

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Таскаев Сергей Владимирович  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 02.07.2026 12:14:22  
Уникальный программный ключ:  
04c19ed8bf98f3b6cb77a486b9a8788b83223f3



МИНОБРАЗОВАНИЯ России			
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)			
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования			
Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине			
Кадровая политика			
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом			
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».			
Версия документа - 1	стр. 1 из 19	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

**Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации  
по дисциплине (модулю)**

**Б1.В Кадровая политика**  
(указать индекс и наименование дисциплины)

Направление подготовки (специальность)  
**38.03.03 Управление персоналом**  
(указать код и наименование в соответствии с ФГОС)

Направленность (профиль)  
**HR-менеджмент и управление командами**  
(указать при условии требования ФГОС)


Присваиваемая квалификация  
**бакалавр**  
(указать в соответствии с ФГОС)

Форма обучения  
**Очно-заочная**  
(выбрать очная, заочная)

Год набора 2026

Челябинск, 2026г.



	МИНОБРНАУКИ России Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования		
	Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине Кадровая политика по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».		
Версия документа - 1	стр. 2 из 19	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

## Содержание

1. Паспорт фонда оценочных средств
2. Перечень формируемых компетенций
  - 2.1. Компетенции, закреплённые за дисциплиной
3. Содержание оценочных средств по дисциплине
  - 3.1. Виды оценочных средств
  - 3.2. Содержание оценочных средств
4. Порядок проведения и критерии оценивания промежуточной аттестации
  - 4.1. Порядок проведения промежуточной аттестации
  - 4.2. Критерии оценивания по видам оценочных средств
  - 4.3. Результаты промежуточной аттестации и уровни сформированности компетенций.



МИНОБРНАУКИ России  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине  
Кадровая политика  
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 3 из 19

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

## 1. Паспорт фонда оценочных средств

Направление подготовки (специальности) 38.03.03 Управление персоналом  
(указать код и наименование в соответствии с ФГОС)

Направленность (профиль) HR-менеджмент и управление командами  
(указать наименование)

Дисциплина Кадровая политика  
(указать индекс и наименование дисциплины)

Семестр(ы) изучения: 6  
(указать № семестра(ов))

Форма (ы) промежуточной аттестации: ЭКЗАМЕН  
(указать форму(ы) промежуточной аттестации  
(зачет, зачет с оценкой, экзамен, курсовая работа и т.д.)  
для каждого семестра отдельно)

## 2. Перечень формируемых компетенций

### 2.1. Компетенции, закреплённые за дисциплиной

Изучение дисциплины «Б1.В Кадровая политика»  
(указать индекс и наименование дисциплины)

направлено на формирование следующих компетенций:

Код и наименование компетенции согласно ФГОС	Индикаторы достижения компетенций согласно ОПОП ВО	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
1	2	3
ПК-3: Организует работу с персоналом в соответствии с общими целями развития предприятия, учреждения, организации и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников	ПК-3.1. Знает основные концепции кадровой политики, её место в системе стратегического управления организацией, принципы разработки и реализации. ПК-3.2. Умеет разрабатывать и реализовывать элементы кадровой политики (подбор, адаптация, оценка, обучение, мотивация) в соответствии со стратегическими целями. ПК-3.3. Владеет методами оценки эффективности кадровой политики и её влияния на достижение целей организации и профессиональное развитие сотрудников.	<b>Знать:</b> основные концепции и типы кадровой политики, принципы и методы её разработки и реализации, нормативно-правовую базу, связь кадровой политики со стратегией организации. <b>Уметь:</b> анализировать существующую кадровую политику организации, выявлять её сильные и слабые стороны, разрабатывать предложения по её совершенствованию, применять методы оценки эффективности кадровой политики. <b>Владеть:</b> навыками разработки кадровых мероприятий в рамках выбранной кадровой политики, методами диагностики кадровой политики, инструментарием оценки её экономической и социальной эффективности.



