вакансий — 120; средний срок закрытия — 28 дней; доля увольнений в первый год — 22 %; затраты на подбор — 1,4 млн руб.; оценка удовлетворённости внутренних клиентов — 3,6 из 5) рассчитайте показатели результативности, сравните с нормативами и подготовьте заключение об эффективности службы с рекомендациями.
Требуется представить: расчёт показателей; сравнение с нормативами; заключение и рекомендации.

Практические задания по теме «Оценка эффективности затрат HR-службы»

Задание 3.1. Анализ структуры и динамики затрат на персонал. По данным за два года (затраты на оплату труда: 28,0 и 32,4 млн руб.; на обучение: 1,2 и 1,8 млн руб.; на социальные программы: 2,1 и 2,4 млн руб.; на содержание HR-службы: 3,2 и 3,6 млн руб.; выручка: 110 и 120 млн руб.) рассчитайте структуру затрат, индексы динамики, долю затрат в выручке. Сделайте вывод об эффективности изменения структуры затрат.
Требуется представить: таблица структуры затрат за два года; расчёт индексов и долей; вывод.

Задание 3.2. Разработка и защита бюджета HR-службы. Разработайте бюджет HR-службы на год по статьям (подбор, обучение, оценка, социальные программы, содержание службы), обоснуйте каждую статью расчётом, подготовьте презентацию бюджета для руководства (5–7 слайдов) и перечень аргументов для защиты.
Требуется представить: бюджет по статьям с расчётами; презентация; аргументация защиты.

Задание 3.3. Оценка ROI обучения и бенчмаркинг затрат. По данным кейса (затраты на программу обучения — 1,2 млн руб.; рост производительности участников — 8 %; численность участников — 40 человек; средняя выручка на работника — 600 тыс. руб.) рассчитайте экономический эффект и ROI программы, срок окупаемости. Сравните полученные показатели с бенчмарком по отрасли (затраты на обучение — 1,5 % выручки) и сделайте вывод.
Требуется представить: расчёт эффекта, ROI и срока окупаемости; сравнение с бенчмарком; вывод.

Практические задания по теме «Оценка эффективности подсистемы формирования и поддержания кадрового потенциала организации»

Задание 4.1. Анализ структур персонала. По приведённой выписке из штатного расписания и данных кадрового учёта (200 работников) постройте половозрастную, должностную, образовательную и профессионально-квалификационную структуры. Оцените сбалансированность структур, выявите диспропорции и обоснуйте потребность в персонале на следующий год.
Требуется представить: четыре структурные таблицы и диаграммы; оценка сбалансированности; обоснование потребности.

Задание 4.2. Текучесть и абсентеизм: расчёт и анализ. По данным кейса (среднесписочная численность — 200 человек; уволено за год — 30, в том числе по собственному желанию — 22, за нарушения — 5, по сокращению — 3; дни отсутствия — 400; число рабочих дней — 250) рассчитайте коэффициенты текучести, оборота, абсентеизма, структурируйте увольнения по причинам. Определите зоны риска и предложите мероприятия.
Требуется представить: расчёт коэффициентов; структура увольнений по причинам; перечень мероприятий с ожидаемым эффектом.

Задание 4.3. Оценка компетенций и ожидаемой стоимости работника. Для трёх должностей разработайте модель компетенций (5–7 компетенций с уровнями), проведите оценку двух условных работников методом экспертных оценок, рассчитайте ожидаемую

стоимость работника за 3 года при ставке дисконтирования 10 % и ожидаемом годовом вкладе 900 тыс. руб.
Требуется представить: модель компетенций; оценочные листы; расчёт ожидаемой стоимости с дисконтированием.

