

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Таскаев Сергей Валерьевич  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 17.09.2025 09:52:14  
Уникальный программный ключ:  
04c19ed8bfb98f3b6cb77a486b9a8788b8322323

**38.04.02 "Менеджмент" направленности (профилю) «Стратегическое управление  
человеческими ресурсами и их развитием», очная, заочная форма обучения, 2025 г.н.**

**Фонд оценочных средств дисциплины (модуля) одобрен и рекомендован:**

Проректор по учебной работе утверждено 24.02.25 А.А. Саламатов

Ученым советом факультета экономики и управления

Протокол заседания № 1 от 11.02.2025

Председатель Ученого совета  
факультета экономики и  
управления

согласовано

А. А. Егорова

**Заседанием кафедры прикладной экономики и маркетинга**

Протокол заседания № 5 от 04.02.2025

Заведующий кафедрой

согласовано

С. А. Головихин

Автор (составитель)

В.Ф. Горшенин

**Структура рабочей программы соответствует приказу ректора ФГБОУ ВО «ЧелГУ» от «13»  
апреля 2021 г. № 247-1**



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Стратегическое управление человеческими ресурсами» по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
Магистерская программа: «Стратегическое управление человеческими ресурсами и их развитием».  
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 1 из 41

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

**Фонд оценочных средств  
промежуточной аттестации  
по дисциплине**

Стратегическое управление человеческими ресурсами

**Направление подготовки**  
38.04.02. «Менеджмент»

**Магистерские программы:**  
«Стратегическое управление человеческими ресурсами и их развитием»

**Присваиваемая квалификация (степень)**  
магистр

**Форма обучения**  
Очная, заочная

**Год набора 2025**

Челябинск 2025 г.



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Стратегическое управление человеческими ресурсами» по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
Магистерская программа: «Стратегическое управление человеческими ресурсами и их развитием»  
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 2 из 41

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

## Содержание

1. Паспорт фонда оценочных средств .....	3
2. Перечень формируемых компетенций <b>Ошибка! Закладка не определена.</b>	
2.1. Компетенции, закреплённые за дисциплиной .....	4
3. Содержание оценочных средств по дисциплине ..... <b>Ошибка! Закладка не определена.</b>	
3.1. Виды оценочных средств	
3.2. Содержание оценочных средств	
4. Порядок проведения и критерии оценивания промежуточной аттестации .....	37
4.1. Порядок проведения промежуточной аттестации .....	38
4.2. Критерии оценивания промежуточной аттестации по видам оценочных средств .....	40
4.3. Результаты промежуточной аттестации и уровни сформированности компетенций .....	41



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Стратегическое управление человеческими ресурсами» по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
Магистерская программа: «Стратегическое управление человеческими ресурсами и их развитием»  
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 3 из 41

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

## 1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Направление подготовки: 38.04.02. Менеджмент

Магистерские программы: «Стратегическое управление человеческими ресурсами и их развитием».

Дисциплина: Стратегическое управление человеческими ресурсами

Семестр (семестры) изучения: 2

Форма промежуточной аттестации: экзамен

## 2. ПЕРЕЧЕНЬ ФОРМИРУЕМЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ И ЭТАПЫ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ

### 2.1. Компетенции, закреплённые за дисциплиной

Изучение дисциплины «Стратегическое управление человеческими ресурсами» направлено на формирование следующих компетенций:

Коды компет енции (по ФГОС ВО)	Результаты освоения ОП Содержание компетенций согласно ФГОС ВО	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ОПК-4	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	<b>Знать:</b> новые рыночные возможности при разработке стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций. <b>Уметь:</b> проводить анализ рынка с целью выявления и оценки новых рыночных возможностей для решения профессиональных задач. <b>Владеть:</b> методами управления проектной и процессной деятельности в организации, с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков.



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Стратегическое управление человеческими ресурсами» по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
Магистерская программа: «Стратегическое управление человеческими ресурсами и их развитием»  
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 4 из 41

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

	соответствующие им бизнес-модели организаций;	
--	---	--

### 3. СОДЕРЖАНИЕ ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### 3. СОДЕРЖАНИЕ ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

#### 3.1. Виды оценочных средств

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины (результаты по разделам)	Код контролируемой компетенции/планируемые результаты обучения	Наименование оценочного средства для текущего контроля	Наименование оценочного средства на промежуточной аттестации /№ задания
1	Стратегическое управление как условие развития организации	ОПК-4 <b>Знать:</b> новые рыночные возможности при разработке стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций. <b>Уметь:</b> проводить анализ рынка с целью выявления и оценки новых рыночных возможностей для решения профессиональных задач. <b>Владеть:</b> методами управления проектной и процессной деятельности в организации, с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков.	Тест, вопросы для устного опроса (собеседования), доклад,	Теоретические вопросы к экзамену №6-8, Задания теста №1-5, Практическое задание №1-3



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Стратегическое управление человеческими ресурсами» по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
Магистерская программа: «Стратегическое управление человеческими ресурсами и их развитием»  
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 5 из 41

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_

2	Формирование и развитие ресурсной концепции управления	<p><b>ОПК-4</b> <b>Знать:</b> новые рыночные возможности при разработке стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций.</p> <p><b>Уметь:</b> проводить анализ рынка с целью выявления и оценки новых рыночных возможностей для решения профессиональных задач.</p> <p><b>Владеть:</b> методами управления проектной и процессной деятельности в организации, с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков.</p>	Тест, вопросы для устного опроса (собеседования), доклад,	Теоретические вопросы к экзамену №1-5, Практическое задание №4,5, Задания теста №6-10
3	Стратегическое управление человеческими ресурсами в общесистемной стратегии организации	<p><b>ОПК-4</b> <b>Знать:</b> новые рыночные возможности при разработке стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций.</p> <p><b>Уметь:</b> проводить анализ рынка с целью выявления и оценки новых рыночных возможностей для решения профессиональных задач.</p> <p><b>Владеть:</b> методами управления проектной и процессной деятельности в организации, с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков.</p>	Тест, вопросы для устного опроса (собеседования), доклад,	Теоретические вопросы к экзамену № 9-15, Практическое задание №6-7, Задания теста №11-15



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Стратегическое управление человеческими ресурсами» по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
Магистерская программа: «Стратегическое управление человеческими ресурсами и их развитием»  
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 6 из 41

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

4	Разработка стратегии управления человеческими ресурсами	<p><b>ОПК-4</b> <b>Знать:</b> новые рыночные возможности при разработке стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций.</p> <p><b>Уметь:</b> проводить анализ рынка с целью выявления и оценки новых рыночных возможностей для решения профессиональных задач.</p> <p><b>Владеть:</b> методами управления проектной и процессной деятельности в организации, с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков.</p>	Тест, вопросы для устного опроса (собеседования), доклад,	Теоретические вопросы к экзамену №16-17, 19-20 Практическое задание №8, Задания теста №16-20
5	Реализация стратегий управления человеческими ресурсами.	<p><b>ОПК-4</b> <b>Знать:</b> новые рыночные возможности при разработке стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций.</p> <p><b>Уметь:</b> проводить анализ рынка с целью выявления и оценки новых рыночных возможностей для решения профессиональных задач.</p> <p><b>Владеть:</b> методами управления проектной и процессной деятельности в организации, с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков.</p>	Тест, вопросы для устного опроса (собеседования), доклад,	Теоретические вопросы к экзамену №21-29, 48-51 Практическое задание №9-10 Задания теста №21-25



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Стратегическое управление человеческими ресурсами» по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
Магистерская программа: «Стратегическое управление человеческими ресурсами и их развитием»  
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 7 из 41

