

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ  
«МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ РЫНКА»

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной работе и  
качеству образования

\_\_\_\_\_ И. А. Долгова

16 апреля 2025 г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДИСЦИПЛИНЫ

**ОЦЕНКА И ОПТИМИЗАЦИЯ РАБОТЫ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

---

Направление подготовки:	38.04.03 Управление персоналом
Профиль подготовки:	Управление кадровым потенциалом и человеческим капиталом организации
Квалификация:	магистр
Форма обучения:	очно-заочная
Год начала подготовки:	2025

Самара  
2025

## 1. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА, СООТНЕСЁННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине	Вид аттестации и оценочных средств
ПКМ-2 Способен определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала, умеет разрабатывать и внедрять корпоративные стандарты в области управления персоналом в соответствии с оперативными и стратегическими планами организации при решении управленческих и научно-исследовательских задач	ПКМ-2.И-3. Способен проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой.	ПКМ-2.И-3.3-1. Знает технологию проведения исследования в профессиональной деятельности ПКМ-2.И-3.У-1. Умеет разрабатывать программу исследования ПКМ-2.И-3.В-1. Владеет навыками проведения исследования, включая эмпирические, при решении управленческих и научно-исследовательских задач	Текущий контроль: устный опрос, решение кейсов, промежуточный тест Промежуточная аттестация: контрольное задание, вопросы на зачете.

## 2. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

### 2.1. Вопросы для подготовки к семинарским/практическим занятиям

#### Тема 1. Современная концепция управления персоналом

1. Концепции управления персоналом, кадровая политика организации, стратегическое управление персоналом, трудовой потенциал и интеллектуальный капитал организации, отдельного работника.
2. Тенденции на рынке труда. Факторы XXI века. Технологические, экономические, политические и социально-культурные факторы.
3. Эволюция подходов к управлению персоналом.
4. Виды отечественных кадровых служб. Отсутствующие функции.
5. Отличия управления персоналом от управления кадрами.
6. Факторы, препятствующие реорганизации кадровых служб. Практика преодоления противоречий.
7. Проблемы перехода России к новой модели управления людьми на производстве. Характеристика национальных особенностей поведения и управления в России. Специфика управления персоналом в России.

#### Тема 2. Проектирование системы управления персоналом предприятия

1. Принципы и методы построения и развития системы управления персоналом в организации.
2. Теоретические основы формирования службы управления персоналом.
3. Особенности организационного проектирования кадровых служб.

4. Методы кадрового проектирования. Основные требования к организационной структуре службы персонала и способы ее проектирования. Проблемы. Заблуждения. Типичные ошибки, допускаемые при создании системы управления персоналом.
5. Разработка организационной и функционально-штатной структуры, разработка локальных нормативных актов, касающихся организации труда (правила внутреннего трудового распорядка, положение об отпусках, положение о командировках и пр.).
6. Разработка и внедрение кадровой и управленческой документации, оптимизация документооборота и схем функциональных взаимосвязей между подразделениями,
7. Разработка и внедрение процедур регулирования трудовых отношений и сопровождающей документации.

### **Тема 3. Значение и место службы персонала в управлении организацией**

1. Закономерности организации служб управления персоналом. Место службы управления персоналом в системе управления организацией. Положение о службе персонала предприятия.
2. Назначение службы персонала, права и обязанности ее сотрудников. Общие требования, предъявляемые к сотрудникам службы персонала.
3. Основные задачи, решаемые службами управления персоналом и их характеристика. Функции служб персонала и их характеристика.
4. Особенности структуры и численного состава службы персонала крупного, среднего и малого предприятия.
5. Характеристика состояния кадрового обеспечения отечественных кадровых служб. Цели, задачи, показатели и направления кадрового обеспечения служб персонала.
6. Отбор персонала для работы в службе персонала.
7. Виды деятельности сотрудников службы управления персоналом и направления их подготовки.
8. Взаимодействие службы персонала с функциональными отделами и руководителями структурных подразделений организации.