МИНОБРНАУКИ России  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине  
Кадровая политика  
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 4 из 19

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

ПК-1: Способен осуществлять сбор, критический анализ внутренней и внешней среды, в том числе в условиях рыночных отношений для решения профессиональных задач	ПК-1.1. Знает источники и методы сбора информации о внутренней и внешней среде организации (в том числе о рынке труда, трудовом законодательстве, кадровых рисках) для обоснования кадровой политики. ПК-1.2. Умеет проводить анализ кадрового состава, системы управления персоналом, внешних факторов (демографических, экономических, технологических, правовых) и интерпретировать их влияние на кадровую политику. ПК-1.3. Владеет навыками SWOT-анализа кадровой политики, методами оценки кадровых рисков, инструментарием сбора и обработки данных для обоснования управленческих решений в сфере HR.	<b>Знать:</b> методики и инструментарий сбора данных для критического анализа внутренней и внешней среды, в том числе в условиях рыночных отношений для решения профессиональных задач. <b>Уметь:</b> проводить анализ статистических данных для оценки внутренней и внешней среды, в том числе в условиях рыночных отношений для решения профессиональных задач. <b>Владеть:</b> навыками использования инструментария по сбору статистических данных для проведения оценки внутренней и внешней среды, в том числе в условиях рыночных отношений для решения профессиональных задач.
---	---	--

### 3. Содержание оценочных средств по дисциплине

#### 3.1 Виды оценочных средств

Код, наименование компетенции согласно ФГОС	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине	Контролируемые темы/разделы (номер и название раздела из РПД п.2.2)	Семестр	Номер задания	Наименование оценочного средства
ПК-3: Организует работу с персоналом в соответствии с общими целями развития предприятия, учреждения, организации и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования и профессиональн	<b>Знать:</b> основные концепции и типы кадровой политики, принципы и методы её разработки и реализации, нормативно-правовую базу, связь кадровой политики со стратегией организации. <b>Уметь:</b> анализировать существующую кадровую политику организации, выявлять её сильные и слабые стороны,	Тема 1. Концептуальные основы кадровой политики организации Тема 2. Стратегическое управление персоналом организации Тема 3. Основы кадрового планирования в организации Тема 4. Планирование основных направлений	6	1.1–1.35; 2.1–2.20; 3.1–3.15; 4.1–4.35	Доклад с презентацией; Тест; Ситуационная задача; Вопросы к зачёту
			6	1.1–1.35; 2.1–2.20; 3.1–3.15; 4.1–4.35	Доклад с презентацией; Тест; Ситуационная задача;



МИНОБРНАУКИ России  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине  
Кадровая политика  
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 5 из 19

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

ого совершенствования работников	разрабатывать предложения по её совершенствованию, применять методы оценки эффективности кадровой политики.	работы с персоналом	6	1.1–1.35; 2.1–2.20; 3.1–3.15; 4.1–4.35	Вопросы к зачёту  Доклад с презентацией; Тест; Ситуационная задача; Вопросы к зачёту
	<b>Владеть:</b> навыками разработки кадровых мероприятий в рамках выбранной кадровой политики, методами диагностики кадровой политики, инструментарием оценки её экономической и социальной эффективности.				
	<b>Знать:</b> методики и инструментарий сбора данных для критического анализа внутренней и внешней среды, в том числе в условиях рыночных отношений для решения профессиональных задач.				
ПК-1: Способен осуществлять сбор, критический анализ внутренней и внешней среды, в том числе в условиях рыночных отношений для решения профессиональных задач	<b>Уметь:</b> проводить анализ статистических данных для оценки внутренней и внешней среды, в том числе в условиях рыночных отношений для решения профессиональных задач.	6	1.1–1.35; 2.1–2.20; 3.1–3.15; 4.1–4.35	Доклад с презентацией; Тест; Ситуационная задача; Вопросы к зачёту	
	<b>Владеть:</b> навыками использования инструментария по сбору статистических данных для проведения оценки внутренней и внешней среды, в том числе в условиях рыночных отношений для решения профессиональных задач.	6	1.1–1.35; 2.1–2.20; 3.1–3.15; 4.1–4.35	Доклад с презентацией; Тест; Ситуационная задача; Вопросы к зачёту	

## 3.2 Содержание оценочных средств

### 3.2.1 Тематика для подготовки теоретического доклада:

Студент выбирает одну тему из предложенного списка (либо предлагает собственную, согласовав с преподавателем). Доклад готовится на 10–12



МИНОБРНАУКИ России  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине  
Кадровая политика  
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 6 из 19

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

минут, сопровождается презентацией (10–15 слайдов). Цель – продемонстрировать понимание сущности кадровой политики, её роли в стратегическом управлении организацией, умение анализировать и оценивать кадровую политику, связывать её с целями развития организации и внешней средой.