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

6	Компенсационная политика и оценка эффективности стратегии управления человеческим и ресурсами.	<p><b>ОПК-4</b> <b>Знать:</b> новые рыночные возможности при разработке стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций. <b>Уметь:</b> проводить анализ рынка с целью выявления и оценки новых рыночных возможностей для решения профессиональных задач. <b>Владеть:</b> методами управления проектной и процессной деятельности в организации, с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков.</p>	Тест, вопросы для устного опроса (собеседования), доклад,	Теоретические вопросы к экзамену №30-35, Задания теста №26-30 Практическое задание №11-12
7	Стратегическое развитие человеческих ресурсов	<p><b>ОПК-4</b> <b>Знать:</b> новые рыночные возможности при разработке стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций. <b>Уметь:</b> проводить анализ рынка с целью выявления и оценки новых рыночных возможностей для решения профессиональных задач. <b>Владеть:</b> методами управления проектной и процессной деятельности в организации, с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков.</p>	Тест, вопросы для устного опроса (собеседования), доклад,	Теоретические вопросы к экзамену №36-41 Практическое задание №13-14 Задания теста №31-35



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Стратегическое управление человеческими ресурсами» по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
Магистерская программа: «Стратегическое управление человеческими ресурсами и их развитием»  
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 8 из 41

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_

8	Стратегии организационного обучения	<p>ОПК-4 <b>Знать:</b> новые рыночные возможности при разработке стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций.</p> <p><b>Уметь:</b> проводить анализ рынка с целью выявления и оценки новых рыночных возможностей для решения профессиональных задач.</p> <p><b>Владеть:</b> методами управления проектной и процессной деятельности в организации, с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков.</p>	Тест, вопросы для устного опроса (собеседования), доклад,	Теоретические вопросы к экзамену №42-47 Практическое задание №15 Задания теста №36-40
9	Стратегия совершенствования социальных отношений и организационной культуры	<p>ОПК-4 <b>Знать:</b> новые рыночные возможности при разработке стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций.</p> <p><b>Уметь:</b> проводить анализ рынка с целью выявления и оценки новых рыночных возможностей для решения профессиональных задач.</p> <p><b>Владеть:</b> методами управления проектной и процессной деятельности в организации, с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков.</p>	Тест, вопросы для устного опроса (собеседования), доклад,	Теоретические вопросы к экзамену №18 Практическое задание №16 Задания теста №41-45

\* Типовые задания, критерии и показатели оценивания в рамках текущего контроля представлены в рабочей программе по дисциплине. Полные комплекты оценочных средств и контрольно-измерительных материалов хранятся на кафедре и системе Moodle, и являются учебно-



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Стратегическое управление человеческими ресурсами» по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
Магистерская программа: «Стратегическое управление человеческими ресурсами и их развитием»  
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 9 из 41

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

*методическими материалами ограниченного (конфиденциального) пользования.*

### **3.2 Содержание оценочных средств**

Оценочные средства промежуточной аттестации представлены базой вопросов для тестирования, теоретических вопросов для собеседования и практическими заданиями.

#### **3.2.1. База тестовых вопросов (текущий и промежуточный контроль)**

Полная версия тестовых вопросов содержится в комплекты оценочных средств и контрольно-измерительных материалов, хранящихся на кафедре и являющихся учебно-методическими материалами ограниченного (конфиденциального) пользования.

1. Социальная роль организации в обществе, отражающая ее философию:

- 1) направление деятельности организации
- 2) культура организации
- 3) миссия организации**
- 4) стратегия развития организации

2. Выраженное количественно или качественно желаемое состояние объекта стратегического управления:

- 1) стратегия
- 2) цель**
- 3) миссия
- 4) стратегическая идея

3. На какие виды стратегии можно разделить корпоративную стратегию:

- 1) только на собственно корпоративную стратегию и стратегию отдельных видов бизнеса;
- 2) на финансовую, инновационную и стратегию развития персонала;
- 3) на краткосрочную и долгосрочную стратегию;



**4) на деловые стратегии предприятий;**

5) маркетинговую или продуктово-маркетинговые стратегии.

4. Объект стратегического менеджмента – это...

**1) то, на что направлен данный вид управленческой деятельности**

2) тот, кто осуществляет процесс стратегического менеджмента

3) та сфера деятельности, в которую предполагается внедриться

5. Субъект стратегического менеджмента – это...

1) организация

2) структурные подразделения

**3) руководство организации**

4) определенная сфера деятельности

6. Гуманистический подход к управлению породил:

1) Концепцию управления человеком

2) Концепцию управления человеческими ресурсами

3) Концепцию использования трудовых ресурсов

4) Концепцию управления персоналом

7. Согласно Гарвардской модели системы управления человеческими ресурсами, выбор HR-инструментария может способствовать:

(Выберите один ответ)

**1) Благосостоянию как отдельного индивидуума, так и общества в целом;**

2) Только благосостоянию отдельного индивидуума;

3) Благосостоянию работодателя;

4) Только благосостоянию общества в целом.

8. Кто из исследователей усилил психологическую модель контракта существенным дополнением?

1.) Бир;

**2.) Гест;**



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Стратегическое управление человеческими ресурсами» по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
Магистерская программа: «Стратегическое управление человеческими ресурсами и их развитием»  
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 11 из 41

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

- 3.) Хислоп;
- 4.) Маслоу.

9. Компетенция персонала – это:

- 1) взаимосвязь с внешней средой организации;
- 2) взаимосвязь с внутренней средой организации;
- 3) обучение персонала;
- 4) совокупность знаний, навыков, способов общения.**

10. Концепция управления ЧР включает в себя:

- 1) возрастающую роль личности работника;**
- 2) иерархическую структуру организации;
- 3) культуру организации;
- 4) рынок производства и услуг.

11. Возрастание роли стратегического подхода к управлению персоналом в настоящее время связано (выберите только одну группу факторов):

- а) с высокой монополизацией и концентрацией российского производства;
- б) с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;
- в) с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях;
- г) с ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени;**
- д) с массовым внедрением ФЦП в российской экономике.

12. К основополагающим принципам тейлористской модели управления персоналом относится:

- 1) узкая специализация работников, жесткий контроль за ними при приличной зарплате;**



- 2) научная обоснованность основных функций управления, стабильность рабочего места, поощрение инициативы работников
- 3) децентрализация управления, групповая организация труда, подчиненность личных интересов общим;
- 4) подбор здоровых и добросовестных работников, демократический стиль управления, дробление производственных операций;
- 5) разделение труда, корпоративный дух, дисциплина;
- 6) максимальное задействование физического и интеллектуального потенциала работника.

13. Какой перечень задач точнее характеризует содержание стратегии управления ЧР и почему?

- 1) использование собственных трудовых ресурсов, разделение труда, укрепление дисциплины труда, развитие;
- 2) контроль и оценка за соблюдением трудового законодательства администрацией предприятия и планы их реализации;
- 3) видение прогнозирование, планирование и развитие профессиональной карьеры, стимулирование труда, профессиональное обучение;
- 4) наем персонала, организация исполнения работы, оценка, вознаграждение и развитие персонала.
- 5) анализ, видение, прогнозирование, и выбор стратегии управления персоналом.**

14. Основная задача управления человеческими ресурсами – это:

- 1) наиболее эффективное использование способных сотрудников;**
- 2) отбор и адаптация персонала;
- 3) анализ рынка труда и управление занятостью;
- 4) профилактика и ликвидация конфликтов

15. Управление человеческими ресурсами – это:

- 1) принудительное воздействие, необходимое для совместной деятельности людей;



- 2) согласованное воздействие, необходимое для совместной деятельности людей;
- 3) демократическое воздействие, необходимое для совместной деятельности людей;
- 4) целенаправленное воздействие, необходимое для совместной деятельности людей;**

16. Кадровая политика предприятия зависит от стратегии развития предприятия следующим образом:

- 1) это два совпадающих, но не связанных между собой явления;
- 2) кадровая политика должна соответствовать стратегии развития предприятия;**
- 3) стратегия предприятия должна соответствовать кадровой политике;
- 4) кадровая политика — самостоятельное явление, которое не связано со стратегией развития предприятия;
- 5) зависит от кадровой политики развития персонала;
- 6) зависит от деловой стратегии компании.