Практические задания по теме «Оценка эффективности подсистемы организации и мотивации функционирования персонала»

Задание 5.1. Расчёт показателей результативности труда. По данным кейса (выручка — 120 млн руб.; прибыль — 24 млн руб.; численность — 200 человек; отработано 340 тыс. человеко-часов; выпуск — 12 тыс. изделий) рассчитайте выработку (в стоимостном и натуральном выражении), трудоёмкость, рентабельность персонала. Оцените динамику при изменении выручки на 10 % и численности на 5 %.
Требуется представить: расчёт показателей; сценарный расчёт; вывод о факторах роста производительности.

Задание 5.2. Разработка KPI для HR-службы. Разработайте систему KPI для HR-службы (не менее 8 показателей) с указанием формулы, целевого значения, периодичности и ответственного. Обеспечьте сбалансированность по группам (финансы, клиенты, процессы, развитие) и проверьте показатели на соответствие критериям SMART.
Требуется представить: таблица KPI; проверка по SMART; обоснование выбора показателей.

Задание 5.3. Оценка эффективности системы мотивации. По данным кейса (фонд оплаты труда — 32,4 млн руб., в том числе переменная часть — 6,5 млн руб.; текучесть — 15 %; удовлетворённость оплатой — 3,2 из 5; выполнение плана — 96 %) оцените эффективность действующей системы мотивации, рассчитайте необходимые показатели, выявите проблемы и предложите корректировку структуры оплаты труда с оценкой эффекта.
Требуется представить: расчёт показателей; перечень проблем; предложения по корректировке с расчётом эффекта.

4.3. ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

Контрольные работы содержат несколько практических заданий по индивидуальным вариантам, в полном объеме охватывающих изученный материал по указанной теме (индикаторы УМЕТЬ, ВЛАДЕТЬ). Выполнение контрольных работ позволяет определить результат освоения компетенций по дисциплине в рамках рассматриваемой темы, оцениваемый с помощью соответствующих индикаторов достижения компетенций.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовой вариант контрольной работы
Тема 1. Сущность, основные характеристики и категории эффективности системы управления персоналом	ПК-1. Способен осуществлять деятельность по управлению персоналом организации	ИПК-1.1, ИПК-1.2, ИПК-1.3	1–3
Тема 2. Оценка деятельности службы управления персоналом	ПК-1. Способен осуществлять деятельность по управлению персоналом организации	ИПК-1.1, ИПК-1.2, ИПК-1.3	1–3
Тема 3. Оценка эффективности затрат HR-службы	ПК-1. Способен осуществлять деятельность по управлению персоналом организации	ИПК-1.1, ИПК-1.2, ИПК-1.3	1–3
Тема 4. Оценка эффективности подсистемы формирования и поддержания кадрового потенциала организации	ПК-1. Способен осуществлять деятельность по управлению персоналом организации	ИПК-1.1, ИПК-1.2, ИПК-1.3	1–3
Тема 5. Оценка эффективности подсистемы организации и мотивации функционирования персонала	ПК-1. Способен осуществлять деятельность по управлению персоналом организации	ИПК-1.1, ИПК-1.2, ИПК-1.3	1–3

Критерии оценивания контрольной работы:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	Выставляется, если обучающийся умеет увязывать теорию с практикой (решает задачи, формулирует выводы, умеет пояснить полученные результаты), владеет понятийным аппаратом, полно и глубоко овладел материалом по заданной теме, обосновывает свои суждения и даёт правильные ответы на вопросы преподавателя
хорошо	Выставляется, если обучающийся умеет увязывать теорию с практикой (решает задачи и формулирует выводы, умеет пояснить полученные результаты), владеет понятийным аппаратом, полно и глубоко овладел материалом по заданной теме, но содержание ответов имеют некоторые неточности и требуют уточнения и комментария со стороны преподавателя.
удовлетворительно	Выставляется, если обучающийся знает и понимает материал по

	заданной теме, но изложение неполное, непоследовательное, допускаются неточности в определении понятий, студент не может обосновать свои ответы на уточняющие вопросы преподавателя
неудовлетворительно	Выставляется, если обучающийся допускает ошибки в определении понятий, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Делает ошибки в ответах на уточняющие вопросы преподавателя

4.3.1. Типовые варианты контрольных работ

Контрольная работа выполняется по одному из вариантов и включает три задания: теоретико-аналитическое, расчётное и практическое (кейс). Время выполнения — 90 минут аудиторной работы.

