

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Кислова Наталья Николаевна

Должность: Проректор по учебно-методической работе и качеству образования

Дата подписания: 31.08.2026 15:08:34

Уникальный программный ключ:

52802513f5b14a975b3e9b13008093d5726b159bf6064f865ae65b96a966c035

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

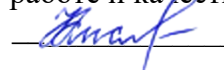
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Самарский государственный социально-педагогический университет»

Кафедра экономики и экономической безопасности

Утверждаю

Проректор по учебно-методической
работе и качеству образования

 Н.Н. Кислова

Мазная Екатерина Александровна

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

для проведения промежуточной аттестации по дисциплине
«Технологии эффективного управления человеческими ресурсами»

Направление подготовки

38.04.02. Менеджмент

Направленность (профиль):

«Управление экономической безопасностью организации»

Квалификация выпускника

Магистр

Рассмотрено

Протокол № 11 от 23.06.2026

Заседания кафедры экономики и экономической
безопасности

Одобрено

Начальник Управления
образовательных программ

 Н.А. Доманина

Фонд оценочных средств (далее – ФОС) для промежуточной аттестации по дисциплине «Технологии эффективного управления человеческими ресурсами» разработан в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 952; основной профессиональной образовательной программой по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, направленность (профиль): «Управление экономической безопасностью организации», с учетом требований профессиональных стандартов 08.006 «Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 22 ноября 2022 г. №731н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 22 декабря 2022 г., регистрационный № 71783), 08.018 «Специалист по управлению рисками», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18 апреля 2025 г. № 264н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 28 мая 2025 г., регистрационный № 82370).

Цель ФОС для промежуточной аттестации – установление уровня сформированности части компетенций: УК-3, УК-5, УК-6, ОПК-1, ОПК-4.

Задачи ФОС для промежуточной аттестации - контроль качества и уровня достижения результатов обучения по формируемым в соответствии с учебным планом компетенциям:

УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

УК-3.2 Учитывает в совместной деятельности особенности поведения и общения разных людей

Знает: сущность профессиональной ориентации (переориентации) персонала

УК-3.3 Устанавливает разные виды коммуникации (устную, письменную, вербальную, невербальную, реальную, виртуальную, межличностную) для руководства командой и достижения поставленной цели

Умеет: принимать решения по профессиональной ориентации (переориентации) персонала

УК-3.4 Демонстрирует понимание результатов (последствий) личных действий и планирует последовательность шагов для достижения поставленной цели, контролирует их выполнение

Владеет: технологией оценки деятельности персонала

УК-3.5 Эффективно взаимодействует с членами команды, в том числе участвует в обмене информацией, знаниями и опытом и презентации результатов работы команды, соблюдает этические нормы взаимодействия

Знает: способы социальной адаптации в коллективе

УК-5 Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия

УК-5.3 Владеет навыками создания благоприятной среды для межкультурного взаимодействия при выполнении профессиональных задач

Знает: основные теории по управлению человеческими ресурсами

Умеет: принимать управленческие решения по профессиональной ориентации персонала

Владеет: технологией диагностики и анализа состояния системы управления человеческими ресурсами на предприятии

УК-6 Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки

УК-6.2 Умеет определять личностные и профессиональные приоритеты собственной деятельности для её совершенствования

Знает: современные технологии управления персоналом

Владеет: технологией обучения и развития персонала организации

УК-6.3. Владеет навыками самоорганизации и методами саморазвития для совершенствования собственной деятельности

Умеет: подбирать способы самоорганизации и саморазвития, адекватно выявленным в процессе самодиагностики проблемам. Владеет: технологией планирования собственной деятельности «Альпы»

ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления

ОПК-1.3 Осуществляет обобщение и критический анализ практик управления по направлению менеджмент

Владеет: технологией разработки системы мотивации персонала организации

ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций

ОПК-4.2 Использует в процессной и проектной деятельности современные практики управления, лидерские и коммуникативные навыки

Знает: современные подходы к организации эффективного управления персоналом

Требование к процедуре оценки:

Помещение: особых требований нет

Оборудование: особых требований нет

Инструменты: канцелярские принадлежности

Расходные материалы: бумага

Доступ к дополнительным справочным материалам: особых требований нет

Нормы времени: 4 академических часа

Проверяемая (ые) компетенция (и):

УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

УК-3.2 Учитывает в совместной деятельности особенности поведения и общения разных людей

Знает: сущность профессиональной ориентации (переориентации) персонала

УК-3.5 Эффективно взаимодействует с членами команды, в том числе участвует в обмене информацией, знаниями и опытом и презентации результатов работы команды, соблюдает этические нормы взаимодействия

Знает: способы социальной адаптации в коллективе

УК-5 Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия

УК-5.3 Владеет навыками создания благоприятной среды для межкультурного взаимодействия при выполнении профессиональных задач

Знает: основные теории по управлению человеческими ресурсами

УК-6 Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки

УК-6.2 Умеет определять личностные и профессиональные приоритеты собственной деятельности для её совершенствования

Знает: современные технологии управления персоналом

ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций

ОПК-4.2 Использует в процессной и проектной деятельности современные практики управления, лидерские и коммуникативные навыки

Знает: современные подходы к организации эффективного управления персоналом

Тип (форма) задания: тестирование

Пример типовых заданий (оценочные материалы):

Выберите один правильный вариант ответа.

1. Какая из концепций рассматривает персонал как ключевой ресурс и стратегический актив организации, требующий инвестиций для достижения долгосрочных целей?

- а) Управление кадрами
- б) Управление человеческими ресурсами (HRM)
- в) Научная организация труда
- г) Администрирование персонала

2. Какой современный подход к управлению персоналом делает основной акцент на сборе и анализе данных о сотрудниках для принятия объективных управленческих решений?

- а) Agile-HR
- б) HR-аналитика
- в) Управление талантами
- г) Управление брендом работодателя

3. Какая из перечисленных технологий управления персоналом направлена на создание и развитие кадрового резерва для замещения ключевых должностей в будущем?

- а) Аутплейсмент
- б) Кадровое делопроизводство
- в) Управление талантами (Talent Management)
- г) Геймификация

4. В чем заключается сущность профессиональной переориентации персонала?

- а) В адаптации нового сотрудника к условиям труда и коллективу.
- б) В горизонтальном перемещении сотрудника на аналогичную должность.
- в) В освоении сотрудником новой профессии или специальности, часто с изменением его трудовой функции.
- г) В увольнении сотрудника по несоответствию занимаемой должности.

5. Какой из перечисленных способов является наиболее эффективным для социальной адаптации нового сотрудника в коллективе?

- а) Выдача ему полного комплекта должностных инструкций.
- б) Немедленное включение в работу над сложным проектом.
- в) Назначение наставника (бадди) из числа опытных коллег.
- г) Изучение им истории компании на корпоративном портале.

6. Что из перечисленного является примером современного подхода, ориентированного на улучшение опыта сотрудника (Employee Experience)?

- а) Внедрение строгой системы штрафов за опоздания.
- б) Создание комфортной офисной среды, гибкого графика и понятных карьерных треков.

- в) Проведение аттестации раз в три года.
- г) Введение единого для всех дресс-кода.

7. Какая технология управления персоналом позволяет автоматизировать рутинные HR-процессы (подбор, оценку, расчет зарплаты)?

- а) HRM-системы (HRIS/HRMS)
- б) Метод 360 градусов
- в) Центры оценки (Assessment Center)
- г) Индивидуальный план развития (ИПР)

8. В чем основная идея школы человеческих отношений (Э. Мэйо), пришедшей на смену классической школе управления?

- а) В поиске «единственно верного способа» выполнения работы.
- б) В признании важности социальных и психологических факторов, влияющих на производительность труда.
- в) В строгой иерархии и формализации всех процессов.
- г) В отказе от материального стимулирования.

9. Что является главной целью профессиональной ориентации при найме нового персонала?

- а) Максимально быстро уволить неподходящих кандидатов.
- б) Уговорить кандидата принять предложение о работе любой ценой.
- в) Заполнить вакансию с минимальными затратами на поиск.
- г) Предоставить кандидату полную и честную информацию о компании, должности и условиях труда для принятия им взвешенного решения.

10. Какой подход предполагает применение гибких методологий (из IT-сферы) к HR-процессам для повышения их скорости и адаптивности?

- а) HR-аналитика
- б) Управление талантами
- в) Agile-HR
- г) Управление знаниями

11. Какая основная идея лежит в основе классической школы управления (Ф. Тейлор)?