#### **Темы докладов:**

1. Понятие кадровой политики: сущность, цели, задачи, уровни (государственная и корпоративная).
2. Место кадровой политики в системе стратегического управления организацией.
3. Типология кадровой политики: пассивная, реактивная, превентивная, активная.
4. Открытая и закрытая кадровая политика: сравнительный анализ, преимущества и недостатки.
5. Принципы формирования и реализации кадровой политики.
6. Этапы разработки кадровой политики организации.
7. Кадровая политика и стратегия организации: взаимосвязь и взаимовлияние.
8. Влияние внешней среды на формирование кадровой политики (PEST-анализ).
9. Анализ внутренней среды как основа кадровой политики (аудит персонала, кадровый потенциал).
10. Кадровая политика на различных стадиях жизненного цикла организации.
11. Кадровая политика в условиях кризиса: особенности и инструменты.
12. Государственная кадровая политика в РФ: концепции и приоритеты.
13. Нормативно-правовая база кадровой политики: ТК РФ, отраслевые соглашения.
14. Политика подбора и отбора персонала: источники, методы, критерии.
15. Политика адаптации персонала: виды, технологии, оценка эффективности.
16. Политика оценки персонала: методы, периодичность, связь с развитием.
17. Политика обучения и развития персонала: формы, методы, оценка ROI.
18. Политика мотивации и стимулирования труда: материальные и нематериальные инструменты.
19. Кадровая политика и управление талантами (Talent Management): подходы, инструменты.



20. Кадровый резерв: формирование, развитие, оценка эффективности.
21. Политика управления карьерой: вертикальная и горизонтальная карьера, карьерные планы.
22. Кадровая политика в области корпоративной культуры: ценности, нормы, традиции.
23. Кадровая политика и HR-брендинг: взаимосвязь, инструменты.
24. Социальная политика организации: программы поддержки сотрудников.
25. Оценка эффективности кадровой политики: экономические и социальные показатели.
26. Кадровые риски: идентификация, анализ, управление.
27. Аутсорсинг и аутстаффинг в кадровой политике: плюсы и минусы.
28. Цифровая трансформация кадровой политики: HRIS, HR-analytics.
29. Кейсы успешной реализации кадровой политики в российских компаниях.
30. Этические аспекты кадровой политики: справедливость, прозрачность, недискриминация.
31. Кадровая политика и удержание персонала: стратегии снижения текучести.
32. Кадровая политика в международных компаниях: особенности.
33. Кадровая политика в малом и среднем бизнесе: специфика.
34. Кадровая политика в государственных и муниципальных учреждениях.
35. Современные тренды кадровой политики: гибридные форматы работы, wellbeing, геймификация.

### 3.2.2 Тематика тестовых вопросов

Тест состоит из 20 заданий различных типов (закрытые, множественного выбора, на соответствие, на последовательность, «Да/Нет», вставка слова). Охватывает все разделы дисциплины. Правильные ответы выделены **жирным** (в реальном ФОС для преподавателя указываются в ключе).

**1. (Выбор одного ответа)** Какая кадровая политика характеризуется тем, что руководство организации осуществляет контроль за симптомами кризисных ситуаций в развитии персонала, но не имеет прогнозов и программ кадровой работы?

- а) Активная
- б) Превентивная
- в) Реактивная**



МИНОБРНАУКИ России  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине  
Кадровая политика  
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 8 из 19

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

г) Пассивная

**2. (Множественный выбор)** Какие из перечисленных факторов относятся к элементам внешней среды, влияющим на формирование кадровой политики организации (ПК-1)? (Выберите два или более варианта)

- а) Состояние рынка труда (спрос/предложение специалистов)
- б) Трудовое законодательство и нормативно-правовые акты
- в) Система мотивации, принятая в организации
- г) Демографические тенденции (старение населения, миграция)
- д) Уровень технологического развития отрасли
- е) Организационная структура компании

**3. (На соответствие)** Установите соответствие между типом кадровой политики и её характеристикой.

Тип кадровой политики	Характеристика
1. Пассивная	<b>В) Отсутствие прогноза кадровых потребностей, реагирование на возникающие проблемы</b>
2. Активная	<b>А) Наличие обоснованного прогноза и средств воздействия на кадровую ситуацию</b>
3. Открытая	<b>Б) Прозрачность для внешней среды, быстрый приём на работу на любые должности</b>
4. Закрытая	<b>Г) Ориентация на собственных сотрудников, длительная карьера в одной организации</b>