Вариант 1

Задание 1. Раскройте понятие эффективности системы управления персоналом: виды эффективности (экономическая, социальная, организационная), критерии и показатели. Заполните таблицу «критерий — показатель — формула — источник данных» (не менее шести позиций).

Задание 2. Задача. Численность — 200 человек; выручка — 120 млн руб.; прибыль — 24 млн руб.; затраты на персонал — 36 млн руб.; уволено за год — 30 человек. Рассчитайте выработку, рентабельность персонала, долю затрат на персонал в выручке и коэффициент текучести. Сделайте вывод об эффективности использования персонала.

Задание 3. Кейс. Руководство требует сократить бюджет HR-службы на 15 %. Разработайте план оптимизации затрат, не приводящий к снижению ключевых показателей, обоснуйте приоритеты сокращения и оцените риски.

Вариант 2

Задание 1. Сравните целевой и функциональный подходы к оценке деятельности службы управления персоналом: основание оценки, состав показателей, достоинства, ограничения. Приведите примеры применения каждого подхода.

Задание 2. Задача. Затраты на обучение — 1,2 млн руб.; экономический эффект — 1,8 млн руб.; затраты на персонал — 36 млн руб.; выручка — 120 млн руб. Рассчитайте ROI обучения, долю затрат на обучение в выручке и в затратах на персонал. Оцените целесообразность продолжения программы.

Задание 3. Кейс. Текучесть кадров в организации выросла с 12 % до 20 % за год, доля увольнений в первый год работы — 35 %. Проведите анализ возможных причин, предложите систему показателей для мониторинга и программу мероприятий.

Вариант 3

Задание 1. Охарактеризуйте методы оценки кадрового потенциала организации: статистические методы, оценка компетенций, аттестация, центр оценки, метод ожидаемой стоимости работника. Укажите условия и ограничения применения каждого метода.

Задание 2. Задача. Отработано 340 тыс. человеко-часов; выпуск — 12 тыс. изделий; численность — 200 человек; прибыль — 24 млн руб. Рассчитайте трудоёмкость единицы продукции, выработку в натуральном выражении и рентабельность персонала. Определите, как изменится выработка при снижении трудоёмкости на 10 %.

Задание 3. Кейс. В организации действует система оплаты труда с постоянной частью 90 % и переменной 10 %; удовлетворённость оплатой — 3,2 из 5; выполнение плана — 96 %. Оцените эффективность системы мотивации и предложите новую структуру оплаты труда с обоснованием.

4.4. ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Самостоятельная работа (индикаторы ЗНАТЬ, УМЕТЬ, ВЛАДЕТЬ – на выбор) включает в себя проработку теоретического материала, изучение рекомендуемой литературы, выполнение практико-ориентированных заданий (заполнение таблиц, проведение сравнительного анализа, составление схем и др.), решение практических задач, создание презентаций, написание рефератов, подборка нормативного и иного материала и выполнение других заданий.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовое задание для самостоятельной работы
Тема 1. Сущность, основные характеристики и категории эффективности системы управления персоналом	ПК-1. Способен осуществлять деятельность по управлению персоналом организации	ИПК-1.1	1, 2
Тема 2. Оценка деятельности службы управления персоналом	ПК-1. Способен осуществлять деятельность по управлению персоналом организации	ИПК-1.1, ИПК-1.2	3, 4
Тема 3. Оценка эффективности затрат HR-службы	ПК-1. Способен осуществлять деятельность по управлению персоналом организации	ИПК-1.1, ИПК-1.3	5, 6
Тема 4. Оценка эффективности подсистемы формирования и поддержания кадрового потенциала организации	ПК-1. Способен осуществлять деятельность по управлению персоналом организации	ИПК-1.2, ИПК-1.3	7, 8
Тема 5. Оценка эффективности подсистемы организации и мотивации функционирования персонала	ПК-1. Способен осуществлять деятельность по управлению персоналом организации	ИПК-1.2, ИПК-1.3	9, 10