- а) Работник — это личность со своими потребностями и мотивами.
- б) Главный мотиватор — это чувство принадлежности к коллективу.
- в) Существует «наилучший способ» выполнения работы, который можно найти путем научного анализа.
- г) Управление должно быть гибким и адаптивным.

12. Что такое «HR-бенчмаркинг»?

- а) Система оценки персонала по ключевым показателям эффективности.
- б) Процесс сравнения HR-показателей и практик компании с показателями лидеров рынка.
- в) Метод подбора персонала через социальные сети.
- г) Технология создания кадрового резерва.

13. Чем профессиональная ориентация отличается от адаптации?

- а) Это одно и то же понятие.
- б) Ориентация — это процесс до приема на работу, а адаптация — после.
- в) Ориентация — это информирование и введение в должность нового сотрудника, а адаптация — его процесс приспособления к роли и коллективу со временем.
- г) Ориентация касается только руководителей, а адаптация — рядовых сотрудников.

14. Какой способ социальной адаптации помогает новому сотруднику быстрее понять неформальные правила и нормы поведения в коллективе?

- а) Чтение корпоративного кодекса этики.
- б) Общение с коллегами во время обеденного перерыва и неформальных встреч.
- в) Изучение организационной структуры на схеме.
- г) Просмотр записей вебинаров о компании.

15. Какой современный подход предполагает, что HR-функция должна быть разделена на несколько центров экспертизы (стратегический партнер, административный эксперт, агент изменений, защитник сотрудников)?

- а) Модель Ульриха
- б) Модель компетенций
- в) Модель Киркпатрика
- г) Модель "5 пороков команды"

16. Какова ключевая цель управления человеческими ресурсами в современном понимании?

- а) Обеспечение компании нужным количеством работников.

- б) Получение конкурентного преимущества через эффективное использование способностей и потенциала сотрудников.
 в) Соблюдение требований Трудового кодекса РФ.
 г) Минимизация затрат на персонал.

17. Что такое «EVP» (Employee Value Proposition)?

- а) Система грейдов и окладов.
 б) Программа опционов для топ-менеджеров.
 в) План ежегодной индексации зарплат.
 г) Набор преимуществ, которые компания предлагает сотрудникам в обмен на их навыки и опыт.

18. Роль неформального лидера в процессе адаптации нового сотрудника заключается в:

- а) Помощи новичку влиться в социальную жизнь коллектива, принятии его в свою группу общения.
 б) Официальном наставничестве, назначенном приказом.
 в) Контроле за выполнением им KPI.
 г) Обучении работе в корпоративных программах.

19. Подход «Well-being» (благополучие сотрудников) фокусируется на:

- а) Строгом контроле рабочего времени.
 б) Комплексной заботе о физическом, ментальном и финансовом здоровье сотрудников.
 в) Увеличении премиального фонда.
 г) Проведении корпоративных праздников.

20. В чем заключается вклад Анри Файоля в теорию управления?

- а) Он разработал принципы научного менеджмента для низового звена (рабочих).
 б) Он сформулировал 14 универсальных принципов управления и выделил пять функций менеджмента (планирование, организация, распоряжение, координация, контроль).
 в) Он доказал важность неформальных групп на производстве.
 г) Он создал первую HRM-систему.

Ключ:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
б	б	в	в	в	б	а	б	г	в	в	б	в	б	а	б	г	а	б	б

За каждый верный ответ – 1 балл. Максимум за задание – 20 баллов.

Проверяемая (ые) компетенция (и):

УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

УК-3.3 Устанавливает разные виды коммуникации (устную, письменную, вербальную, невербальную, реальную, виртуальную, межличностную) для руководства командой и достижения поставленной цели

Умеет: принимать решения по профессиональной ориентации (переориентации) персонала

УК-5 Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия

УК-5.3 Владеет навыками создания благоприятной среды для межкультурного взаимодействия при выполнении профессиональных задач

Умеет: принимать управленческие решения по профессиональной ориентации персонала

УК-6 Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки

УК-6.3. Владеет навыками самоорганизации и методами саморазвития для совершенствования собственной деятельности

Умеет: подбирать способы самоорганизации и саморазвития, адекватно выявленным в процессе самодиагностики проблемам.