\*Ответ: 1-В, 2-А, 3-Б, 4-Г.\*

**4. (На последовательность)** Расположите этапы разработки кадровой политики организации в логической последовательности:

- а) Разработка конкретных кадровых мероприятий и программ
- б) Анализ внешней и внутренней среды (PEST, SWOT, аудит персонала)
- в) Мониторинг реализации и оценка эффективности
- г) Определение целей и принципов кадровой политики, согласование со стратегией организации
- д) Формирование кадровой стратегии и выбор типа кадровой политики

**Ответ: б → г → д → а → в**

**5. (Верно/Неверно)** Верно ли, что кадровая политика всегда должна быть



зафиксирована в виде отдельного документа (положения или концепции)?

- а) Да  
б) Нет

**6. (Вставка слова)** Система теоретических взглядов, идей, требований и принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, её формы и методы, называется **кадровой политикой**.

**7. (Выбор одного ответа)** Какой показатель НЕ относится к экономической эффективности кадровой политики?

- а) Производительность труда  
б) Рентабельность персонала (HR-ROI)  
в) Уровень удовлетворённости трудом  
г) Затраты на подбор и обучение персонала

**8. (Множественный выбор)** Какие инструменты используются для оценки кадрового потенциала организации при разработке кадровой политики (ПК-1)? (Выберите два или более варианта)

- а) Анализ возрастной и образовательной структуры персонала  
б) Оценка текучести кадров и абсентеизма  
в) Анализ результатов аттестации и оценки персонала  
г) Мониторинг зарплат конкурентов

д) Оценка кадрового резерва и преемственности

**9. (На соответствие)** Установите соответствие между функцией управления персоналом и типом кадровой политики.

Функция управления персоналом	Тип кадровой политики
1. Подбор персонала	<b>Б) При открытой – внешний, при закрытой – внутренний</b>
2. Адаптация персонала	<b>В) При открытой – быстрая включённость, при закрытой – наставничество</b>
3. Оценка персонала	<b>Г) При открытой – оценка результата, при закрытой – оценка потенциала</b>
4. Развитие персонала	<b>А) При открытой – внешние тренинги, при закрытой – внутреннее обучение</b>

\*Ответ: 1-Б, 2-В, 3-Г, 4-А.\*



**10. (Вставка слова)** Готовность организации к изменениям, её способность адаптироваться к новым условиям через развитие персонала и организационной культуры, составляет **кадровый** потенциал.

**11. (Верно/Неверно)** Является ли анализ кадровых рисков (например, риск ухода ключевых сотрудников, риск дефицита компетенций) обязательным элементом разработки кадровой политики?

а) Да

б) Нет

**12. (Множественный выбор)** Какие принципы лежат в основе эффективной кадровой политики? (Выберите два или более варианта)

а) Принцип системности и комплексности

б) Принцип соответствия стратегии организации

в) Принцип экономической эффективности

г) Принцип хаотичности и спонтанности

д) Принцип законности и социальной справедливости

**13. (На последовательность)** Расположите этапы кадрового планирования в рамках кадровой политики в логической последовательности:

а) Разработка плана привлечения, развития и высвобождения персонала

б) Анализ наличного кадрового состава и его структуры

в) Определение качественной и количественной потребности в персонале

г) Оценка эффективности кадрового планирования

д) Прогнозирование внешних и внутренних факторов, влияющих на потребность в персонале

**Ответ:** б → д → в → а → г

**14. (Выбор одного ответа)** Какой метод сбора информации о внешней среде позволяет оценить привлекательность организации как работодателя в глазах потенциальных кандидатов?

а) Анализ финансовой отчётности

б) Анализ отзывов на сайтах-отзовиках (**Dream Job, Glassdoor**)

в) Внутренний аудит кадрового делопроизводства

г) Анализ системы грейдов

**15. (Вставка слова)** Документ, в котором фиксируются правила, нормы и процедуры в области управления персоналом, является **кадровой политикой** (или положением, концепцией).

**16. (Верно/Неверно)** Верно ли, что кадровая политика не должна пересматриваться после утверждения и действует бессрочно без изменений?

а) Да

б) Нет



МИНОБРНАУКИ России  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине  
Кадровая политика  
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 11 из 19

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

**17. (Выбор одного ответа)** Какой подход к кадровой политике предполагает минимизацию затрат на персонал и ориентацию на внешний найм сотрудников начального уровня?

