

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого»
Институт экономики и управления

Кафедра маркетинга и управления персоналом

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ГОСУДАРСТВЕННОЙ И
МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ**

Учебный модуль по направлению подготовки
38.03.03 Управление персоналом

направленность (профиль) Управление персоналом организации

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Принято на заседании
Ученого совета ИЭУ
14 мая 2017 г.
Протокол № 5

Зам. директор института
Т.В. Кудряшова

Разработал доцент КМУП
(должность)

Н.А. Шорохова
подпись

И.О.Фамилия

14 мая 2017 г.
число месяц

Принято на заседании кафедры
Протокол № 10 от 14.05 2017 г.
Заведующий кафедрой

М.М. Омаров
подпись И.О.Фамилия

14 мая 2017 г.
число месяц

**Паспорт фонда оценочных средств по учебному модулю
«Управление персоналом государственной и муниципальной службы»**

п/п	Модуль, раздел (в соответствии с РП)	Контролируемые компетенции (или их части)	ФОС	
			Вид оценочного средства	Количество вариантов заданий
Раздел 1 Основы управления персоналом				
1	Формирование современной концепции управления персоналом	ОПК-9	разноуровневые задачи и задания доклады	2 6
2	Система управления персоналом организации	ОПК-9 ПК-3 ПК-6	разноуровневые задачи и задания	2
3	Методология управления персоналом	ОПК-9	разноуровневые задачи и задания	2
4	Организационное проектирование системы управления персоналом	ОПК-9	разноуровневые задачи и задания кейс-задачи	2 2
5	Обеспечение системы управления персоналом	ОПК-9 ПК-3 ПК-6	разноуровневые задачи и задания	2
Раздел 2 «Инновационное управление персоналом»				
1	Наем, отбор и прием персонала	ОПК-9 ПК-3	разноуровневые задачи и задания, кейс-задачи	2 4
2	Подбор и расстановка персонала	ОПК-9 ПК-3	разноуровневые задачи и задания, кейс-задачи	2 2
3	Деловая оценка и аттестация персонала	ОПК-9 ПК-3	разноуровневые задачи и задания, кейс-задачи	2 2
4	Профориентация, социализация и трудовая адаптация персонала	ОПК-9 ПК-6	разноуровневые задачи и задания, кейс-задачи	2 2
5	Использование и развитие персонала	ОПК-9 ПК-6	разноуровневые задачи и задания кейс-задачи	2 2
6	Высвобождение персонала	ОПК-9 ПК-3	разноуровневые задачи и задания	2 2
	Аттестация	ОПК-9 ПК-3 ПК-6	тест	2

Оценочное средство «ДОКЛАД»

1.1 Общие сведения об оценочном средстве.

Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы.

1.2 Темы для подготовки докладов к семинару. «Современные проблемы в сфере управления персоналом России»

1. Современная концепция управления персоналом.
2. Государственная система управления трудовыми ресурсами.
3. Современные проблемы в сфере управления персоналом России.
4. Современный российский рынок труда.
5. HR-система в российских условиях.
6. Влияние организационной культуры на формирование карьеры в организации.

1.3 Параметры оценки доклада

Предел длительности контроля	20 мин
Предлагаемое количество тем для докладов	5
Выборка тем докладов	случайная
Критерии оценки	Соответствие содержания доклада теме; наличие выводов; полнота использования источников. Самостоятельность и творческий подход при подготовке; связность и логичность изложения информации; релевантность; полнота представленного материала; наглядность, соответствие вербальной составляющей. Ответы на дополнительные вопросы. Использование профессиональной терминологии.
«отлично» 90-100% 9-10 баллов	Полное соответствие содержания доклада и/или презентации теме; глубина изложения материала. Самостоятельность и творческий подход при подготовке; связность и логичность изложения информации; умение обобщить сообщаемую информацию, умение адекватно представить содержание, выводы, соответствующий визуальный ряд в виде презентации. Адекватное реагирование на дополнительные вопросы. При изложении ответов используется профессиональная терминология
«хорошо» 70-89% 7-8 баллов	Соответствие содержания доклада теме; самостоятельность при подготовке реферата; связное и логическое изложение информации, наличие выводов, ответы на дополнительные вопросы. Некоторые технические погрешности в представлении доклада в виде презентации
«удовлетворительно» 50-69% 5-6 баллов	Некоторое несоответствие содержания доклада/презентации теме; отсутствие самостоятельности при подготовке; превалирование визуального ряда над вербальным. При изложении ответов больше используется бытовая речь, использование профессиональной терминологии ограничено.