Тип (форма) задания: практическое задание

Пример типовых заданий (оценочные материалы):

Разработайте пошаговый алгоритм для руководителя, которому необходимо принять решение о судьбе ценного специалиста, потерявшего мотивацию к работе. Алгоритм должен помочь принять взвешенное решение: стоит ли пытаться сохранить сотрудника через переориентацию или необходимо с ним расставаться.

Работу оформите в виде таблицы:

Шаг алгоритма	Описание действий руководителя
...	...

Критерии оценки:

Максимум за задание – 40 баллов. Оценивается полнота алгоритма – максимум 15 баллов, детализация шагов – 15 баллов, управленческая логика – 10 баллов.

Полнота алгоритма	Присутствуют все ключевые шаги: от выявления проблемы до мониторинга результата. Алгоритм логичен и последователен.	0-15 баллов
Детализация шагов	Каждый шаг содержит конкретные действия руководителя, а не общие фразы («поговорить», «проанализировать»). Описаны методы диагностики и типы решений.	0-15 баллов
Управленческая логика	Алгоритм демонстрирует понимание причинно-следственных связей: как выявление причины влияет на выбор решения. Предложенные варианты решения адекватны ситуации.	0-10 баллов

Модельный ответ:

Шаг алгоритма	Описание действий руководителя
1. Выявление проблемы	Сбор объективных данных: анализ динамики КРІ сотрудника за последние 3-6 месяцев, фиксация конкретных фактов снижения производительности или качества работы, получение обратной связи от коллег и прямых подчиненных (при сохранении конфиденциальности).
2. Индивидуальная встреча	Проведение встречи «один на один» с сотрудником в нейтральном тоне. Цель — не обвинить, а выяснить причины. Использование открытых вопросов: «Что изменилось в твоей работе за последнее время?», «Какие задачи вызывают у тебя наибольший интерес/наименьший?», «Как ты видишь свое развитие?».
3. Диагностика причин	Анализ полученной информации. Причины могут быть: Профессиональное выгорание (нужен отдых или смена задач). Отсутствие карьерных перспектив на текущем месте. Личностный конфликт (с руководителем или коллегой). Несоответствие ценностей ценностям компании/команды. Внешние факторы (проблемы в семье, здоровье).
4. Оценка потенциала и ценности	Оценка «стоимости» сотрудника для компании: его уникальные знания, влияние на команду, стоимость замены. Оценка его потенциала к переобучению или переходу на новую роль.
5. Формирование вариантов решения	На основе пп. 3-4 формируется список вариантов: Вариант А: Горизонтальная ротация (перевод на смежную/новую должность). Вариант Б: Разработка программы переориентации/обучения под новый проект/направление. Вариант В: Предоставление длительного отпуска/снижение нагрузки. Вариант Г: Увольнение по соглашению сторон с выплатой компенсации.
6. Обсуждение вариантов с сотрудником	Представление 1-2 наиболее подходящих вариантов сотруднику для совместного обсуждения и выбора пути решения проблемы.
7. Принятие и реализация решения	Фиксация договоренностей в виде плана действий с конкретными сроками и КРІ для оценки успешности изменений.
8. Мониторинг и контроль	Регулярные встречи (например, раз в две недели/месяц) для отслеживания прогресса, настроения сотрудника и выполнения плана.

Проверяемая (ые) компетенция (и):

УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

УК-3.4 Демонстрирует понимание результатов (последствий) личных действий и планирует последовательность шагов для достижения поставленной цели, контролирует их выполнение

Владеет: технологией оценки деятельности персонала

УК-5 Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия

УК-5.3 Владеет навыками создания благоприятной среды для межкультурного взаимодействия при выполнении профессиональных задач

Владеет: технологией диагностики и анализа состояния системы управления человеческими ресурсами на предприятии

УК-6 Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки

УК-6.2 Умеет определять личностные и профессиональные приоритеты собственной деятельности для её совершенствования

Владеет: технологией обучения и развития персонала организации

УК-6.3. Владеет навыками самоорганизации и методами саморазвития для совершенствования собственной деятельности

Владеет: технологией планирования собственной деятельности «Альпы»

ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления

ОПК-1.3 Осуществляет обобщение и критический анализ практик управления по направлению менеджмент

Владеет: технологией разработки системы мотивации персонала организации

Тип (форма) задания: практическое задание

Пример типовых заданий (оценочные материалы):

В компании наблюдается высокая текучесть кадров среди новых сотрудников отдела продаж в течение первых трех месяцев работы (испытательного срока). Перед вами как перед HR-директором поставлена задача разработать комплексную технологию «Адаптация и удержание новых менеджеров по продажам», которая позволит снизить текучесть на 50% за полгода.