### **Тема 4. Основные этапы формирования службы управления персоналом на предприятиях**

1. Анализ факторов, вызывающих необходимость создания службы персонала. Планирование развития (перестройки) вновь организуемого отдела персонала. Этапы создания службы управления персоналом и специфика организации ее работы на отдельных стадиях ее развития.
2. Организационное проектирование службы управления персоналом; сущность организационной и функционально-штатной структуры.
3. Разработка кадровой и управленческой документации, регламентирующей деятельность служб управления персоналом.
4. Построение профилей должностей руководителя и сотрудников службы персонала. Разработка базового набора функций и построение оптимальной структуры службы персонала.
5. Организация, нормирование и мотивация труда сотрудников службы персонала.
6. Состав нормативно-методической и правовой базы современной службы управления персоналом.
7. Федеральное законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права, Гражданский кодекс Российской Федерации в части, относящейся к деятельности кадровой службы.
8. Комплекс технических средств службы управления персоналом.

### **Тема 5. Особенности управления персоналом в период реорганизации предприятия**

1. Сущность понятия «реорганизация предприятия».
2. Основные признаки кризисного состояния предприятия.
3. Значение и место управления персоналом в антикризисном менеджменте.
4. Порядок действий по совершенствованию деятельности службы управления персоналом в условиях системного кризиса.
5. План перестройки службы персонала.

### **Тема 6. Должностной состав и функциональные обязанности руководителей и специалистов службы управления персоналом**

1. Директор предприятия – руководитель и организатор работы с персоналом. Должностные лица предприятия – ответственные за ведение кадровой работы.
2. Уполномоченные органы предприятия, ведущие кадровую работу, их предназначение.
3. Квалификационные требования к руководящему составу службы персонала предприятия.

4. Квалификационная характеристика руководящего состава организации в соответствии с Квалификационным справочником.
5. Должностные обязанности директора по управлению персоналом.
6. Отдел кадров как элемент системы управления предприятием. Квалификационная характеристика и должностные обязанности начальника отдела кадров. Организация личной работы начальника отдела кадров.
7. Квалификационные характеристики специалистов службы персонала. Их должностные обязанности.

#### **Тема 7. Методика оценки эффективности деятельности службы управления персоналом**

1. Анализ и оценка основных направлений деятельности службы управления персоналом организации в контексте использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника.
2. Основные критерии оценки эффективности работы отделов управления персоналом.
3. Основные показатели результативности работы службы управления персоналом.
4. Подходы к оценке функционирования службы персонала.
5. Вопросник оценки кадровой деятельности.
6. Расчет эффективности деятельности подразделений службы управления персоналом.
7. Бенчмаркинг и другие процедуры для оценки вклада службы управления персоналом в достижение целей организации.

#### **Критерии оценки работы на практическом занятии**

<b>Критерии</b>	<b>Максимальное количество баллов за занятие</b>
<b>Устный опрос, коллоквиум</b>	
Основные теоретические положения по вопросу раскрыты. Имеются элементы обоснования выводов. Имеются элементы систематизации информации, факты применения профессиональной терминологии. Очевидно использование источников рекомендованной литературы.	5 баллов

## 2.2. Темы докладов и рефератов

1. История становление служб персонала.
2. Характеристика этапов развития управления персоналом в организациях мира.
3. Служба персонала и кадровая служба: сравнение понятий.
4. Эволюция состава, структуры, подчиненность кадровых служб.
5. Организация работы с персоналом и служба персонала в современной организации.
6. Роль службы персонала в разработке кадровой политики.
7. Служба персонала и развитие организации.
8. Влияние жизненного цикла организации на деятельность службы персонала.
9. Понятие «организационное проектирование».
10. Стадии и этапы организационного проектирования.
11. Характеристика этапов организационного проектирования.
12. Принципы построения службы управления персоналом.
13. Организационная структура службы управления персоналом.
14. Нормативы, используемые при формировании службы управления персоналом.
15. Традиционная организационная структура управления персоналом на предприятии: отдел кадров и его место в системе управления персоналом.
16. Взаимодействие службы управления персоналом с другими структурами учреждения (организации, предприятия) и линейными менеджерами.
17. Документационное обеспечение деятельности службы управления персоналом.
18. Состав и содержание положений о подразделениях управления персоналом и должностных инструкциях специалистов службы управления персоналом.
19. Правила оформления документов, используемых в процессе управления персоналом.
20. Функционально-стоимостный анализ: объект, задачи проведения.
21. Функционально-стоимостный анализ: этапы и их содержание, источники информации.
22. Анализ функций, выполняемых службы управления персоналом.
23. и затрат на их осуществление.
24. Пути повышения эффективности деятельности службы управления персоналом.
25. Разработка проекта повышения эффективности деятельности службы управления персоналом.
26. Оценка эффективности деятельности работников службы управления персоналом.
27. Оценка эффективности деятельности подразделение службы управления персоналом.
28. Система показателей оценки эффективности службы управления персоналом.
29. совершенствования деятельности службы управления персоналом.
30. Основные характеристики персонала управления, компетентность, опыт, квалификация образования, личные качества.
31. Лидерство в управлении персоналом: полномочия, авторитет, партнерство.
32. Определение необходимой численности специалистов по управлению персоналом предприятия.
33. Требования к руководителю службы управления персоналом.
34. Полномочия и компетенция директора (управляющего) по персоналу.
35. Менеджер по персоналу: квалификационные требования, профессиограмма.
36. Понятие и сущность управленческого кадрового решения.
37. Подготовительная стадия принятия решения.
38. Формы и методы разработки кадровых решений.
39. Реализация кадровых решений, контроль за их исполнением.
40. Оценка экономической эффективности деятельности службы управления персоналом.
41. Социальная эффективность деятельности службы управления персоналом.