- а) Инновационный подход
- б) Стратегический подход
- в) Экономический подход**
- г) Социально-ориентированный подход

**18. (Множественный выбор)** Какие методы используются для анализа внутренней среды при разработке кадровой политики (ПК-1)? (Выберите два или более варианта)

- а) Анкетирование и опросы сотрудников (оценка удовлетворённости, вовлечённости)**
- б) Анализ текучести кадров в разрезе подразделений и должностей**
- в) Проведение аудита системы управления персоналом**
- г) Изучение отраслевых обзоров заработных плат
- д) Анализ результатов оценки персонала (KPI, компетенции)**
- е) Мониторинг изменений трудового законодательства

**19. (На соответствие)** Установите соответствие между стадией жизненного цикла организации и приоритетной кадровой задачей.

Стадия жизненного цикла	Приоритетная кадровая задача
1. Зарождение (создание)	<b>В) Привлечение ключевых специалистов, формирование команды</b>
2. Рост	<b>Г) Масштабный подбор, обучение, формирование кадрового резерва</b>
3. Зрелость	<b>А) Удержание и развитие персонала, оптимизация затрат</b>
4. Спад	<b>Б) Сокращение издержек, высвобождение персонала, аутплейсмент</b>

\*Ответ: 1-В, 2-Г, 3-А, 4-Б.\*

**20. (Вставка слова)** Система целей, принципов и вытекающих из них форм, методов и критериев работы с персоналом, распространяющихся на всех сотрудников, называется **кадровой политикой**.



МИНОБРНАУКИ России  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине  
Кадровая политика  
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 12 из 19

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

### 3.2.3 Тематика ситуационной задачи.

Студент получает задачу, требующую анализа кадровой политики организации, разработки рекомендаций, оценки эффективности. Решение представляется в письменном виде и защищается устно.

#### Примерный перечень задач (кейсов):

**1. Разработка кадровой политики для быстрорастущей IT-компании.** Компания за год выросла с 50 до 200 сотрудников. Столкнулась с проблемами: текучесть кадров выросла до 40%, процессы найма хаотичны, отсутствует единая политика обучения и развития. Разработайте предложения по кадровой политике (тип, принципы, ключевые направления). Предложите мероприятия по снижению текучести и повышению вовлечённости.

**2. Анализ причин текучести и разработка политики удержания.** На производственном предприятии текучесть кадров среди рабочих специальностей достигла 60% в год. Проведите анализ возможных причин (внешних и внутренних). Разработайте комплекс мероприятий в рамках кадровой политики по удержанию персонала (мотивация, адаптация, развитие).

**3. Анализ кадровой политики по результатам опроса eNPS.** Компания провела опрос eNPS и получила результат 15 баллов (при среднеотраслевом значении 35). Сформулируйте гипотезы о проблемах в кадровой политике. Предложите программу дополнительных исследований (фокус-группы, глубинные интервью). Разработайте план корректирующих мероприятий.

**4. Оценка эффективности политики обучения.** Компания потратила 1,5 млн руб. на обучение 50 менеджеров по программе «Эффективное управление командой». За год после обучения производительность труда в обученных подразделениях выросла на 12%, что принесло дополнительную прибыль 4 млн руб. Рассчитайте ROI обучения. Оцените эффективность политики обучения. Предложите, как усилить результат.

**5. Выбор типа кадровой политики для торговой сети.** Сеть розничных магазинов планирует экспансию в новые регионы. Какой тип кадровой политики (открытую или закрытую) вы рекомендовали бы для массового персонала (продавцы, кассиры) и для управленческих позиций? Аргументируйте.

**6. Разработка политики подбора и отбора.** Компания испытывает дефицит квалифицированных IT-специалистов, среднее время закрытия вакансии — 90 дней. Предложите политику подбора: источники привлечения (активные/пассивные), методы отбора, воронку найма. Рассчитайте бюджет



МИНОБРНАУКИ России  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине  
Кадровая политика  
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 13 из 19

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

на закрытие 10 вакансий, если средняя стоимость одного найма — 100 тыс. руб.

**7. Анализ кадровых рисков (ПК-1).** Ключевой эксперт в R&D-отделе (носитель уникальной компетенции) уведомил о возможном уходе к конкуренту. Идентифицируйте риски для организации. Разработайте план реагирования (удержание, передача знаний, поиск замены). Какие изменения в кадровой политике вы предложите для предотвращения подобных ситуаций в будущем?

