ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат 02AA015500B9B277974BD4E8E7991CCA59
Владелец АНО ВО "УИФР"
Действителен с 08.04.2025 по 08.07.2026

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) программы: Управление человеческими ресурсами

Дисциплина: Бюджетирование расходов на персонал

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

При проведении текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине у обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, основная образовательная программа «Менеджмент», направленность (профиль): Управление человеческими ресурсами, оцениваются компетенции, формирующиеся в процессе освоения образовательной программы.

Выпускник программы должен обладать следующими компетенциями:

Компетенция (код и формулировка)	Профессиональный стандарт (код, наименование)	ОТФ (код, наименование)
ПК-3 (Ч) Способен осуществлять планирование расходов на персонал	08.038 Специалист по экономике труда	С, Планирование численности персонала и расходов на персонал

2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Описание показателей оценивания компетенций на различных этапах их формирования осуществляется в соответствии с основной профессиональной образовательной программой вуза. В качестве показателей рассматриваются результаты освоения дисциплины, выраженные через знания, умения и владения (таблица 1).

В таблице 2 приводится шкала оценивания компетенций на различных этапах их формирования с указанием критериев их оценивания. Во втором столбце таблицы приводится шкала оценивания компетенций на различных этапах их формирования в соответствии с обозначенным критерием.

Таблица 1 – Описание показателей оценивания компетенций на различных этапах их формирования с точки зрения результатов освоения дисциплины.

Компетенция	**Индикатор достижения компетенции**	**Планируемые результаты обучения по дисциплине**
ПК-3 (Ч) Спосо-	ИДК-ПК(Ч)-3.2 Ре-	Знать: терминологию, принципы

бен осуществлять планирование расходов на персонал	шает задачи бюджетирования расходов на персонал	бюджетирования расходов на персонал Уметь: решать вопросы разработки системы бюджетирования расходов на персонал, планирования, корректировки и контроля исполнения бюджета расходов на персонал Владеть: навыками применения методов бюджетирования расходов на персонал

Таблица 2 – Критерии и шкала оценивания компетенций на различных этапах их формирования.

Критерии оценивания компетенций	Шкала оценивания
Достигнутый уровень оценки результатов обучения показывает, что студент обладает необходимой системой знаний и владеет некоторыми умениями по дисциплине, способен понимать и интерпретировать освоенную информацию, что позволит ему в дальнейшем развить такие качества умственной деятельности, как глубина, гибкость, критичность, доказательность, эвристичность. Достигнутый уровень оценки результатов обучения показывает, что студент обладает знаниями основных принципов бюджетирования расходов на персонал	Пороговый (обязательный)
Достигнутый уровень оценки результатов обучения показывает, что студент продемонстрировал глубокие прочные знания и развитые практические умения и навыки, может сравнивать, оценивать и выбирать методы решения заданий, работать целенаправленно, используя связанные между собой формы представления информации. Достигнутый уровень оценки результатов обучения показывает, что студент умеет осуществлять самостоятельный анализ актуальных проблем, решать вопросы разработки системы бюджетирования расходов на персонал, планирования, корректировки и контроля исполнения бюджета расходов на персонал	Повышенный
Достигнутый уровень оценки результатов обучения свидетельствует о том, что студент способен обобщать и оценивать информацию, полученную на основе исследования нестандартной ситуации; использовать сведения из различных источников, успешно соотнося их с предложенной ситуацией.	Продвинутый

Критерии оценивания компетенций	Шкала оценивания
Достигнутый уровень оценки результатов обучения свидетельствует о том, что студент владеет навыками применения методов бюджетирования расходов на персонал	

3. Оценочные средства для проведения текущего контроля освоения дисциплины

Вопросы для самоконтроля и подготовки к текущему контролю методом опроса

Тема 1. Анализ кадровой ситуации в организации

1. Начало разработки бюджета расходов на персонал.
2. Оценка ситуации в организации.
3. Анализ выполнения бюджета за прошлый период.
4. Отклонения от плана и бюджета за прошлый год.
5. Причины возникновения незапланированных расходов.
6. Неиспользованные ресурсы.
7. Оценка эффективности действующей кадровой политики организации

Тема 2. Планирование кадровой работы

1. Анализ ситуации в организации. План работы с персоналом на предстоящий год.
2. Перечень мероприятий по каждому направлению работы с персоналом: найм, адаптация, обучение, оценка, увольнение и пр. и определите суммы затрат.
3. Разработка планов в условиях определенности
4. Разработка планов в условиях неопределенности.
5. Инвестиционный бюджет.