Критерии оценивания самостоятельной работы:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	выставляется если работа носит научно-исследовательский характер, проанализирован и сделан сравнительный анализ нескольких литературных источников, приведены примеры
хорошо	выставляется если проанализирован и сделан сравнительный анализ нескольких литературных источников, приведены примеры
удовлетворительно	выставляется если проведен сравнительный анализ научно-методической литературы, приведены примеры
неудовлетворительно	Не выставляется, если работа не прошла проверку на антиплагиат (оригинальность ниже установленного порога), не соответствует требованиям оформления, не содержит сравнительного анализа научно-методической литературы и примеров.

4.4.1. Содержание заданий для самостоятельной работы

Задания для самостоятельной работы выполняются во внеаудиторное время и предполагают проработку теоретического материала, анализ литературных источников, выполнение расчётов, подготовку схем, таблиц и аналитических материалов.

Задание 1. Глоссарий и категориальный аппарат. Составьте глоссарий по дисциплине (не менее 12 понятий: эффективность, результативность, критерий, показатель, интегральная оценка, кадровый потенциал, текучесть, абсентеизм, ROI, KPI, бенчмаркинг, ожидаемая стоимость работника) с указанием источника определения.

Задание 2. Схема «Виды эффективности системы управления персоналом». Разработайте схему видов эффективности (экономическая, социальная, организационная, интегральная) с указанием критериев и показателей для каждого вида. Приведите примеры расчёта.

Задание 3. Реферат «Методологические подходы к оценке эффективности управления персоналом». Раскройте системный, процессный, функциональный и ситуационный подходы, сравните их возможности при оценке эффективности СУП, приведите примеры применения.

Задание 4. Сравнительная таблица подходов к оценке HR-службы. Составьте таблицу сравнения целевого, функционального, ресурсного и процессного подходов по критериям: основание оценки, показатели, достоинства, ограничения, условия применения.

Задание 5. Реферат «Бюджетирование затрат на персонал». Раскройте состав затрат на персонал, методы их планирования и обоснования, охарактеризуйте индексный метод, бенчмаркинг и регрессионный анализ. Приведите пример расчёта бюджета HR-службы.

Задание 6. Расчётное задание «Анализ затрат на персонал». По данным условной организации рассчитайте структуру и динамику затрат на персонал, долю затрат в выручке, затраты на одного работника. Постройте диаграммы и сделайте выводы.

Задание 7. Схема «Показатели кадрового потенциала». Разработайте схему показателей кадрового потенциала по группам: численность и структура, движение персонала, квалификация и компетенции, результативность. Для каждого показателя укажите формулу.

Задание 8. Реферат «Текучесть и абсентеизм: методы оценки и управления». Раскройте понятия текучести и абсентеизма, методы их расчёта, причины и последствия, подходы к управлению. Приведите примеры расчёта и интерпретации показателей.

Задание 9. Таблица «KPI службы управления персоналом». Составьте таблицу KPI HR-службы (не менее 10 показателей) с указанием формулы, целевого значения, периодичности и ответственного. Проверьте показатели на соответствие SMART.

Задание 10. Эссе «Оценка эффективности системы мотивации: показатели и ограничения». Раскройте подходы к оценке эффективности мотивации и стимулирования, охарактеризуйте экономические и социальные показатели, оцените ограничения количественных методов.

5. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена.