17. Факторами внешней среды организации, оказывающими влияние на процесс формирования кадровой политики, являются:

- 1) ситуация на рынке труда;**
- 2) качественные характеристики трудового коллектива;
- 3) условия труда;
- 4) нормативные ограничения;
- 5) переменные в организации.

18. Что чаще всего применяют для оценки значимости факторов среды?

- 1) матрица SWOT;**
- 2) матрица возможностей;
- 3) матрица угроз;
- 4) таблица профиля среды;
- 5) матрица БКГ.



19. При каком типе стратегии конкуренции требуется фокусирование стратегии управления персоналом на привлечении и закреплении персонала массовых профессий средней квалификации, а менеджеры в большей степени выполняют административные функции?

- 1) при стратегии лидерства в издержках;
- 2) стратегии дифференциации;
- 3) стратегии фокусирования.

20. При предпринимательской организационной стратегии акцент при найме и отборе делается:

- 1) на поиск инициативных сотрудников с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца;
- 2) на поиске сотрудников узкой ориентации, без большой приверженности организации на короткое время;
- 3) на поиске разносторонне развитых сотрудников, ориентированных на достижение больших личных и организационных целей;
- 4) на креативно мыслящих специалистов, способных к риску собственной карьерой;
- 5) неординарно мыслящих и компетентных специалистов способных к управлению.

21. К каким методам стратегического управления персоналом Вы отнесете разработку положений, должностных инструкций:

- 1) административные;
- 2) экономические;
- 3) организационные;
- 4) организационно-экономические;
- 5) социально-психологические.

22. Набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом — это:

- 1) стратегия развития организации;
- 2) кадровая политика;
- 3) стратегия управления трудовыми ресурсами;
- 4) стратегия управления организацией;



## 5) главная задача отдела кадров

23. Подход к реализации стратегии, в рамках которого руководитель самостоятельно формулирует стратегию, доводит ее до подчиненных, которые обязаны беспрекословно подчиниться:

- 1) **командный подход**
- 2) подход организационных перемен
- 3) коллаборативный подход
- 4) культурный подход
- 5) кресцивный подход

24. Деловая карьера – это:

- 1) общая последовательность этапов развития человека;
- 2) **продвижение работника по ступеням должностной лестнице;**
- 3) динамика положения и активной личной трудовой деятельности;
- 4) процесс установления соотношения качественных характеристик работника.

25. Исследования показывают, что налаженная система профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации

- 1) **сокращает текучесть рабочей силы;**
- 2) сокращает расходы на управление персоналом;
- 3) способствует притоку специалистов со стороны;
- 4) снижает эффективность управления персоналом;
- 5) ответы «б» и «в»

26. Показатели эффективности использования трудовых ресурсов — это...

- 1) оборачиваемость числа работников за календарный год;
- 2) **выработка, трудоемкость;**
- 3) коэффициент списочного состава, коэффициент сменности;
- 4) рентабельность производства;
- 5) темпы роста квалифицированных кадров предприятия.

27. Оценка персонала – это:

- 1) соответствие нравственных и деловых качеств;



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Стратегическое управление человеческими ресурсами» по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
Магистерская программа: «Стратегическое управление человеческими ресурсами и их развитием»  
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 16 из 41

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

**2) процесс определения эффективности выполнения сотрудниками организации своих должностных обязанностей;**

3) возможность изменения профессии или специальности;

способность организации вносить изменения в характер использования работников

28. Процессуальная теория мотивации включает:

1) теорию безопасности, теорию ожидания;

2) теорию физиологических потребностей;

3) двухфакторную теорию Герцберга;

**4) теорию ожидания, теорию справедливости, модель Портера-Лоулера.**

29. Показатели, используемые для оценки результатов работы с резервом:

1) эффективность подготовки руководителей внутри организации; текучесть резерва руководителей; средние переменные резерва;

**2) эффективность подготовки руководителей внутри организации; текучесть резерва руководителей; средний срок пребывания в резерве до занятия ключевой должности; готовность резерва;**

3) средний срок пребывания в резерве до занятия ключевой должности; готовность резерва; средние переменные и постоянные резерва.

30. Основными формами оплаты труда являются:

**1) повременная и сдельная;**

2) заработная плата и прибыль;

3) тарификация и индексация;

4) фиксированная и плавающая;

5) окладная и тарифная

31. Что является человеческим капиталом?

**1) знания, навыки и квалификации персонала;**

2) способность компании решать определенный набор задач;



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Стратегическое управление человеческими ресурсами» по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
Магистерская программа: «Стратегическое управление человеческими ресурсами и их развитием»  
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 17 из 41

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

3) результативное поведение персонала, в котором проявляются его способности, знания и квалификации.

32. Развитие человеческих ресурсов включает:

- 1) подбор и найм работников;
- 2) профессиональное обучение;**
- 3) кадровый мониторинг;
- 4) профадаптацию новых работников.

33. Развитие человеческих ресурсов - это:

- 1) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;**
- 2) процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах;
- 3) обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей;
- 4) процесс аттестации персонала;
- 5) периодическое обновление кадрового состава организации

34. Стремление повышать свою квалификацию, быть уверенным в себе, стремиться к лидерству — это ...

- 1) физиологические потребности;
- 2) потребность в безопасности;
- 3) потребность принадлежать к какой-либо группе;
- 4) потребность в признании и уважении;
- 5) потребность в самовыражении.**

35. Планы по развитию человеческих ресурсов определяют:

- 1) политику по набору женщин и национальных меньшинств;
- 2) политику по отношению к временным работающим;
- 3) уровень оплаты;
- 4) оценку будущих потребностей в кадрах**



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Стратегическое управление человеческими ресурсами» по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
Магистерская программа: «Стратегическое управление человеческими ресурсами и их развитием»  
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 18 из 41

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

### 36. Переподготовка работников –

- 1) процесс получения новых и дополнительных знаний по основной и смежной профессии, специальности или должности;**
- 2) целевое, конкретно направленное обучение, конечная цель которого – обеспечение предприятия достаточным количеством работников, чьи профессиональные качества в полной мере соответствуют производственным целям предприятия;
- 3) совокупность качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности.

37. Какой метод позволяет наиболее точно определить характер и содержание потребности в обучении персонала:

- 1) анализ исполнения работы;**
- 2) анализ проблем в линейно-функциональных подразделениях;
- 3) балансовый метод.

38. Комплексная оценка результатов профессионального обучения складывается из ...

- 1) оценки содержания обучения по составу и логической связи дисциплины;
- 2) оценки потребности в обучении;
- 3) оценки соотношения теоретической и практической частей обучения;
- 4) оценки выбранных форм проведения занятий;
- 5) оценки квалификации проводящих обучение;
- 6) оценки затрат на обучение;
- 7) все варианты верны.**

### 39. Профессиональная подготовка –

- 1) процесс обучения навыкам, необходимым для выполнения определенной работы, группы работ;**
- 2) необходимые знания в областях производственного процесса без которых работника не возьмут на ту/иную должность;
- 3) оба варианта ответа верны.

40. Что является самым высоким уровнем в пирамиде обучения?  
Выберите один ответ:



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Стратегическое управление человеческими ресурсами» по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
Магистерская программа: «Стратегическое управление человеческими ресурсами и их развитием»  
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 19 из 41

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

- 1) Корпоративный университет
- 2) Стихийное обучение
- 3) **Самообучающаяся организация**
- 4) Учебный центр

41. Система коллективно разделяемых ценностей, убеждений, традиций, присущих определённой группе людей:

- 1) **организационная культура**
- 2) организационная структура
- 3) дерево целей

42. Какой из перечисленных ниже аспектов управления ЧР в наименьшей степени зависит от национальной культуры?