Тема 3. Варианты и методы планирования расходов на персонал

1. Основные этапы планирования расходов на персонал.
2. Подготовка и анализ необходимых данных с целью сопоставления результатов деятельности организации с деятельностью конкурентов.
3. Определение показателей эффективности — качественных и количественных, используемых для оценки планируемого бюджета.
4. Составление планового бюджета (с определением объектов расходов в виде статей затрат).
5. Корректировка полученных плановых показателей с точки зрения экономической эффективности, рациональности, соответствия текущим финансовым возможностям организации.

Тема 4. Статьи бюджета

1. Фонд оплаты труда (ФОТ).

2. Социальные программы, льготы, компенсации.

3. Расходы, не учитываемые в затратах организации на рабочую силу. Подбор персонала. Обучение и развитие персонала.

4. Оценка персонала.

5. Развитие корпоративной культуры, корпоративные мероприятия.

6. Ведение кадрового делопроизводства. Обеспечение деятельности службы персонала.

7. Командировочные расходы

8. Новые направления работы с персоналом. Исследования в области управления человеческими ресурсами; работа по повышению лояльности, приверженности и доверия сотрудников по отношению к организации (внутренний PR); создание привлекательного имиджа работодателя на рынке труда (HR-брендинг).

Тема 5. Бланки планирования

1. Бланки сводных таблиц, которые позволят собрать необходимую информацию со всех подразделений по каждой статье расходов.

2. Бюджет расходов на подбор персонала.

3. Бюджет расходов на увольнения и перемещения сотрудников.

4. Бюджет расходов на обучение и развитие сотрудников.

5. Бюджет расходов на социальные программы.

6. Бюджет расходов на корпоративные мероприятия.

Тема 6. Сбор информации

1. Рассылка бланков планирования.

2. Сбор информации по подразделениям. Анализ полученных сумм.

3. Сравнение с предыдущими периодами, с планами развития подразделения и организации в целом.

4. Обоснование расходов.

Тема 7. Оформление бюджета

1. Сведение всех сумм в единый документ.

2. Оформление бюджета. Общие рекомендации по оформлению.

3. Первая страница как отображение сжатой информации из наименований статей и общих сумм расходов по ним.

4. Расшифровка каждой из статей с пояснениями.

8. Проверка и защита бюджета

1. Проверка бюджета.

2. Подписание бюджета.

3. Согласование бюджета.

4. Утверждение бюджета.

5. Особенности защиты бюджета.

Задания по контрольной работе для текущего контроля, указания по ее выполнению.

Контрольная работа по дисциплине выполняется в форме реферата по выбранной теме. Реферат должен соответствовать принятым в институте «Правилам выполнения письменных работ», в том числе требованиям к оригинальности таких работ.

Реферат – это вид учебно-исследовательской работы, выполненной на актуальную тему в рамках профильной проблематики, отражающей основные направления исследования по данной дисциплине. В процессе работы над содержанием реферата должно быть осуществлено следующее – выбраны и проанализированы основные методологические подходы, теории и концепции по теме.

Рекомендуется следующий алгоритм подготовки реферата:

1.определить научные подходы, теории, концепции менеджмента, в рамках которых наиболее логично рассмотреть сущность темы и ее основных категорий;

2. осуществить выбор литературы (зарубежной и отечественной), основываясь на которой можно раскрыть тему по заранее определенной логике ее представления;

3. подготовить структуру (план реферата), разворачивание которой отражало бы как основные позиции в рамках различных управленческих дискурсов, так и анализ современных практик по выбранной теме реферата;

4. разработать структуру реферата, которая включает основные составные части: введение, основная часть, заключение, список использованной литературы и источников, ссылки при цитировании обязательны;

5. подготовить введение, которое включает краткое обоснование актуальности темы реферата, которое отражает то или иное направление научных исследований в рамках темы;

6. подготовить основную часть, которая включает:

– описание значимых для темы научных теорий, взглядов, подходов, в рамках которых необходимо рассматривать тему; анализ базовых категорий;

– специфику становления, формирования, развития тех или иных управленческих процессов с точки зрения современного подхода;

– анализ современного состояния, включая проблемы функционирования тех или иных аспектов управленческих практик;

7. подготовить заключение, которое включает резюмирование результатов работы в рамках темы реферата: краткое заключение об актуальности темы и изложение основных результатов, которые получены в процессе ее изучения;

8. обучающийся может получить консультации у преподавателя в связи с согласованием структуры реферата или методологических аспектов раскрытия выбранной темы.