### Шкала и критерии оценки доклада

Критерии	Показатели	Баллы
----------	------------	-------

Критерии	Показатели	Баллы
1. Степень раскрытия сущности проблемы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– соответствие теме доклада;</li> <li>– полнота и глубина раскрытия основных понятий;</li> <li>– умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал;</li> <li>– умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы.</li> </ul>	70
2. Обоснованность выбора источников	<ul style="list-style-type: none"> <li>– круг, полнота использования литературных источников по теме;</li> <li>– привлечение новейших работ (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.).</li> </ul>	15
3. Изложение	– литературный стиль.	15

Доклад оценивается по 100 балльной шкале, баллы переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

90 – 100 баллов – «отлично»;

70 – 89 баллов – «хорошо»;

50 – 69 баллов – «удовлетворительно»;

менее 50 баллов – «неудовлетворительно».

#### Шкала и критерии оценки реферата (эссе)

Критерии	Показатели	Баллы
1. Новизна реферированного текста	<ul style="list-style-type: none"> <li>– актуальность проблемы и темы;</li> <li>– новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы;</li> <li>– наличие авторской позиции, самостоятельность суждений.</li> </ul>	20
2. Степень раскрытия сущности проблемы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– соответствие плана теме реферата (доклада);</li> <li>– соответствие содержания теме и плану;</li> <li>– полнота и глубина раскрытия основных понятий;</li> <li>– обоснованность способов и методов работы с материалом;</li> <li>– умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал;</li> <li>– умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы.</li> </ul>	30
3. Обоснованность выбора источников	<ul style="list-style-type: none"> <li>– круг, полнота использования литературных источников по теме;</li> <li>– привлечение новейших работ (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.).</li> </ul>	20

Критерии	Показатели	Баллы
4. Соблюдение требований к оформлению	<ul style="list-style-type: none"> <li>– правильное оформление ссылок на используемую литературу;</li> <li>– грамотность и культура изложения;</li> <li>– владение терминологией и понятийным аппаратом;</li> <li>– соблюдение требований к объему работы;</li> <li>– культура оформления: выделение абзацев;</li> <li>– использование информационных технологий.</li> </ul>	15
5. Изложение	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей;</li> <li>– отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых;</li> <li>– литературный стиль.</li> </ul>	15

Реферат оценивается по 100 балльной шкале, баллы переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

90 – 100 баллов – «отлично»;

70 – 89 баллов – «хорошо»;

50 – 69 баллов – «удовлетворительно»;

менее 50 баллов – «неудовлетворительно».

### **2.3. Темы проектов (при наличии)**



### 3. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

#### 3.1. Банк контрольных заданий (с указанием компетенции)

**ПКМ-2** Способен определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала, умеет разрабатывать и внедрять корпоративные стандарты в области управления персоналом в соответствии с оперативными и стратегическими планами организации при решении управленческих и научно-исследовательских задач

##### 209. Задание открытого типа с развёрнутым ответом

**Прочитайте текст и запишите развёрнутый обоснованный ответ**

Сформулируйте содержание процесса оценки деятельности служб управления персоналом и основные показатели оценки эффективности их деятельности.