- 1) стиль лидерства;
- 2) трудовая мотивация;
- 3) **системный подход;**
- 4) подбор персонала;
- 5) отношение к власти
- 4) стратегия организации

43. Социальные гарантии

- 1) определяют совокупность денежных и материальных благ, получаемых персоналом предприятия в разных размерах для всех категорий работников.
- 2) формируют доходы работников и являются главным средством воспроизводства рабочей силы.
- 3) **включают в себя обязательства предприятия выплачивать работникам компенсации и пособия по истечении каждого года или при возникновении форс-мажорных обстоятельств.**

44. Какой из инструментов влияния на организационную культуру можно считать наиболее эффективным?

(Выберите один ответ)

- 1) Поддержка высшего руководства;



- 2) Публичное признание заслуг агентов;
- 3) **Поощрение желаемого поведения;**
- 4) Введение должности менеджеров.

45. Что из перечисленного является третьим (заключительным) этапом развития корпоративной культуры?

Выберите один ответ:

- 1) **Диагностика корпоративной культуры, оценка структуры корпоративных норм и ценностей, разработка программы развития корпоративной культуры**
- 2) Укрепление лояльности персонала, налаживание обратной связи
- 3) Определение и проработка базовых корпоративных ценностей, разработка методики трансляции ценностей персоналу компании
- 4) Диагностика системы внутренних коммуникаций, определение направлений развития и плана действий

### **3.2.2 База теоретических вопросов для собеседования (промежуточный контроль)**

1. Необходимость изменения общей парадигмы управления.
2. Основные подходы к сущности понятий в сфере управления человеческими ресурсами.
3. Развитие концепции управления человеческими ресурсами.
4. Цели и задачи управления человеческими ресурсами.
5. Модели управления человеческими ресурсами.
6. Понятие стратегии и стратегического управления: содержание и основные понятия.
7. Этапы разработки стратегии организации.
8. Основные классификации стратегий и критерии их оценки.
9. Понятие «стратегическое управление человеческими ресурсами».
10. Подходы к стратегическому управлению человеческими ресурсами.
11. Модель «потенциал ресурсов».
12. Модель «стратегическое соответствие».
13. Основные подходы к разработке стратегий ЧР (формулировка Р.



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Стратегическое управление человеческими ресурсами» по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
Магистерская программа: «Стратегическое управление человеческими ресурсами и их развитием»  
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 21 из 41

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

Ричардсона и М. Томпсона).

14. Модели «наилучшее практическое решение», «наилучшее соответствие», «конфигурационный» подход.

15. Ограничения концепции стратегического управления человеческими ресурсами.

16. Система управления человеческими ресурсами.

17. Основные подсистемы УЧР.

18. Организационная культура и стратегическое УЧР

19. Методы управления человеческими ресурсами: виды и содержание.

20. Существующие тенденции, подходы к развитию методов управления человеческими ресурсами как инструментов реализации стратегии..

21. Реализация методов управления человеческими ресурсами

22. Стратегия и стратегическое планирование.

23. Управление, ориентированное на высокие показатели работы.

24. Модель управления, ориентированного на высокий уровень приверженности.

25. Управление, ориентированное на высокий уровень участия.

26. Компетенция персонала как объект стратегии управления человеческими ресурсами.

27. Кадровая политика организации как функция стратегического планирования: содержание и основные элементы.

28. Типы кадровой политики. Основные направления кадровой политики в современных условиях.

29. Стратегическое планирование потребности в человеческих ресурсах, методы расчета количественной и качественной .

30. Мотивация в управлении человеческими ресурсами: понятие и содержание.

31. Развитие систем мотивации. Содержательные и процессные теории мотивации, классификация потребностей.

32. Современные концептуальные теории мотивации К.Юнга, Р-Оуэна, Ф.Тейлора, А.Смита, Э.Мэйо.

33. Управление и оценка экономической и социальной эффективности мотивации труда.

34. Стратегия компенсационной политики в управлении человеческими ресурсами: составляющие и принципы.



35. Модели компенсации трудовых усилий работников и их реализация
36. Ключевые элементы развития человеческих ресурсов: «научение», образование, развитие, обучение.
37. Популяризация управления знаниями в среде высшего руководства организации.
38. Теории человеческого и интеллектуального капиталов.
39. Теории интеллектуального капитала и использование человеческих ресурсов.
40. Понятие знания. Определение процесса управления знаниями.
41. Стратегии систематизации и персонализации.
42. Понятия организационного обучения. Возможные результаты организационного обучения.
43. Процесс организационного обучения. Подходы к видам обучения.
44. Принципы организационного обучения Р. Харрисона.
45. Научающаяся организация. Определение научающейся организации. Модель научающейся организации. Развитие научающейся организации.
46. Сущность обучения. Процесс обучения. Факторы психологии обучения. Теория обучения. Стили обучения. Требования к эффективному обучению.
47. Оценка профессионального обучения.
48. Стратегическое планирование личного развития. Управление деловой карьерой в системе стратегического управления.
49. Типовые модели карьеры. Вертикальные и горизонтальные перемещения.
50. Условия реализации и основные процедуры развития карьеры.
51. Кадровый резерв как элемент стратегического управления в организации: содержание работы с резервом и оценка эффективности.

### **3.2.3 База практических заданий (промежуточный и текущий контроль)**

#### ***Задание 1.***

Фирма, продающая лаки для дерева, строит новый завод для производства компонентов, которые ранее закупались у поставщиков. При этом она остается в той же отрасли, что и раньше. Фирма теперь имеет два хозяйственных подразделения на разных



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Стратегическое управление человеческими ресурсами» по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
Магистерская программа: «Стратегическое управление человеческими ресурсами и их развитием»  
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 23 из 41

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

стадиях отраслевой цепочки ценностей. Определите тип стратегии фирмы.

### ***Задание 2***

Производитель компьютеров открыл 100 розничных магазинов, чтобы продавать продукцию непосредственно конечному потребителю. Расширение его сферы деятельности в цепочке ценностей не мешает ему оставаться в отрасли по производству компьютеров. Определите тип стратегии производителя компьютеров.

### ***Задание 3***

Компания «АРГО» начала свой путь с создания изделий из пластика. Сегодня «АРГО» выпускает товары производственного назначения, особое внимание уделяется производству высокотехнологичной продукции. Успехи корпорации во многом определяются ее стратегией. При формулировании стратегии особое внимание уделено научно-исследовательским разработкам. Численность работников компании составляет 9 тыс. человек. Кадровая служба «АРГО» обладает широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала. В основе корпоративной культуры лежит уважение к работникам, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала. Характерной чертой компании является тесная увязка инновационных стратегий и политики управления человеческими ресурсами, исходя из чего наибольшее внимание уделяется активизации новаторской деятельности персонала. Значительное внимание уделяется развитию творческого потенциала сотрудников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом. В основе концепции управления человеческими ресурсами заложен эффективный механизм стимулирования персонала. Система обучения компании «АРГО» предусматривает привлечение как собственных, так и внешних специалистов. С участием известных специалистов и ученых организуются «круглые столы», на которых проводятся дискуссии.



Первостепенное внимание уделяется найму новых работников. Для оценки персонала в компании создан assessment center. При найме будущие работники проходят серьезную процедуру отбора, по итогам которой отбираются лучшие из лучших. Специалистами кадровой службы ведется работа по адаптации персонала в фирме. Работники «АРГО» считаются основным ресурсом холдинга, поэтому работать в корпорации престижно.

Вопросы:

- 1 Сформулируйте миссию организации.
- 2 Дайте характеристику системе управления персоналом компании.
- 3 Опишите желаемого сотрудника в компании.