**8. Разработка политики формирования кадрового резерва.** Крупный банк планирует заместить 20% управленческих позиций внутренними кандидатами в течение двух лет. Разработайте политику формирования кадрового резерва: критерии отбора, методы оценки, программу развития, оценку готовности.

**9. Сравнительный анализ кадровой политики двух компаний-конкурентов (ПК-1).** На основе открытых источников (сайты, отзывы, карьерные страницы) проведите анализ кадровой политики двух компаний-конкурентов на рынке (например, в ритейле или IT). Сравните EVP, условия труда, программы обучения, бонусы. Какие элементы вы рекомендовали бы заимствовать? Аргументируйте.

**10. Оценка экономической эффективности внедрения новой кадровой политики.** Компания внедрила новую политику мотивации: переменную часть оплаты труда по KPI для отдела продаж. Затраты на внедрение — 500 тыс. руб. (консультанты, автоматизация). За год объем продаж вырос на 15% (что в денежном выражении дало 20 млн руб. дополнительной выручки при рентабельности 15%). Рассчитайте экономический эффект и окупаемость. Оцените успешность внедрения.

**11. Анализ политики адаптации.** В компании средний срок выхода на плановую производительность для новых сотрудников составляет 6 месяцев. При этом 30% новичков увольняются в течение первых 3 месяцев. Проведите анализ причин. Разработайте программу адаптации (общая/индивидуальная, наставничество, welcome-тренинг, обратная связь). Предложите метрики оценки эффективности адаптации.

**12. Кейс «Кадровая политика в период слияния компаний».** Две компании в сфере телекоммуникаций объединяются. Кадровые системы, культуры, уровни оплаты различаются. Разработайте рекомендации по интеграционной кадровой политике: управление сопротивлением, сохранение ключевых сотрудников, унификация HR-процессов, коммуникации.

**13. Разработка политики дистанционной работы.** Компания переходит на



гибридный формат работы (2 дня в офисе, 3 дня удалённо). Какие изменения в кадровой политике необходимы (подбор, адаптация, оценка, мотивация, ИТ-обеспечение, кибербезопасность, трудовой договор)?

**14. Кадровая политика в области корпоративной культуры.** В компании выявлен низкий уровень вовлечённости (по опросу — 45%), отсутствуют корпоративные традиции, высокая дистанция власти. Разработайте политику формирования и поддержания корпоративной культуры: ценности, мероприятия, каналы коммуникации, систему признания заслуг. Предложите метрики оценки изменений.

**15. Оценка эффективности кадровой политики с помощью KPI.** Предложите систему ключевых показателей эффективности для оценки кадровой политики организации. Сгруппируйте показатели по направлениям: экономическая эффективность (производительность труда, HR-ROI, затраты на персонал), социальная эффективность (текучесть, вовлечённость, удовлетворённость), эффективность процессов (время закрытия вакансии, доля закрытых внутренних позиций). Рассчитайте целевые значения для условной компании.

#### 3.2.4. Вопросы для экзамена.

Зачёт проводится устно по билетам (или в форме собеседования). Каждый билет включает два теоретических вопроса из приведённого ниже перечня.

##### Перечень теоретических вопросов:

1. Понятие кадровой политики: сущность, цели, задачи, уровни.
2. Место кадровой политики в системе стратегического управления организацией.
3. Классификация кадровой политики: пассивная, реактивная, превентивная, активная.
4. Открытая и закрытая кадровая политика: сравнительная характеристика.
5. Принципы формирования и реализации кадровой политики.
6. Этапы разработки кадровой политики организации.
7. Взаимосвязь кадровой политики и стратегии организации.
8. Влияние внешней среды на кадровую политику: PEST-анализ.
9. Анализ внутренней среды как основа кадровой политики: кадровый аудит, анализ кадрового потенциала.
10. Кадровая политика на различных стадиях жизненного цикла организации.
11. Особенности кадровой политики в условиях кризиса.