##### 210. Задание открытого типа с развёрнутым ответом

**Прочитайте текст и запишите развёрнутый обоснованный ответ**

Корпоративные стандарты — это принципы и правила, регулирующие деятельность компании, и нормативные документы, закрепляющие эти правила. Корпоративные стандарты позволяют воспроизводить заданную технологию работ, помогают выявлять типичные ошибки, формировать желаемую корпоративную культуру. Сотрудники получают готовые решения для типовых задач, а руководители компании — четко сформулированные, формализованные требования к результатам деятельности работников.

Среди них стандарты деятельности подразделения службы УП (положения об отделе кадров, об отделе труда и з/п, об отделе подготовки кадров)

Сформулируйте разделы и их содержание для корпоративного стандарта кадровой службы.

##### 211. Задание открытого типа с развёрнутым ответом

**Прочитайте текст и запишите развёрнутый обоснованный ответ**

В настоящее время порядок составления инструкции законодательством не урегулирован.

Поэтому работодатель самостоятельно решает, как ее оформлять и в дальнейшем корректировать (письмо Роструда от 31.10.2007 г. № 4412-6). Кстати, Роструд считает, что должностные инструкции следует разрабатывать по каждой должности (в том числе и вакантной), имеющейся в штатном расписании (письмо Роструда от 09.08.2007 г. № 3042-6-0). При этом основой для разработки инструкций служат квалификационные характеристики, содержащиеся в Едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих.

Часто возникает вопрос о составлении должностной инструкции на генерального директора организации. Сформулируйте свое мнение и обоснуйте его.

##### 212. Задание открытого типа с развёрнутым ответом

**Прочитайте текст и запишите развёрнутый обоснованный ответ**

Раскройте содержание, что такое Единый корпоративный стандарт работников организации, его цель и составляющие.

##### 213. Задание открытого типа с развёрнутым ответом

**Прочитайте текст и запишите развёрнутый обоснованный ответ**

Корпоративные стандарты — это определенные правила, которые позволяют регулировать работу организации. Они нужны, чтобы была создана определенная технология работы.

Сформулируйте минимум 3 плюса и минимум 3 минуса стандартов корпоративного управления.

**3.2. Ключи к контрольным заданиям**

209	<p>1. Оценка деятельности служб управления персоналом - это систематический и планомерно организованный процесс, направленный на соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб, а также на соотнесение этих результатов с итогами деятельности организации в целом.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Косвенные показатели эффективности</li> <li>- Показатели степени удовлетворенности работников</li> <li>- Показатели степени соответствия</li> <li>- Показатели собственно экономической эффективности</li> </ul>
210	<p>1 общие положения – определяется место кадровой службы в организационной иерархии</p> <p>2 цели кадровой службы – формулируются основные цели службы, которые должны соответствовать стратегии организации и организационным целям</p> <p>3 задачи кадровой службы – цели кадровой службы конкретизируются в системе задач</p> <p>4 структура кадровой службы – описывается структура кадровой службы, возможно включение оргструктуры службы</p> <p>5 функции кадровой службы – описывают функции службы по основным направлениям работы в области управления персоналом (кадровое планирование, рекрутмент и адаптация, обучение и развитие персонала, деловая оценка персонала, мотивация и стимулирование труда, совершенствование корпоративной культуры, кадровое делопроизводство)</p> <p>6 взаимодействие с подразделениями – описывается содержание взаимодействия (процедура вертикальной и горизонтальной коммуникации) службы со структурными подразделениями организации</p> <p>7 права сотрудников кадровой службы – прописываются основные полномочия кадровой службы (например, требовать от руководителей подразделений сведения, материалы, отчеты, планы и др. необходимые для реализации целей и задач службы)</p> <p>8 ответственность сотрудников кадровой службы – указывается степень ответственности руководителя службы и ее сотрудников</p>
211	<p>На генерального директора организации должностная инструкция не разрабатывается. Дело в том, что все его права и обязанности уже прописаны в законодательстве и в учредительных документах общества. А вот должностная инструкция на руководителя обособленного подразделения (филиала, представительства) необходима.</p>
212	<p>Единый корпоративный стандарт учреждения – совокупность социально-этических норм, правил, ценностей, определяемых спецификой учреждения, его миссией, внутренней культурой в процессе реализации профессиональной</p>