5.1. Вопросы к экзамену:

1. Эффективность системы управления персоналом: понятие, сущность и содержание.
2. Виды эффективности управления персоналом: экономическая, социальная, организационная, интегральная.
3. Критерии и показатели эффективности: соотношение понятий, требования к системе показателей.
4. Системный подход как методологическая основа оценки эффективности системы управления персоналом.
5. Композиция системы управления персоналом и её место в организационной структуре организации.
6. Абсолютные и относительные критерии эффективности управленческой деятельности.
7. Сущность, формы и методы диагностики систем управления.
8. Понятие и структура кадрового потенциала организации.
9. Роль и место службы управления персоналом в системе управления организацией.
10. Значение оценки деятельности службы управления персоналом для развития организации.
11. Целевой подход к определению критериев эффективности деятельности HR-службы.
12. Функциональный подход к оценке деятельности HR-службы: содержание и ограничения.
13. Принципы выбора критериев оценки системы управления персоналом.
14. Шкалы и технологии количественного измерения критериев и параметров персонала.
15. Особенности диагностики систем управления персоналом.
16. Затраты на персонал: состав, структура и классификация.
17. Показатели структуры и динамики издержек на управление персоналом.
18. Бюджетирование затрат на содержание системы управления персоналом.
19. Организация планирования, обоснования и утверждения бюджета расходов на персонал.
20. Индексный метод исследования динамики и структуры издержек на персонал.
21. Бенчмаркинг как метод обоснования и защиты бюджета HR-службы.
22. Использование регрессионного и факторного анализа при планировании расходов на персонал.
23. Информационная база оценки персонала: учётные и внеучётные источники данных.
24. Статистические методы анализа состояния персонала и кадрового потенциала организации.
25. Оценка численности и структуры персонала (половозрастной, должностной, образовательной, профессионально-квалификационной).
26. Показатели движения персонала: текучесть, абсентеизм, средняя продолжительность работы.
27. Оценка эффективности внутренней мобильности и ротации персонала.
28. Оценка компетенций работников: принципы, методы, процедура аттестации.

29. Метод ожидаемой стоимости работника как параметр кадрового потенциала организации.

30. Система экономических показателей результативности труда персонала: выработка, трудоёмкость, рентабельность.

31. Использование KPI для оценки результативности HR-службы.

32. Оценка эффективности организации рабочего пространства, условий и оснащённости труда.

33. Оценка эффективности действующей системы мотивации и стимулирования персонала.

34. Оценка эффективности социальных механизмов системы управления персоналом.

35. Методы оценки эффективности работы персонала инфраструктурных подразделений.

Критерии оценивания экзамена:

Оценка	**Критерии оценивания**
отлично	Выставляется, если обучающийся полно и глубоко усвоил программный материал, свободно владеет понятийным аппаратом и методами оценки эффективности, умеет увязывать теорию с практикой, правильно выполняет расчёты и интерпретирует результаты, аргументированно излагает собственную позицию, даёт верные ответы на дополнительные вопросы.
хорошо	Выставляется, если обучающийся усвоил программный материал, владеет понятийным аппаратом и методами оценки, умеет применять их к конкретным ситуациям, но допускает отдельные неточности в расчётах и формулировках, не искажающие существа ответа и требующие уточнения со стороны преподавателя.
удовлетворительно	Выставляется, если обучающийся знает и понимает основной материал, но изложение неполное, непоследовательное, допускаются неточности в определении понятий и ошибки в расчётах, обучающийся не может обосновать ответы на уточняющие вопросы преподавателя.
неудовлетворительно	Выставляется, если обучающийся допускает ошибки в определении понятий, искажающие их смысл, не владеет методами оценки эффективности, беспорядочно и неуверенно излагает материал, не может выполнить расчётное задание.

6. 6. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ДИАГНОСТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

Задания для диагностической работы должны обеспечивать оценку полностью или частично сформированных компетенций. Каждое задание должно быть привязано к тому или иному индикатору сформированности компетенций.