МИНОБРНАУКИ России  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине  
Кадровая политика  
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 15 из 19

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

12. Государственная кадровая политика в РФ: концепции и приоритеты.
13. Нормативно-правовая база кадровой политики организации.
14. Политика подбора и отбора персонала: источники, методы, этапы.
15. Политика адаптации персонала: виды, технологии, оценка эффективности.
16. Политика обучения и развития персонала: формы, методы, оценка ROI.
17. Политика оценки персонала: методы, периодичность, связь с другими HR-процессами.
18. Политика мотивации и стимулирования труда: материальные и нематериальные инструменты.
19. Кадровая политика и управление талантами (Talent Management).
20. Формирование кадрового резерва: принципы, этапы, оценка готовности.
21. Политика управления карьерой: вертикальная и горизонтальная карьера, карьерные планы.
22. Кадровая политика и корпоративная культура: взаимосвязь и взаимовлияние.
23. HR-брендинг как элемент кадровой политики.
24. Социальная политика организации: программы поддержки сотрудников.
25. Оценка эффективности кадровой политики: экономические показатели.
26. Оценка эффективности кадровой политики: социальные показатели.
27. Кадровые риски: идентификация, анализ, методы управления.
28. Аутсорсинг и аутстаффинг в кадровой политике.
29. Цифровая трансформация кадровой политики: HRIS, HR-analytics.
30. Этические аспекты кадровой политики: недискриминация, справедливость, прозрачность.
31. Кадровая политика и удержание персонала: стратегии снижения текучести.
32. Особенности кадровой политики в международных компаниях.
33. Особенности кадровой политики в малом и среднем бизнесе.
34. Особенности кадровой политики в государственных и муниципальных учреждениях.
35. Современные тренды кадровой политики: гибридные форматы работы, wellbeing, геймификация

#### **4. Порядок проведения и критерии оценивания промежуточной аттестации**

##### **4.1. Порядок проведения промежуточной аттестации**



МИНОБРНАУКИ России  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине  
Кадровая политика  
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 16 из 19

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

Промежуточная аттестация в форме экзамена происходит по итогам текущей аттестации. Зачёт выставляется на основе выполнения всех предусмотренных видов текущего контроля.

Студент в течение семестра выполняет следующие виды работ:

- **Тест** – выполняется в электронной форме (не менее 2 попыток, лучший результат). Тест считается успешно пройденным при наборе не менее **60% от максимального балла** (не ниже «удовлетворительно» по шкале п. 4.2.1).
- **Доклад с презентацией** – выступление на семинарском занятии (дата согласуется с преподавателем). Оценка не ниже «удовлетворительно» (4–5 баллов из 9).
- **Ситуационная задача** – решается в письменной форме и защищается устно на практическом занятии. Оценка не ниже «удовлетворительно».

При выполнении всех указанных видов работ на положительную оценку преподаватель выставляет **«зачтено»**. В случае невыполнения одного из видов работ или получения неудовлетворительной оценки студент направляется на пересдачу.

## 4.2. Критерии оценивания по видам оценочных средств

### 4.2.1 Критерии оценивания результатов теста.

Тест содержит 20 вопросов разного типа. Максимальная сумма баллов – 29. Шкала перевода баллов в оценку (уровень сформированности компетенций для текущего контроля):

Оценка (уровень)	Баллы	Процент выполнения
Отлично (высокий)	26–29	90–100%
Хорошо (средний)	20–25	69–89%
Удовлетворительно (базовый)	15–19	52–68%
Неудовлетворительно (низкий)	менее 15	менее 52%

#### Детализация баллов по типам заданий:

Тип задания	Номера вопросов	Количество	Макс. балл
Выбор одного ответа	1, 7, 11, 15, 19	5	$5 \times 1 = 5$
Множественный выбор	2, 8, 13, 20	4	$4 \times 2 = 8$ (за полный ответ – 2, одна ошибка – 1)
На соответствие	3, 9, 16	3	$3 \times 2 = 6$ (полное – 2, более



МИНОБРНАУКИ России  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине  
Кадровая политика  
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 17 из 19

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

Тип задания	Номера вопросов	Количество	Макс. балл
			половины – 1)
На последовательность	4, 14	2	$2 \times 2 = 4$ (полная – 2, одна ошибка – 1)
Да/Нет	5, 10, 17	3	$3 \times 1 = 3$
Вставка слова	6, 12, 18	3	$3 \times 1 = 3$
<b>Всего</b>		<b>20</b>	<b>29</b>

#### 4.2.2. Критерии оценивания доклада с презентацией.

Оценивается по трём критериям (каждый – до 3 баллов, максимально 9 баллов):

Критерий	Отлично (3)	Хорошо (2)	Удовлетворительно (1)	Неудовлетворительно (0)
Содержание	Полнота раскрытия темы, опора на научные источники, связь с HR-практикой, критический анализ.	Есть незначительные пробелы, недостаточно примеров.	Тема раскрыта поверхностно, нет связи с управлением персоналом.	Тема не раскрыта.
Логика и структура	Чёткая структура, последовательное изложение, выводы.	Логика в целом соблюдена, но есть нарушения.	Слабая логика, выводы отсутствуют.	Бессвязное изложение.
Презентация и ответы на вопросы	Качественные слайды (10-15), свободное владение материалом, аргументированные ответы.	Слайды есть, но не эргономичны; отвечает на большинство вопросов.	Презентация формальная, отвечает с трудом.	Нет презентации, не отвечает на вопросы.