«неудовлетворительно» менее 50% 1-2 балла	Полное несоответствие работы изложенным выше параметрам или неготовность доклада и/или презентации.
--	--

Оценочное средство «ТЕСТ»

1.1 Общие сведения об оценочном средстве.

Выполнение тестирования является оценочным средством текущего контроля и оценки входящих знаний, умений и навыков студентов при освоении учебного модуля. Тест проводится в часы аудиторной самостоятельной работы студентов. Тест может использоваться для оценки знаний по отдельным темам рабочей программы так и для итогового тестирования.

1.2 База тестовых заданий

1.С чем связано возникновение управления персоналом как особого вида деятельности:

- а) ростом масштабов экономических организаций, усилением недовольства условиями труда большинства работников;
- б) распространением "научной организации труда", развитием профсоюзного движения, активным вмешательством государства в отношения между наемными работниками и работодателями;
- в) ужесточением рыночной конкуренции, активизацией деятельности профсоюзов, государственным законодательным регулированием кадровой работы, усложнением масштабов экономических организаций, развитием организационной культуры.

2. Персонал организации рассматривается как:

- а) основной ресурс организации;
- б) издержки организации;
- в) средство получения прибыли.

3. Прямой характер воздействия на персонал носят:

- а) административные методы;
- б) социально-психологические методы;
- в) экономические методы.

4. Основной задачей при наборе персонала является:

- а) удовлетворение спроса на работников;
- б) обеспечение условий для наиболее эффективной реализации трудового потенциала работников;
- в) установление соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места;

5. Активные методы набора персонала применяются в том случае, когда на рынке труда:

- а) предложение превышает спрос на рабочую силу;
- б) спрос на рабочую силу равен ее предложению;
- в) спрос на рабочую силу превышает ее предложение;

6. Кадровые мероприятия, призванные установить соответствие качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места - это:

- а) аттестация персонала;
- б) использование;
- в) адаптация;
- г) развитие персонала;
- д) набор и отбор персонала;

7. Внешний источник набора персонала имеет недостатки:

- а) угроза накопления личных взаимоотношений;
- б) достоинства нового работника неизвестны;
- в) длительный период адаптации;

8. Внутренний источник набора персонала имеет недостатки:

- а) сохраняет общий дефицит рабочей силы
- б) требуются дополнительные затраты на переобучение
- в) высокая степень риска из-за неизвестности человека

1.3 параметры оценки выполнения теста

Предел длительности контроля	45 мин
Предлагаемое количество заданий из одного контролируемого подэлемента	Согласно плана
Количество вариантов	2
Последовательность выборки вопросов из каждого раздела	Определенная по разделам, случайная внутри раздела
Критерии оценки:	выполнено верно заданий
«5», 9-10 баллов	100 – 90 %
«4», 7-8 баллов	89 – 75 %
«3», 5- 6 баллов	74-50 %
Проверяемый компонент компетенции	Знания

Оценочное средство «РАЗНОУРОВНЕВЫЕ ЗАДАЧИ И ЗАДАНИЯ»

1.1 Общие сведения об оценочном средстве.

Средство оценки умения применять полученные теоретические знания в практической ситуации. Задача (задание) направлена на оценивание компетенций, которые подлежат освоению в данной дисциплине.