#### ***Задание 4***

В деловом портфеле фирмы есть бизнес-область с относительно небольшой долей на рынке в медленно развивающейся отрасли. Поток денежной наличности в этой области незначителен. Любой шаг фирмы, связанный с попыткой завоевать большую долю рынка, вызывает немедленно контратаку доминирующих в этой области конкурентов. Только мастерство менеджеров позволяет фирме удерживать свои бизнес позиции. Определите, к какому концептуальному типу относится данное направление и какова должна быть стратегия ЧР.

#### ***Задание 5***

Одно из направлений деятельности фирмы относится к новой бизнес-области, занимающей относительно большую долю бурно растущего рынка, операции на котором приносят высокие прибыли. Эта бизнес-область является лидером своей отрасли и приносит фирме высокий доход. Определите, к какому типу относится данное направление и тип предполагаемой стратегии ЧР.

#### ***Задание 6***

Компания в своей стратегии в отношении конкретного бизнеса отказывается от долгосрочного взгляда на него в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Необходимость такого подхода



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Стратегическое управление человеческими ресурсами» по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
Магистерская программа: «Стратегическое управление человеческими ресурсами и их развитием»  
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 25 из 41

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

обусловлена бесперспективностью бизнеса, который не может быть прибыльно продан. Стратегия предполагает сокращение конкретного вида деятельности до нулевого уровня и получение максимально возможного дохода. Определите тип общесистемной стратегии компании и предполагаемую стратегию управления ЧР.

### ***Задание 7***

По словам Павла Безручко генерального директора ЭКОПСИ Консалтинг у большинства компаний есть кадровая стратегия или кадровая политика. На данный момент чаще всего это некий гуманитарный документ, где вперемешку с красивыми и правильными «бла-бла-бла» сказано примерно следующее: «Персонал - наше все. У нас есть 3 цели. Одна цель - учить людей, делать их самыми квалифицированными в отрасли. Вторая - создавать нужную корпоративную культуру, нацеливать сотрудников на результат. Третья цель - быть хорошим, ответственным работодателем и всячески защищать интересы персонала». Бизнес становится все более квалифицированным и профессиональным заказчиком по отношению к HR. И такие гуманитарные стратегии с «бла-бла-бла» его больше не устраивают. Ему нужна бизнес-стратегия, построенная на цифрах и расчетах. HR-стратегия должна отвечать на вопросы о том, за счет чего, какими ресурсами эти задачи будут решаться. Сейчас у HR по отношению к бизнесу есть всего 2 задачи: обеспечить необходимое количество профессиональных людей и создать условия для того, чтобы эти люди качественно и результативно работали.

Вопросы:

1. Дайте определение HR-стратегии? Назовите ее составляющие?
2. Приведите примеры функций по управлению персоналом в условиях стратегического управления
3. Что на Ваш взгляд мешает созданию таких стратегий, которые отвечают на вопросы о том, за счет чего, какими ресурсами будут решаться задачи организации?

### ***Задание 8***

Металлургический комбинат «Прогресс» является одним из лидеров рынка России по производству металла. В настоящее время на предприятии работает более 20 тыс. человек. Основная доля занятых



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Стратегическое управление человеческими ресурсами» по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
Магистерская программа: «Стратегическое управление человеческими ресурсами и их развитием»  
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 26 из 41

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

приходится на работников металлургических цехов - 70% от численности работающих. Средний возраст рабочих 47 лет. По оценке службы управления персоналом, у трети рабочих знания устарели, наблюдается сильное падение квалификационного уровня. Это привело к увеличению доли брака в общем объеме выпущенной продукции. Работники аппарата управления имеют высокую квалификацию. За последние три года 30% работников аппарата управления прошли обучение по программам повышения квалификации. Средний возраст специалистов почти 50 лет, средний возраст руководителей - 36 лет. В настоящее время в системе управления персоналом предприятия нет уровня стратегического планирования, нет долгосрочной программы развития персонала. Кадровая служба поставила своей целью сформировать систему стратегического управления персоналом (СУП), главная задача которой - выработка стратегии управления персоналом предприятия на пять лет. По оценкам специалистов предприятия, объем производства в течение ближайших пяти лет будет зависеть от возможности экспортных поставок металла и, вероятнее всего, снизится. На рынке черных металлов будет наблюдаться дальнейшее усиление конкуренции. Прогнозируется снижение мировых цен на этом сегменте рынка. Для дальнейшего развития предприятия значимым является развитие электроплавильного производства за счет внедрения новых технологий. Рынок рабочей силы в настоящее время характеризуется небольшим дефицитом по рабочим специальностям требуемого профиля. Наибольший дефицит предложения - по работникам в возрасте до 35 лет с опытом работы по современным технологиям.

Вопросы:

1 Опишите желаемое состояние кадрового потенциала предприятия.

2 Исходя из описанных условий функционирования предприятия и перспектив его развития, предложите стратегию управления ЧР на ближайшие 5 лет.

3 Укажите мероприятия для реализации стратегии управления ЧР и достижения желаемого состояния кадрового потенциала.

### ***Задание 9***

Крупнейшая немецкая сеть дешевых супермаркетов Lidl месяцами



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Стратегическое управление человеческими ресурсами» по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
Магистерская программа: «Стратегическое управление человеческими ресурсами и их развитием»  
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 27 из 41

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

шпионила за своими сотрудниками, выведывая самые интимные подробности об их жизни. Согласно данным, попавшим в руки журналистов немецкого еженедельника Stern, руководство Lidl на протяжении как минимум семи месяцев с помощью специально нанятых детективов размещало камеры наблюдения и скрытые микрофоны не только в торговых залах, но и в комнатах отдыха персонала, протоколируя в том числе и личные разговоры сотрудников. Учету и передаче руководству подлежали даже такие данные, как частота и длительность посещения кассирами туалета. Во многих случаях детективы заводили на кассирш и грузчиков многостраничные досье, в которых описывалось, например, какие бутерброды ест данный сотрудник в обеденный перерыв, куда он отправляет на каникулы своего ребенка, принимает ли дома гостей и с кем находится в половой связи. «Lidl пытается собрать о своих сотрудниках так много информации, как только возможно, - говорит проводший расследование журналист Stern Мальтер Арнспергер. – Этой компании необходимы любые мелочи для того, чтобы оказывать на сотрудников давление, например, когда им нужно сократить зарплату. Это почти извращенный способ прослушки, и даже сложно сказать, что за ним скрывается». Пресс служба подтвердила факт наблюдения за персоналом, но заявила, что прослушка и видеонаблюдение являлись лишь способом борьбы с нечистоплотными сотрудниками и не являлись сбором личных данных.

Вопросы для обсуждения:

1. Как Вы оцениваете кадровую политику немецкой компании Lidl? Является ли она эффективной?
2. Каковы негативные стороны и возможные последствия реализации такого рода кадровой политики?
3. Удастся ли данной компании с использованием подобных приемов достичь организационных целей?

### **Задание 10**

ОАО «Регионстрой» было образовано в 1935 г. как военно-строительное управление, в 1950-е гг. преобразовано в строительный трест. Компания имеет богатую историю и длинный список построенных жилищных комплексов, заводов и социально-культурных объектов, которые во многом определили градостроительный и архитектурный облик региона России.

ОАО «Регионстрой» выполняет функции технического заказчика,



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Стратегическое управление человеческими ресурсами» по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
Магистерская программа: «Стратегическое управление человеческими ресурсами и их развитием»  
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 28 из 41

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

генподрядчика и генпроектировщика, оказывает услуги по технологическому и строительному инжинирингу. Оно предоставляет полный комплекс услуг, начиная от подбора земельного участка, оформления земли и заканчивая вводом объекта в эксплуатацию, что позволяет инвесторам оптимизировать затраты и сроки реализации инвестиционных проектов. В рамках реализации инвестиционных проектов компания тесно сотрудничает с региональной и городскими администрациями, а также с Агентством инвестиционного развития.

Помимо этого реализует собственные проекты в сфере жилищного строительства по возведению кирпичных и монолитно-кирпичных домов, выступая в роли инвестора и соинвестора. Компания планирует развивать девелоперский бизнес, с этой целью ею были приобретены земельные участки, концепция развития которых сейчас прорабатывается.