#### Итоговая оценка за доклад:

- 8-9 баллов – «отлично» (высокий уровень)
- 6-7 баллов – «хорошо» (средний уровень)
- 4-5 баллов – «удовлетворительно» (базовый уровень)
- 0-3 балла – «неудовлетворительно» (низкий уровень)

Для получения зачёта доклад должен быть оценён не ниже «удовлетворительно».

#### 4.2.3. Критерии оценивания ситуационной задачи

Оценивается по четырём критериям (максимум 10 баллов):

Критерий	Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Неудовлетворительно



МИНОБРНАУКИ России  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине  
Кадровая политика  
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 18 из 19

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

Критерий	Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Неудовлетворительно
Идентификация проблемы (0–2)	2 балла: точно, полно	1,5 балла: в целом верно	1 балл: нечётко	0 баллов: неверно
Выбор методов и инструментов (0–3)	3 балла: грамотно, обоснованно, учтена специфика HR-маркетинга	2 балла: в целом верно, есть недочёты	1 балл: методы выбраны не вполне адекватно	0 баллов: не обоснованы
Анализ и интерпретация (0–3)	3 балла: глубокий анализ, аргументированные выводы	2 балла: анализ есть, но неполный	1 балл: слабый анализ	0 баллов: анализ отсутствует
Практическая значимость (0–2)	2 балла: рекомендации реалистичны, чётки	1,5 балла: рекомендации общие	1 балл: формальные	0 баллов: отсутствуют

#### Шкала перевода:

- 9–10 баллов – «отлично»
- 7–8 баллов – «хорошо»
- 5–6 баллов – «удовлетворительно»
- менее 5 баллов – «неудовлетворительно»

#### 4.2.4 Критерии оценивания устного собеседования

Оценка	Характеристика ответа
<b>Зачтено (высокий уровень)</b>	Студент демонстрирует глубокое понимание маркетинговых концепций, свободно оперирует инструментами анализа внешней и внутренней среды. Умеет применять маркетинговый подход в HR. Ответ логичен, аргументирован, приведены примеры из практики.
<b>Зачтено (средний уровень)</b>	Студент показывает хорошее знание основных разделов, но допускает незначительные неточности. Умеет анализировать, но примеры приводит с затруднениями. Ответ в целом грамотный.
<b>Зачтено (базовый уровень)</b>	Студент знает базовые понятия, но испытывает трудности при обосновании выбора методов. Ответ поверхностный, слабая аргументация.



МИНОБРНАУКИ России  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине  
Кадровая политика  
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 19 из 19

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

Оценка	Характеристика ответа
<b>Не зачтено</b>	Студент не знает основных терминов и инструментов (сегментирование, PEST, EVP, бенчмаркинг), не может связать маркетинг с HR-задачами. Не отвечает на дополнительные вопросы.

#### 4.3. Результаты промежуточной аттестации и уровни сформированности компетенций

Итоговая оценка (зачёт) выставляется на основе интегральной оценки по всем видам текущего контроля (тест, доклад, ситуационная задача). Уровни сформированности компетенций определяются по следующей матрице:

Уровень	Тест (баллы)	Доклад (баллы)	Ситуационная задача (баллы)	Итоговая оценка
<b>Высокий</b>	26–29	8–9	9–10	Зачтено
<b>Средний</b>	20–25	6–7	7–8	Зачтено
<b>Базовый</b>	15–19	4–5	5–6	Зачтено
<b>Низкий</b>	менее 15	0–3	менее 5	Не зачтено

#### Итоговое заключение:

- Студент получает «зачтено» при достижении базового, среднего или высокого уровня по всем трём видам оценочных средств (или при интегральном соответствии требованиям).
- Студент получает «не зачтено» при низком уровне хотя бы по одному из видов работ.