1.2 База разноуровневых задач и заданий

Задача 1

Исходные данные: Служба управления персоналом машиностроительного завода включает несколько функциональных подсистем. Среднесписочная численность работников завода — 4300 человек. Состав функций для каждой подсистемы содержится в Положении о службе управления персоналом. Полезный фонд рабочего времени одного работника — 1940 ч в год. Коэффициент дополнительных затрат времени, не учтенных в плановой трудоемкости, — 1,15.

Рассчитана годовая трудоемкость функций для каждой подсистемы службы управления персоналом (чел.-ч):

управление наймом и учетом персонала	11510
управление развитием персонала	8230
планирование и маркетинг персонала	13600
управление мотивацией поведения персонала	10110
управление трудовыми отношениями	5108
обеспечение нормальных условий труда	6120
управление социальным развитием	1380
правовое обеспечение системы управления персоналом	2070

Постановка задачи

1. Рассчитайте плановую численность каждой подсистемы службы управления персоналом.

2. Составьте оперограммы следующих управленческих процедур и определите трудоемкость операций по этим процедурам:

- отбор персонала;
- увольнение работника;
- планирование обучения персонала;
- планирование потребности в персонале.

Методические указания

Расчет плановой численности ($Ч$) службы управления персоналом чаще всего производится методом, учитывающим затраты времени на выполнение управленческих функций и определяется по формуле

$$Ч = \frac{T \times K}{\Phi_{п}},$$

где T — общая трудоемкость всех управленческих функций, выполняемых в подразделении за год, чел.-ч;

K — коэффициент, учитывающий дополнительные затраты времени, не предусмотренные в общей трудоемкости всех функций ($K=1,15$);

$\Phi_{п}$ — полезный фонд рабочего времени одного работника за год или рабочее время специалиста согласно трудовому договору за год, ч.

Для расчета общей трудоемкости всех управленческих функций необходимо знать состав функций, закрепленных за данным подразделением Положением о подразделении, и затраты

времени на выполнение каждой из этих функций. (Типовые положения о подразделениях содержатся в книге: Волкова К.А., Дежкина И.П. Предприятие: положения об отделах и службах, должностные инструкции. — М.: Экономика, 2000.)

Затраты времени на выполнение отдельных функций можно определить различными методами: нормативным, опытным, экспертным и др. Для более точного расчета трудоемкости каждая функция разбивается на управленческие процедуры и операции (действия), по которым составляются оперограммы. По каждой операции одним из известных методов рассчитывается ее трудоемкость (с учетом повторяемости или объема работы) в соответствующих единицах измерения (количество человек, количество документов, отчетов и т.п.) за определенный период (год, квартал, месяц). Путем суммирования определяется полная трудоемкость управленческой процедуры. Исходя из суммы затрат времени на все процедуры по конкретной функции устанавливается трудоемкость ее выполнения. В свою очередь, сумма затрат времени на выполнение каждой функции обуславливает общую трудоемкость управленческих работ в конкретном подразделении.

Задача 2

Исходные данные

Среднесписочная численность работников машиностроительного завода составляет 4300 человек. В аппарат управления завода входит единая служба управления персоналом, состоящая из отдельных функциональных подсистем. Службу возглавляет заместитель директора по персоналу, у которого имеется помощник по социальному развитию. Фактическая численность отдельных подсистем системы управления персоналом составляет (человек):

управление наймом и учетом персонала	8
управление развитием персонала	3
планирование и маркетинг персонала	9
управление мотивацией поведения персонала	7
управление трудовыми отношениями	3
управление социальным развитием	
правовое обеспечение системы управления персоналом	1
обеспечение нормальных условий труда	5

Постановка задачи

1. Определите общую численность службы управления персоналом машиностроительного завода.
2. Рассчитайте долю работников службы управления персоналом в общей численности работников завода. Сравните полученный показатель со средними данными отечественных и зарубежных компаний.
3. Рассчитайте, сколько работников завода приходится на одного служащего по управлению персоналом (т.е. «норму обслуживания»). Сравните с зарубежными данными.
4. Проанализируйте, какие факторы влияют на численность работников и состав звеньев службы управления персоналом завода.
5. Сравните фактическую численность каждой подсистемы с плановой, рассчитанной в задаче 1. Разработайте мероприятия по сокращению работников в подсистемах службы управления персоналом завода либо по их дополнительному привлечению.