На сегодняшний день 48 % акций принадлежат двум владельцам и одновременно руководителям компании, порядка 12 % – персоналу, 15 % – одному из бывших соучредителей, который несколько лет назад отошел от дел, остальные – мелким владельцам акций.

Политика компании в отношении персонала основана на принципе максимальной отдачи при минимальных издержках, или, как порой шутят руководители, на принципе ежовых рукавиц с фокусированием на усилении контроля и игнорировании всего спектра «мягкого» управления. Даже те традиции, которые достались компании от советского периода, соблюдаются формально (чествования ветеранов, коллективное празднование Нового года и Дня строителя). Несмотря на то что оплата труда в компании соответствует средним показателям по отрасли в своем регионе, текучесть кадров высокая и продолжает расти. На вакантные места руководство предпочитает нанимать не требовательных к оплате и условиям труда кандидатов, преимущественно гастарбайтеров из стран СНГ.

В компании с давних времен установился авторитарный стиль управления персоналом. Все ключевые решения принимает руководство, которое избирательно подходит к информированию подчиненных и предпочитает дистанцироваться от наемного персонала. Даже при взаимодействии с главными специалистами и руководителями подразделений владельцы проявляют снобизм и высокомерие.

Руководство компании обратило внимание на деятельность московской группы компаний X по реализации программы слияний и поглощений ряда региональных строительных компаний и теперь обеспокоено тем, что уже



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Стратегическое управление человеческими ресурсами» по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
Магистерская программа: «Стратегическое управление человеческими ресурсами и их развитием»  
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 29 из 41

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

некоторое время целенаправленно скупаются акции «Регионстроя». Владельцы настроены сохранить свою компанию и решительно бороться с вероятными рейдерскими атаками.

Вопросы для обсуждения:

- 1) Каково отношение владельцев компании «Регионстрой» к человеческим ресурсам?
- 2) Проанализируйте состояние кадровой политики в компании
- 3) Какие изменения в управлении ЧР нужно провести, чтобы сохранить компанию при попытке ее враждебного поглощения?

### ***Задание 11***

Компания «Технохим» специализируется на производстве химических реагентов и является крупнейшим производителем их в регионе. До поры до времени руководство компании не беспокоилось относительно результативности и оптимизации затрат, поскольку компания была обеспечена заказами и все затраты передавались заказчику по фактической стоимости. Данное обстоятельство явилось ключевым фактором, дезориентировавшим коллектив в условиях рыночной экономики.

Однако изменение бизнес-ситуации (повышение требований заказчиков к качеству продукции и перечню услуг, усиление конкуренции) вынудило собственников сменить руководителя и определить приоритетной задачей совершенствование управления.

Новый генеральный директор столкнулся с рядом проблем. Главной проблемой стала низкая мотивация всех менеджеров – как топов, так и линейных на выполнение производственных и экономических заданий, с одной стороны, и их нежелание вникать в производственные вопросы и мыслить категориями бизнес-целей – с другой. Каждый руководитель фокусировался исключительно на задачах своего подразделения, выполнении плана и освоении выделенного бюджета, оберегая границы между подразделениями (цехами, отделами, службами).

Отсутствие командной работы, оперативной реакции на ситуацию, разобщенность и размытая ответственность служили сильными преградами совершенствованию бизнес-процессов и повышению результативности. Персонал в этих условиях мог себе позволить поспать на рабочем месте (работа круглосуточная), отсутствовать на работе без уважительных причин, нарушать технику безопасности и игнорировать ряд должностных



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Стратегическое управление человеческими ресурсами» по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
Магистерская программа: «Стратегическое управление человеческими ресурсами и их развитием»  
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 30 из 41

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

обязанностей (проведение инструктажей, сверка наличия и остатков химических реагентов и пр.).

Другой серьезной проблемой явились регулярные крупные хищения персоналом реагентов для последующей их продажи недобросовестным конкурентам, которые в дальнейшем продавали реагенты заказчикам по более низкой, чем компания «Технохим», цене. Все это отрицательно влияло на имидж компании и ее экономические показатели.

В этих условиях об эффективности стратегии развития можно было только мечтать, рутинные проблемы и особенности мотивации руководства лишали возможности достижения целей развития и расширения доли регионального рынка.

Для ликвидации этих проблем генеральный директор принял решение:

- Фиксировать ясные цели в документах, определить для них показатели.
- Установить видеонаблюдение для профилактики хищений.
- Проводить разъяснительную работу с менеджерами и специалистами.

Однако при внедрении изменений руководство столкнулось с сопротивлением линейных менеджеров, специалистов и рядового персонала. Камеры видеонаблюдения ломали и заклеивали, жесткие диски «нечаянно» помещали в микроволновые печи и теряли с них информацию под другими предлогами.

Нежелание работать результативно, по КПЭ объясняли устаревшим оборудованием, нехваткой техники и неквалифицированным ремонтом. Все вдохновенно старались переложить ответственность за результаты на других.

Вопросы для обсуждения:

- 1) Какие действия необходимо предпринять для повышения результативности работы персонала?
- 2) Какие решения позволят руководству сломить сопротивление изменениям?

### ***Задание 12***

Определите наиболее приемлемые КРІ для следующих подразделений: отдел кадров и технического обучения, отдел главного конструктора, юридический отдел, отдел главного метролога, канцелярия, отдел техники безопасности.

Предлагаемые КРІ:



- 1) выполнение графика подготовки производства и отсутствие задержки по производству;
- 2) выполнение плана по мероприятиям по предотвращению загрязнения окружающей среды;
- 3) выполнение плана подготовки кадров;
- 4) своевременная аттестация мерительного инструмента;
- 5) своевременное доведение приказов, руководящих документов до цехов и отделов;
- 6) выполнение плана мероприятий по охране труда;
- 7) сокращение по сравнению с предыдущим периодом потерь по общей заболеваемости, случаев травматизма;
- 8) своевременное рассмотрение спорных вопросов с другими организациями;
- 9) сокращение убытков от спорных вопросов по сравнению с соответствующим периодом прошлого года;
- 10) снижения дефицита основных рабочих по профессиям по сравнению с предыдущим годом;
- 11) выполнение плана новой техники;
- 12) своевременное и качественное печатание материалов;
- 13) снижение случаев нарушения трудовой дисциплины по сравнению с предыдущим периодом.

### **Задание 13.**

*Исходные данные.* Глеб Чуров, генеральный директор Международного центра по обучению управлению, обратился в консультационную компанию, специализирующуюся в области управления персоналом. Руководимый им центр перерос, по мнению Глеба, границы неформальной организации и нуждается в формальных системах управления, прежде всего, системе оценки персонала. За три года своего существования Центр превратился из объединения трех бывших коллег по консультационной компании в мощное учебное заведение, реализующее десятки программ профессионального обучения. В центре работает 18 штатных инструкторов и 7 технических сотрудников. Глеб также периодически приглашает преподавателей со стороны, с которыми заключаются разовые контракты. Центр проводит обучение руководителей, специалистов по финансам, бухгалтерскому учету и стратегическому управлению, предлагая общие курсы для всех желающих, а также



разрабатывая специальные программы по заказу организаций. На долю последних приходится до 75% объема работ Центра.

По мнению Глеба, начальный период «компании-семьи», когда каждый старался изо всех сил, завершился, и Центр нуждается в формальной системе оценки работы каждого из сотрудников.

*Вопросы:*

1. Какие цели в области управления персоналом стоят перед Центром?
2. Какую систему оценки вы бы предложили Глебу?

#### ***Задание 14***

Александр Медведев после окончания Университета финансов устроился по своей специальности на работу в банк. Александр был достаточно умным и целеустремленным человеком. Он постарался как можно быстрее освоить свои должностные обязанности, при этом он часто задерживался или брал работу на дом. Руководство банка обратило внимание способного и перспективного молодого человека и решило включить его в резерв на руководящую должность.