При формировании заданий для диагностической работы необходимо использовать тестовые задания следующих типов:

Тип задания 1. Задания закрытого типа на установление соответствия.

Тип задания 2. Задания закрытого типа на установление последовательности.

Тип задания 3. Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.

Тип задания 4. Задания комбинированного типа, предполагающие выбор нескольких ответов из предложенных с последующим объяснением своего выбора.

Тип задания 5. Задания открытого типа с развернутым ответом.

Все типы заданий должны быть представлены не менее одного раза.

№ п/п	Тема занятия	Код компетенции	Индикатор	Тип задания	Задание	
					Вариант 1	Вариант 2
1	Тема 1. Сущность, основные характеристики и категории эффективности СУП	ПК-1	ИПК-1.1	1	Установите соответствие между видом эффективности и его содержанием: 1) экономическая; 2) социальная; 3) организационная. А) качество структуры и процессов управления; Б) соотношение результатов и затрат; В) удовлетворённость работников и качество трудовой жизни. Ответ: 1-Б, 2-В, 3-А.	Установите соответствие между критерием и показателем: 1) результативность; 2) экономичность; 3) стабильность персонала. А) текучесть кадров; Б) выработка на одного работника; В) затраты на персонал на рубль выручки. Ответ: 1-Б, 2-В, 3-А.
2	Тема 3. Оценка эффективности затрат HR-службы	ПК-1	ИПК-1.1	2	Расположите этапы бюджетирования затрат на персонал в правильной последовательности: обоснование и защита бюджета; анализ затрат прошлого периода; исполнение и контроль; планирование затрат; утверждение бюджета. Ответ: анализ → планирование → обоснование и защита → утверждение → исполнение и контроль.	Расположите этапы анализа затрат на персонал в логической последовательности: расчёт показателей; сбор данных; формулирование выводов; структуризация затрат; сравнение с базой и бенчмарком. Ответ: сбор данных → структуризация → расчёт → сравнение → выводы.
3	Тема 2. Оценка деятельности службы управления	ПК-1	ИПК-1.2	3	Целевой подход к оценке деятельности HR-службы основан на: а) полноте выполнения функций; б) степени достижения поставленных целей; в) размере затрат на службу; г) численности сотрудников службы. Объясните, почему остальные варианты неверны.	Для оценки удовлетворённости трудом наиболее корректно использовать шкалу: а) номинальную; б) порядковую (шкалу Лайкерта); в) шкалу отношений; г) интервальную. Обоснуйте ответ. Ответ: б.

	персоналом				Ответ: б.	
4	Тема 4. Оценка эффективности и подсистемы формирования кадрового потенциала	ПК-1	ИПК-1.3	4	Выберите все показатели, характеризующие движение персонала: а) коэффициент текучести; б) коэффициент абсентеизма; в) выработка на одного работника; г) коэффициент оборота кадров; д) рентабельность персонала. Объясните, почему остальные показатели не относятся к движению персонала. Ответ: а, б, г.	Выберите все методы оценки компетенций работников: а) центр оценки; б) аттестация; в) хронометраж; г) экспертная оценка; д) фотография рабочего дня. Обоснуйте ответ. Ответ: а, б, г.
5	Тема 5. Оценка эффективности и подсистемы организации и мотивации персонала	ПК-1	ИПК-1.2	5	По данным организации (выручка — 120 млн руб.; прибыль — 24 млн руб.; численность — 200 человек; затраты на персонал — 36 млн руб.) рассчитайте выработку, рентабельность персонала и долю затрат на персонал в выручке. Сделайте вывод об эффективности использования персонала и предложите два направления её повышения.	По данным организации (фонд оплаты труда — 32,4 млн руб., в том числе переменная часть — 6,5 млн руб.; текучесть — 15 %; удовлетворённость оплатой — 3,2 из 5) оцените структуру оплаты труда, рассчитайте долю переменной части, выявите проблемы системы мотивации и предложите меры по их устранению.