Критерии оценивания реферата

– Степень раскрытия сущности вопроса: а) соответствие плана теме реферата; б) соответствие содержания теме и плану реферата; в) полнота и глубина знаний по теме; г) обоснованность способов и методов работы с материалом; е) умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме).

– Обоснованность выбора источников: а) оценка использованной литературы: привлечены ли известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные, сводки, справки и т.д.).

– Соблюдение требований к оформлению: а) насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы; б) оценка грамотности и культуры изложения (в т.ч. орфографической, пунктуационной, стилистической культуры), владение терминологией; в) соблюдение требований к объёму реферата.

Оценка «отлично» ставится, если выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.

Оценка «хорошо» – основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.

Оценка «удовлетворительно» – имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод.

Оценка «неудовлетворительно» – тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

Выбор варианта контрольной работы для студентов осуществляется по последней цифре номера зачетки. Цифра 0 означает 10 вариант.

Первый вариант выбирает одну тему из номеров 1 и 11, второй вариант выбирает из номеров 2 и 12 и т.д.

Темы для выполнения контрольных работ:

1. Основные этапы планирования расходов на персонал.
2. Подготовка и анализ необходимых данных с целью сопоставления результатов деятельности организации с деятельностью конкурентов.
3. Определение показателей эффективности — качественных и количественных, используемых для оценки планируемого бюджета.

4. Составление планового бюджета (с определением объектов расходов в виде статей затрат).

5. Корректировка полученных плановых показателей с точки зрения экономической эффективности, рациональности, соответствия текущим финансовым возможностям организации.

6. Сбор информации при планировании расходов на персонал.

7. Планирование кадровой работы.

8. Варианты и методы планирования кадровой работы.

9. Основные статьи бюджета при планировании кадровой работы.

10. Бланки планирования кадровой работы.

4. Контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы и дисциплины, в ходе промежуточной аттестации

По компоненте компетенций «Знать»:

1. Этапы разработки бюджета на персонал.
2. Ресурсы, которые могут быть использованы при разработке бюджета на персонал
3. Как проводится оценка эффективности действующей кадровой политики организации.
4. Как проводится анализ кадровой ситуации в организации
5. План работы с персоналом на предстоящий год
6. Разработка планов в условиях определенности
7. Основные этапы планирования расходов на персонал.
8. Подготовка и анализ необходимых данных с целью сопоставления результатов деятельности организации с деятельностью конкурентов.
9. Определение показателей эффективности — качественных и количественных, используемых для оценки планируемого бюджета.
10. Фонд оплаты труда (ФОТ) в организации.
11. Критерии подбора персонала в организации.
12. Проведение оценки персонала в организации.
13. Понятие бюджет расходов на подбор персонала.
14. Понятие бюджет расходов на увольнения и перемещения сотрудников.
15. Понятие бюджет расходов на обучение и развитие сотрудников.
16. Сбор информации по подразделениям.
17. Анализ полученных сумм
18. Обоснование расходов.
19. Сведение всех сумм в единый документ
20. Проверка бюджета

По компоненте компетенций «Уметь»:

1. Распределить этапы разработки бюджета на персонал.

2. Классифицировать ресурсы, которые могут быть использованы при разработке бюджета на персонал
3. Провести оценку эффективности действующей кадровой политики организации
4. Составить перечень мероприятий по каждому направлению работы с персоналом
5. Провести анализ кадровой ситуации в организации
6. Определить сумму затрат на персонал
7. Анализировать необходимые данные с целью сопоставления результатов деятельности организации с деятельностью конкурентов
8. Определять качественные показатели эффективности, используемые для оценки планируемого бюджета.
9. Определять количественные показатели эффективности, используемые для оценки планируемого бюджета.
10. Разрабатывать социальные программы, льготы, компенсации.
11. Составлять планы обучения и развития персонала.
12. Составлять прогноз развития корпоративной культуры, организовывать корпоративные мероприятия.
13. Разрабатывать бланки таблиц для сбора информации по каждой статье расходов на персонал
14. Разрабатывать бюджет расходов на социальные программы.
15. Разрабатывать бюджет расходов на корпоративные мероприятия.
16. Распределять бланки планирования
17. Систематизировать информацию от подразделений
18. Проводить сравнительный анализ бюджета на персонал
19. Оформление бюджета на персонал
20. Проведение согласования бюджета

По компоненте компетенций «Владеть навыками»:
1. Организовать руководство этапами разработки бюджета на персонал
2. Привлечения ресурсов, которые могут быть использованы при разработке бюджета на персонал
3. Организовать оценку эффективности действующей кадровой политики организации.
4. Составление плана работы с персоналом
5. Разработать инвестиционный бюджет персонала
6. Разработка мероприятий по основным направлениям работы с персоналом.
7. Составление планового бюджета
8. Корректировка полученных плановых показателей с точки зрения экономической эффективности
9. Корректировка полученных плановых показателей с точки зрения соответствия текущим финансовым возможностям организации.
10. Организовывать ведение кадрового делопроизводства.