За достаточно короткий период времени работы в банке Александр овладел навыками, выходящими за рамки требований его рабочего места. По плану работы с кадровым резервом руководство банка приняло решение направить его на стажировку в центральный офис. После возвращения со стажировки Александр ощущал свои возросшие профессиональные навыки и считал, что он уже перерос свое рабочее место.

Но руководство банка пока не рассматривает никаких возможностей развития его карьеры, поскольку Медведев, во-первых, слишком молод, во-вторых, не имеет опыта руководящей работы, и, в-третьих, по положению банка претендовать на должность руководителя можно только при наличии стажа работы в данном банке не менее 5 лет.

Медведев же считает, что он вполне заслуживает карьерного роста. Его самооценка высока, и он не хочет терять время на приобретение опыта. Недавно Александр получил предложение перейти в другой банк на желаемую должность руководителя одного из филиалов. Он объявил об этом предложении руководству банка, в котором он пока ещё работает. Руководство банка, вложившее в развитие Медведева значительные средства, не одобряет его поведение и считает преждевременными его требования.



### Вопросы:

- 1 Какие ошибки были допущены руководством банка?
- 2 Как поступить Александру в сложившейся ситуации?
- 3 Каковы должны быть действия руководства банка в сложившейся ситуации?
- 4 Предложите Вашу программу по развитию персонала банка.

### ***Задание 15***

Строительная компания ООО «Уют» специализируется на строительстве кирпичных домов бизнес класса. В 2019 г. наметилась долговременная тенденция снижения спроса в данном сегменте рынка.

Руководство компании приняло решение переориентироваться на средний ценовой сегмент и освоить возведение домов по монолитно-каркасной технологии. Технология монолитно-каркасного строительства позволяет снизить себестоимость квадратного метра жилья и существенно сократить сроки строительства. Освоение новой для компании технологии вызывает необходимость в значительном переобучении персонала.

Всего в компании занято 550 чел. Необходимо переобучить 5 инженеров, 8 технологов и 90-100 рабочих. Руководством компании перед отделом управления персоналом поставлена задача разработать план обучения сотрудников компании, рассчитать его стоимость.

Возможны несколько вариантов обучения. Обучение в зарубежном центре стоит 20 тыс. долларов за три месяца (включая проживание). Цена и сроки обучения для инженеров и технологов одинакова. При обучении более трех человек скидка составит 15%. По окончании обучения выдается сертификат международного образца. В этом центре можно приобрести пакет материалов, специальной и нормативно-справочной литературы для самостоятельного обучения инженеров и технологов. Стоимость такого комплекта: 30 тыс. долларов для инженеров, 18 тыс. долларов для технологов. Также можно приобрести комплект материалов для рабочих, который стоит 7 тыс. долларов.

Московский институт «Инновационные технологии и безопасность» предлагает дистанционное обучение. Для инженеров стоимость обучения составит 120 тыс. рублей в месяц, срок обучения -



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Стратегическое управление человеческими ресурсами» по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
Магистерская программа: «Стратегическое управление человеческими ресурсами и их развитием»  
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 34 из 41

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

7 мес. Для технологов стоимость - 95 тыс. рублей в мес., срок обучения - 5 мес. При обучении группы из пяти и более сотрудников предоставляются скидки в размере 10%. По окончании обучения выдается сертификат о повышении квалификации.

Для инженеров и технологов проводятся краткосрочные специализированные семинары. Интересующие организацию курсы проводятся в Москве, Санкт-Петербурге, Новосибирске. Их стоимость колеблется от 30 до 45 тыс. рублей за 3-4 дневные курсы (стоимость зависит от программы обучения). Проезд и проживание в стоимость курсов не входят.

Для повышения квалификации рабочих можно заключить договор с местным СПТУ. Обучение с отрывом от производства займет 1 месяц и будет стоить 200 тыс. рублей за группу 25 человек. Сроки обучения без отрыва от производства - 2,5 мес., стоимость - 80 тыс. в месяц.

Также компания рассматривает возможность заключения договора с центром дополнительного профессионального обучения из другого города. Центр предлагает приобрести комплект видеоматериалов, инструкций и специальной литературы для рабочих за 150 тыс. рублей. Кроме этого, к заказчику могут приехать специалисты-консультанты Центра. Стоимость одного дня работы консультанта - 15 тыс. рублей, проезд и проживание специалиста оплачивается отдельно. Максимальный размер «сопровождаемой» группы рабочих для одного консультанта - 30 человек. Минимальный срок работы консультанта - одна неделя, но рекомендуется работа в течение 3-4 недель.

### *Вопросы:*

1 Определите, на какие показатели функционирования компании повлияет переобучение работников.

1 Рассмотрите различные варианты обучения работников (инженеров, технологов, рабочих) и рассчитайте его стоимость.

2 Какой из вариантов обучения Вы бы выбрали на месте руководителя компании и почему?

3 Определите возможные пути оценки эффективности обучения работников.



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Стратегическое управление человеческими ресурсами» по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
Магистерская программа: «Стратегическое управление человеческими ресурсами и их развитием»  
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 35 из 41

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

### **Задание 16.**

Проанализируйте ситуацию «Проблемы качества на электромеханическом заводе».

По мере того как громадный грузовик перекрывал его путь на завод, Александр Крылов приходил во все большее расстройство. Его группе была поручена разработка сложного прибора для управления суперсовременным электропоездом, планируемым для пассажирских перевозок на новой скоростной магистрали между двумя столицами. Пока еще качество созданного прибора значительно уступало не только зарубежным образцам, но и тем, которые разрабатывались другими группами на заводе. В группе Александра что-то шло не так, и положение надо было исправлять. Не опоздает ли он из-за этого медленно ползущего грузовика на совещание группы, которое он назначил на начало рабочего дня и на котором он хотел обсудить с группой проблемы качества?

Александра интересовало, может ли вибрация поезда еще больше повлиять на качество работы создаваемого прибора. Этим ему и хотелось поделиться с группой. На совещании все достаточно скептически отнеслись к сомнению Александра по поводу влияния вибрации. Он еще не закончил своего объяснения, как Сергей Григорьевич Тяглов, директор завода, вошел в помещение лаборатории, где проходило совещание. Александр немедленно встал и пошел ему навстречу для формального приветствия. Несмотря на то, что Александр сразу же предоставил слово вошедшему директору, Сергей Григорьевич попросил руководителя группы не прерывать своего выступления. Это несколько обнадежило Александра, он с еще большим энтузиазмом стал развивать свою идею.

В ответ на выступление Александра директор сказал: «Вообще-то такое может случиться. Нужно определить, какова вероятность такого исхода и что следует сделать в этой ситуации». Ведущий конструктор Владимир Петрович Ельников первым предложил, чтобы группа провела новые испытания прибора на вибростенде в течение определенного времени и только после этого вернулись к обсуждению проблемы. Группа согласилась с тем, что Александр должен продолжать руководить работой группы в ходе этих испытаний. Испытания показали, что сомнения Александра не были напрасными. В результате группа запросила помощь главного конструктора, прошедшего обучение и



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Стратегическое управление человеческими ресурсами» по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
Магистерская программа: «Стратегическое управление человеческими ресурсами и их развитием»  
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 36 из 41

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

стажировку на аналогичном заводе в одной из иностранных фирм. На заводе Василия Петровича Звягинцева знали как высококлассного специалиста по решению подобных технических проблем. Александр вышел на Василия Петровича через одного своего старого друга, работавшего в группе главного конструктора. Звягинцев вместе со своим прежним коллегой, который был уже на пенсии, но продолжал преподавать в вузе, предложили ряд изменений в конструкции прибора, которые значительно приблизили его к установленному стандарту.