Опишите технологию по следующим блокам:

- 1) Диагностика текущей системы адаптации (что работает плохо).
- 2) Проектирование новой технологии адаптации (что нужно сделать).
- 3) План внедрения технологии.
- 4) Система оценки эффективности технологии.

Критерии оценки:

Максимум за задание – 40 баллов. Оценивается комплексность технологии – максимум 15 баллов, степень проработки блоков – 15 баллов, практическая применимость – 10 баллов.

Комплексность технологии	Ответ содержит все запрошенные блоки: диагностику, проектирование, план внедрения и оценку эффективности. Технология представляет собой целостную систему, а не набор разрозненных действий.	0-15 баллов
Степень проработки блоков	Каждый блок описан детально с конкретными методами, инструментами, этапами и ожидаемыми результатами. Описаны конкретные метрики для оценки эффективности (KPI).	0-15 баллов
Практическая применимость	Предложенная технология выглядит реалистичной для внедрения в реальной компании среднего размера. Учтены необходимые ресурсы (время, люди).	0-10 баллов

Модельный ответ:

Блок технологии	Описание
1. Диагностика текущей системы адаптации	Методы: Анализ воронки найма (конверсия из найма в успешно прошедших испытательный срок), анонимный опрос увольняющихся сотрудников («выходное интервью»), опрос руководителей групп продаж. Что выявляем: Основные причины ухода (неясные задачи, отсутствие обучения продукту, конфликт с руководителем/коллегами, несоответствие реальности ожиданиям). Выявляем слабые места в текущей программе онбординга. Результат: Отчет с топ-3 причинами текучести и SWOT-анализ текущей системы адаптации.
2. Проектирование новой технологии адаптации	Программа "Успешный старт" на 90 дней: • Неделя 0 (до выхода): Отправка Welcome-book, настройка рабочего места, назначение наставника. • Неделя 1: Welcome-тренинг (история компании, ценности), встреча с руководителем для постановки целей по SMART на испытательный срок. • Недели 2-4: Обучение продукту и техникам продаж (тренинги, вебинары), серия встреч-знакомств с ключевыми коллегами из других отделов. • Месяц 2: Первые самостоятельные задачи под контролем наставника, промежуточная оценка эффективности (встреча с руководителем). • Месяц 3: Полноценное включение в работу, финальная оценка по KPI, разработка ИПР. Инструменты: Карта пути сотрудника (EJM), чек-листы для наставника и руководителя.
3. План внедрения технологии	Этап 1 (Подготовка, 2 недели): Разработка всех материалов (Welcome-book, скрипты встреч), обучение наставников. Этап 2 (Пилотный запуск, 1 месяц): Запуск программы для одной группы новых сотрудников. Этап 3 (Анализ пилота): Сбор обратной связи от участников и наставников, корректировка программы. Этап 4 (Полномасштабный запуск): Внедрение обновленной программы для всех новых сотрудников отдела продаж. Ответственные: HR-менеджер, руководители отделов продаж. Ресурсы: Бюджет на внешнее обучение, рабочее время наставников.
4. Система оценки эффективности технологии	Метрики: • Снижение процента текучести новых сотрудников на испытательном сроке (целевой показатель - снижение на 50%). • Увеличение конверсии прохождения испытательного срока. • Оценка удовлетворенности процессом адаптации (eNPS или опрос после 3 месяцев работы). • Оценка по результатам работы через 6 месяцев после найма. Периодичность: Сбор данных — ежемесячно, анализ результатов — ежеквартально с представлением отчета генеральному директору.

Методические материалы, определяющие процедуру и критерии оценивания сформированности компетенций при проведении промежуточной аттестации

Оценка ответов осуществляется в соответствии с представленными критериями. Ответ студента может отличаться от модельного ответа.

Оценка степени сформированности результатов обучения производится по шкале:

Менее 56 баллов – низкий уровень (неудовлетворительно);

56-70 баллов – пороговый уровень (удовлетворительно);

71-85 – продвинутый уровень (хорошо);

86-100 – высокий уровень (отлично).