	<p>деятельности специалистов.</p> <p>Единый корпоративный стандарт – свод правил, который описывает что и как нужно делать, чтобы качественно осуществлять профессиональную деятельность. Данный свод правил является своеобразным сертификатом качества услуг – постоянной и неизменной величиной, которая не зависит от субъективных переменных (опыт работы, личные качества, настроения и состояния работника).</p> <p>Цель: единый корпоративный стандарт работников организации разрабатывается и утверждается с целью регламентирования служебного поведения и профессиональной деятельности работников в ходе выполнения служебных обязанностей и определения норм служебной этики.</p> <p>Единый корпоративный стандарт учреждения включает две составляющие: структуру и содержание. Структура – это то, что должен делать работник. Задается локальными нормативно-правовыми актами учреждения (должностные инструкции, Правила внутреннего трудового распорядка, Положение о персональных данных и т.д.), Национальными стандартами РФ в сфере управления персоналом.</p> <p>Содержание - то, как работник должен выполнять свои обязанности. Декларируется действующим Кодексом профессиональной этики и служебного поведения работников организации и настоящим корпоративным стандартом.</p>
213	<p>Стандарты корпоративного управления:</p> <p>плюсы</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Повышение эффективности работы сотрудников</li> <li>2 Сокращение вероятности возможных ошибок и конфликтов с руководством и коллегами</li> <li>3 Упрощение действий персонала в определенной ситуации, при этом возможны варианты</li> <li>4 У сотрудников появляется возможность получить и закрепить новые навыки работы, при этом время их адаптации серьезно уменьшается</li> <li>5 Улучшение отношений между сотрудниками и атмосферы в целом</li> <li>6 Определение общего корпоративного стиля и конкретики для корпоративной культуры</li> </ol> <p>минусы</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Рост бюрократических проволочек.</li> <li>2 Сокращение индивидуальных действий сотрудников.</li> <li>3 Сотрудникам приходится работать по шаблону, из-за чего ценность индивидуальных действий теряется.</li> <li>4 Появление у сотрудников страха совершения ошибки при неправильных действиях. Они могут бояться, что будут наказаны за неисполнение правил.</li> <li>5 Новичкам может понадобиться дополнительное обучение.</li> <li>6 Возможно сопротивление со стороны сотрудников, ведь не всегда они могут соответствовать реальности.</li> </ol>

### Шкала и критерии оценки текущего тестирования

Число правильных ответов	Оценка
--------------------------	--------

90-100% правильных ответов	Оценка «отлично»
70-89% правильных ответов	Оценка «хорошо»
50-69% правильных ответов	Оценка «удовлетворительно»
Менее 50% правильных ответов	Оценка «неудовлетворительно»

### **3.3. Перечень тем для проверки образовательных результатов на знания (вопросы к зачёту/экзамену, при наличии)**

1. Функции службы персонала в системе управленческих функций организаций.
2. Структура функций службы персонала.
3. Стратегические принципы службы персонала. Связь политики службы персонала с особенностями стратегии бизнеса и организационной культурой.
4. Основные принципы организации труда в службе персонала.
5. Квалификация персонала. Виды и формы обучения.
6. Классические концепции трудовой мотивации.
7. Коммуникации и трудовые отношения: Информирование работников, обратная связь, сбор и использование предложений. Конфликты.
8. Миссия службы персонала и особенности политики службы персонала
9. Изменение функций службы персонала на различных стадиях развития организации.
10. Структура службы управления персоналом. Классические схемы организации службы управления персоналом западных компаний. Становление служб управления персоналом в постсоветской России.
11. Основные операции и процедуры, используемые в работе с персоналом. Алгоритм и основные бизнес-процессы деятельности службы персонала.
12. Методы формирования кадрового резерва.
13. Методы поддержания работоспособности персонала.
14. Методы оптимизации кадрового состава и реорганизации структуры.
15. Структура и динамика рабочей силы организации: возрастная, образовательная, по видам занятости, профессионально-должностным группам, стажу работы.
16. Стратегическое управление персоналом организации: Понятие стратегии. Общая стратегия организации и стратегия службы персонал.
17. Стратегическая роль службы персонала.
18. Маркетинговый подход к работе с персоналом: рабочие места как продукты маркетинга; основные направления маркетинга персонала.
19. Внутрифирменные нормативные документы и акты организации по службе персонала
20. Классические схемы организации службы управления персоналом западных компаний.
21. Становление служб управления персоналом в постсоветской России.
22. Директор по персоналу как функциональный руководитель высшего уровня управления организации.