11. Осуществлять обеспечение деятельности службы персонала.
12. Разрабатывать новые направления работы с персоналом
13. Создания бланков планирования
14. Составления бюджетов расходов на персонал
15. Составления сводных таблиц с использование программных продуктов.
16. Рассылки бланков планирования
17. Анализа сумм, полученных в результате планирования в подразделениях
18. Проводить динамический анализ расходов на персонал
19. Проверка бюджета
20. Защита бюджета

5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения дисциплины, в ходе промежуточной аттестации

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций, разработаны на основе подхода В.П. Беспалько. Задания фонда оценочных средств представлены в трех взаимосвязанных блоках.

Первый блок – задания на уровне «знать», в которых очевиден способ решения, усвоенный студентом при изучении дисциплины. Задания этого блока выявляют в основном знаниевый компонент по дисциплине и оцениваются по бинарной шкале «правильно-неправильно».

Второй блок – задания на уровне «знать» и «уметь», в которых нет явного указания на способ выполнения, и студент для их решения самостоятельно выбирает один из изученных способов. Задания данного блока позволяют оценить не только знания по дисциплине, но и умения пользоваться ими при решении стандартных, типовых задач. Результаты выполнения этого блока оцениваются с учетом частично правильно выполненных заданий.

Третий блок – задания на уровне «знать», «уметь», «владеть». Он представлен кейс-заданиями, содержание которых предполагает использование комплекса умений и навыков, для того чтобы студент мог самостоятельно сконструировать способ решения, комбинируя известные ему способы и привлекая знания из разных дисциплин. Кейс-задание представляет собой учебное задание, состоящее, как правило, из описания реальной практической ситуации или ситуации, приближенной к практике. Выполнение студентом кейс-заданий требует решения поставленной проблемы (ситуации) в целом и проявления умения анализировать конкретную информацию, прослеживать причинно-следственные связи, выделять ключевые проблемы и методы их решения. В отличие от первых двух блоков задания третьего блока носят интегральный (summative) характер и позволяют формировать нетрадиционный способ мышления, характерный и необходимый для современного человека. Решение студентами подобного рода нестандартных практико-

ориентированных заданий свидетельствует о степени влияния процесса изучения дисциплины на формирование у студентов общекультурных и профессиональных компетенций в соответствии с требованиями ФГОС.

Оценивание знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций, осуществляется с помощью следующей модели оценки выполнения типовых заданий и практико-ориентированных задач, которая позволяет установить соответствие между результатом выполнения заданий ФОС обучающимся (студентом) и уровнем обученности по шкале оценивания (таблица 3).

Таблица 3 – Модель оценки выполнения заданий ФОС

Цифровое выражение	Словесное выражение	Описание
5	Отлично (зачтено)	всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, умение свободно выполнять практические задания, предусмотренные программой, усвоивший основную литературу и знакомый с дополнительной литературой, рекомендованной программой
4	Хорошо (зачтено)	полное знание учебного материала, успешно выполняет предусмотренные в программе практические задания, усвоил основную литературу, рекомендованную в программе, способен к самостоятельному пополнению и обновлению знаний и умений в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности
3	Удовлетворительно (зачтено)	знания основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, выполняет практические задания, предусмотренные программой, знаком с основной литературой, рекомендованной программой, но допускает погрешности в ответе и при выполнении заданий, обладая при этом необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя
2	Неудовлетворительно (не зачтено)	пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допущение студентом принципиальных ошибок в выполнении предусмотренных программой заданий. Как правило, оценка "неудовлетворительно" ставится студентам, которые не могут продолжить обучение или приступить к профессиональной деятельности по окончании вуза без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

Данная модель, являясь студентоцентрированной, позволяет сфокусировать внимание на результатах каждого отдельного студента. Предложенные показатели оценки результатов обучения позволяют сделать выводы об уровне обученности каждого отдельного студента и дать ему рекомендации для дальнейшего успешного продвижения в обучении.

Предложенный фонд оценочных средств может быть использован для оценки результатов обучения отдельного студента, а также для выборки студентов направления подготовки.