1.3 параметры оценки выполнения задач

Предел длительности контроля	20 мин
Предлагаемое количество задач из одного контролируемого раздела	1
Последовательность выборки задач из каждого раздела	случайная
Критерии оценки: - продемонстрирована способность	

анализировать и обобщать информацию; - продемонстрирована способность синтезировать новую информацию; - сделаны обоснованные выводы на основе интерпретации информации, разъяснения; - установлены причинно-следственные связи, выявлены закономерности;	
«5» (5 баллов), если	Задание выполнено полностью
«4» (4 балла), если	Задание выполнено с незначительными погрешностями
«3» (3 балла), если	Обнаруживает знание и понимание большей части задания

Оценочное средство «КЕЙС-ЗАДАЧИ»

1.1 Общие сведения об оценочном средстве.

Кейс – это единый информационный комплекс, позволяющий понять ситуацию, провоцирующий дискуссию, обращая обучающихся к реальным фактам, позволяет смоделировать реальную проблему, с которой в дальнейшем придется столкнуться на практике.

1.2 База практических заданий «кейс-задачи»

Анализ конкретной ситуации **«Построение системы управления персоналом: с чего начать?»**

Характеристика организации

Профиль деятельности: торгово-промышленный холдинг, бытовая техника. Численность персонала – около 200 человек. Срок работы на российском рынке – 10 лет.

Общая ситуация

Вы возглавили вновь создаваемую службу персонала. Первое знакомство с компанией (из наблюдений, изучения документации и бесед с руководителями) выявило следующую ситуацию:

1. За 10 лет своего существования компания вышла на неплохие показатели и занимает устойчивое положение в своем сегменте рынка. Компания интенсивно росла и продолжает расти, открыто собственное производство, сформирована дилерская сеть, планируется расширение каналов сбыта.

2. Руководитель – харизматичная личность, решения привык принимать быстро и единолично. Он ясно представляет себе стратегию развития компании, но редко говорит о ней. Даже ближайшее окружение весьма смутно представляет себе перспективы развития. Свои решения руководитель обсуждать не привык, считает, что и так все понятно. У первого лица катастрофически не хватает времени, в итоге кто сумеет его «отловить», тот и решает вопрос.

3. Специалисты низового звена довольно квалифицированы, но грамотных руководителей немного. Руководители часто работают как специалисты, пуская работу своих подразделений на самотек. Часто у них просто не хватает времени, чтобы заниматься собственно управлением, т. к. они постоянно выполняют несвойственные им функции, а также поручения первого лица. Границы ответственности руководителей подразделений разделены нечетко, бывает, что одно и то же задание дается сразу двум подразделениям, хотя они решают вроде бы различные задачи. Многие руководители выросли в компании с самых низов, есть даже такие, которые работают со дня основания компании.

4. В целом атмосфера в коллективе доброжелательная и творческая. Директор заражает всех своим энтузиазмом. Проповедуется стиль открытых дверей, к руководителю может зайти поговорить любой сотрудник. Часто идеи рядовых сотрудников активно поддерживаются и реализуются. Бывает, что внедрение какой-либо идеи тормозится на уровне руководителей среднего звена, т. к. они не понимают ее смысла.

5. Некоторые зоны напряжения наблюдаются относительно оценки труда и способов начисления зарплаты. В компании практически не бывает премий, только оклады. О величине окладов руководитель договаривается сам при приеме на работу. Каких-либо систематических пересмотров зарплаты нет. Зарплату могут повысить, если ходить и просить.

6. Текучесть небольшая, но кадры постоянно нужны, т. к. компания растет. Руководители подразделений сами занимаются подбором, т. к. в отделе кадров всего два человека, которые успевают только вести кадровый учет. Кроме того, сам директор принимает активное участие в подборе, встречаясь со всеми кандидатами на все должности.

Ситуация «ПРИГЛАШЕНИЕ НА ОБУЧЕНИЕ»

Многонациональная корпорация Сатурн начала свои операции в России с создания трех совместных предприятий, СП "Восток", "Центр" и "Запад". На одном из первых совещаний по определению стратегии управления этими компаниями, проводимым региональным Вице-Президентом, было принято решение о необходимости обучения всех руководителей основам управления финансами. Разработка программы и организация проведения обучения была поручена региональному директору по человеческим ресурсам.

После трех месяцев напряженной совместной работы финансистов из штаб-квартиры Сатурна и преподавателей местной школы управления была создана пятидневная программа, раскрывающая основы, управления финансами в современной корпорации, объясняющая специфику компании, а также сравнивающая американскую систему бухгалтерского учета с отечественной. Директор по человеческим ресурсам остался очень доволен программой и направил письмо в каждое из совместных предприятий с предложением направить по 5 руководителей на первую программу обучения.

К своему большому удивлению на следующий день он увидел ответ одного из директоров, отказывающегося направить своих сотрудников на "неизвестное ему обучение". Директор по человеческим ресурсам обратился к нему с ответным письмом, потребовав выполнить решение Вице-Президента, а также подробно описав стоящие перед учебной программой задачи и ее содержание. Через три дня был получен ответ, в котором директор СП сообщал, что его руководители "еще не созрели для этой программы". В результате на первой программе обучались 10, а не 15 человек, и корпорация понесла финансовые убытки.

ВОПРОСЫ

1. В чем причины возникшего конфликта? Прокомментируйте позиции сторон.
2. Как вы оцениваете действия директора по человеческим ресурсам? Как вы оцениваете действия директора СП?
3. Как можно было бы избежать конфликта?
4. Что делать в сложившейся ситуации директору по человеческим ресурсам?

1.3 Параметры оценки выполнения кейса

Предел длительности контроля	2 академических часа
«отлично» 90-100% 5 баллов	Case решен правильно, дано развернутое пояснение и обоснование сделанного заключения. Студент демонстрирует методологические и теоретические знания, свободно владеет научной терминологией. Грамотно высказывает и обосновывает собственные суждения. При разборе ситуации проявляет творческие способности, знание дополнительной литературы. Демонстрирует хорошие аналитические способности, способен при обосновании своего мнения свободно проводить аналогии между темами курса. Речь правильная, выразительная.
«хорошо» 70-89% 4 балла	Case решен правильно, дано пояснение и обоснование сделанного заключения. Студент демонстрирует хорошие аналитические способности, однако допускает некоторые неточности при оперировании научной терминологией, в аргументации преобладают ссылки на примеры из жизни. Допущены

	незначительные нарушения норм литературного языка
«удовлетворительно» 50-69% 3 балла	Case решен правильно, пояснение и обоснование сделанного заключения было дано при активной помощи преподавателя. Студент имеет ограниченные теоретические знания, допускает существенные ошибки при установлении логических взаимосвязей, допускает ошибки при использовании научной терминологии. Обнаруживается недостаточно глубокое понимание изученного материала. Допущены значительные нарушения норм литературного языка.
«неудовлетворительно» менее 50% 1-2 балла	Case решен неправильно, обсуждение и помощь преподавателя не привели к правильному заключению. Студент демонстрирует неспособность к построению самостоятельных заключений. Имеет слабые теоретические знания, не использует научную терминологию. Речь неграмотная