Продвинувшись в решении проблемы качества, Александр со своей группой продолжил совершенствование прибора и сдал его приемной комиссии на неделю раньше установленного срока.

Вопросы для обсуждения.

1. Что вы можете сказать об организационной культуре на электромеханическом заводе? Конкретно, какие аспекты культуры вы подметили в этой ситуации? Какие общие ценности и верования разделяются участниками событий?

2. Как вы прокомментировали бы субкультуру в группе Александра? Считаете ли вы данную субкультуру группы поддерживающей или мешающей заводу выполнить порученное задание? Почему? Объясните свою позицию.

3. Что вы могли бы сказать о том, каким образом поддерживается существующая на заводе организационная культура? Соответствует ли, по вашему мнению, она целям и стратегии завода? Как в целом вы охарактеризовали бы организационную культуру на заводе?

### **3.2.4. Примерные темы докладов (текущий контроль)**

1. Влияние высокоорганизованного труда руководителя предприятия на организацию труда подчиненных.
2. Стратегическое и текущее планирование человеческих ресурсов.
3. Концепция развития ЧР в условиях рыночной системы.
4. Инвестиции в ЧР и развитие человеческого капитала.
5. Роль наставничества (коучинга) в становлении карьеры.
6. Сходство и различия в мотивировании ЧР в организациях разной формы



собственности.

7. Направления кадровой стратегии организации.

8. Системы управления ЧР в других странах (например, в США и Японии),

их особенности и отличия.

9. Технология обучения персонала.

10. Технология организации продвижения по службе.

11. Рациональное использование времени менеджером.

12. Развитие межличностных отношений в группе.

13. Проблемы обучения персонала предприятия в условиях рыночных отношений.

14. Влияние организационной культуры на результаты труда персонала предприятия.

15. Кадровая служба предприятия нового типа.

16. Рациональное кадровое обеспечение современного предприятия.

17. Построение личного плана развития.

18. Управление кадровым резервом.

19. Особенности управления человеческими ресурсами в условиях неопределенности.

20. Современные стратегии управления человеческими ресурсами в условиях цифровой экономики.

#### **4. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

##### **4.1. Порядок проведения промежуточной аттестации (экзамена)**

Непосредственно экзамен проводится в 3 этапа.

На первом этапе студент в системе *Moodle* выполняет тест из 20 вопросов.

Продолжительность – 20 минут.

На втором этапе студент готовит ответ на один из теоретических вопросов для собеседования. Продолжительность – 20 мин.

На третьем этапе студент выполняет практическое задание. Продолжительность 20 мин.

##### **4.2. Критерии оценивания промежуточной аттестации по видам оценочных средств.**

###### **4.2.1. Критерии оценивания теоретического вопроса**

Отлично/	Хорошо/	Удовлетворительно/	Неудовлетворительно/
----------	---------	--------------------	----------------------



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Стратегическое управление человеческими ресурсами» по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
Магистерская программа: «Стратегическое управление человеческими ресурсами и их развитием»  
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 38 из 41

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

<b>9-10 баллов</b>	<b>6-8 баллов</b>	<b>3-5 баллов</b>	<b>0-2 балла</b>
Высокий уровень освоения проверяемых компетенций	Средний уровень освоения проверяемых компетенций	Базовый уровень освоения проверяемых компетенций	Недостаточный уровень освоения проверяемых компетенций
Обучающийся глубоко <b>знает</b> вопрос, понимает сущности и взаимосвязи управленческих процессов и явлений, <b>умеет</b> грамотно оперировать управленческими категориями, аргументированно и развернуто изложить свою точку зрения, применить полученные знания, свободно приводя примеры, дает полные ответы на основные и дополнительные вопросы.	Обучающийся хорошо знает материал, <b>умеет</b> оперировать управленческими категориями, но допускает несущественные неточности, изложить свою точку зрения, применить полученные знания, приводя примеры, дает неполные ответы на основные и дополнительные вопросы.	Обучающийся удовлетворительно знает материал, излагает его не в полной объеме либо с ошибками, <b>умеет</b> оперировать управленческими категориями, но допускает существенные неточности, затрудняется аргументировать свою точку зрения, применить полученные знания, приводя примеры, не дает ответы на дополнительные вопросы.	Обучающийся не разобрался с основными категориями, обнаруживает пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допускает принципиальные ошибки.

#### 4.2.2. Критерии оценивания теста

Тест может формироваться в системе электронного обучения MOODLE либо в печатном варианте. Каждый правильный ответ оценивается в 0,5 балла.

Оценка	Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Неудовлетворительно
% выполненных заданий	90-100	76-89	61-75	Менее 61
Баллы	9-10	6-8	3-5	0-2
Уровень освоения проверяемых	высокий	средний	базовый	недостаточный



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Стратегическое управление человеческими ресурсами» по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
Магистерская программа: «Стратегическое управление человеческими ресурсами и их развитием»  
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 39 из 41

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

компетенций

### 4.2.3. Критерии оценивания практического задания

На третьем этапе студент решает практическое задание. Продолжительность 20 мин.

15-20 баллов выставляется обучающемуся, если предложенное решение обосновано и аргументировано; студент четко следует управленческим теориям и понятиям и логично излагает свои мысли; верно определены последствия принятого решения, необходимые расчеты выполнены без ошибок;

10-14 баллов выставляется студенту, если он предлагает решение, но не достаточно полно его аргументирует; не по всем позициям находит обоснование; допускает не точное употребление управленческих теорий и понятий, не всегда доходчиво излагает свои мысли; не очень четко представляет последствия предложенного решения, необходимые расчеты выполнены без ошибок, но экономический или социальный смысл полученных показателей студент затрудняется объяснить;

4-9 баллов выставляется студенту, если предложенное им решение не аргументировано, не основано на известных управленческих теориях, допущены принципиальные ошибки; не обосновано принятое решение и его последствия, необходимые расчеты выполнены с ошибками;

0-3 балла ставится студенту, если он не способен предложить решение и объяснить его с применением управленческих категорий.

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

При итоговой оценке сформированности компетенций у обучающихся очного отделения в рамках дисциплины «Теория управления» применяется балльно-рейтинговая система оценки.

Набранные по результатам текущей аттестации баллы суммируются с баллами, полученными на экзамене.

Итоговая оценка:

менее 61 балла – неудовлетворительно

61-75 – удовлетворительно

76-89 – хорошо



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Стратегическое управление человеческими ресурсами» по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
Магистерская программа: «Стратегическое управление человеческими ресурсами и их развитием»  
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 40 из 41

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

90-100 – отлично.

Особенности проведения процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья обозначены в рабочей программе дисциплины (модуля).

Уровни сформированности компетенций определяется следующим образом:

1. Высокий уровень сформированности компетенций соответствует оценке отлично:

предполагает формирование компетенций на высоком уровне, готовность к самостоятельной профессиональной деятельности: формируются системные знания теории управления, необходимые для самостоятельной разработки организационно-управленческих и экономических решений, способов их реализации; умения и навыки оценки их экономических и социальных последствий, способность осмысливать их в динамике и взаимосвязи. Студент способен аргументировать собственную точку зрения по дискуссионным вопросам дисциплины, свободно решать практические задачи,

2. Средний уровень соответствует оценке хорошо:

- предполагает формирование компетенций на более высоком уровне: формируется общее понимание процесса управления, выработки и реализации управленческих решений; умение их анализировать и представление о возможных результатах организационно-управленческих решений, студент способен давать развернутые ответы на теоретические вопросы дисциплины с отдельными неточностями, решать практические задачи с отдельными затруднениями.

3. Базовый уровень соответствует оценке удовлетворительно:

- предполагает формирование компетенций на начальном уровне: формируется общее представление о теории управления, грамотное владение управленческой терминологией, умение ориентироваться в методах и принципах управленческой деятельности, нахождения организационно-управленческих решений.

4. Низкий уровень соответствует оценке неудовлетворительно.



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет управления  
Кафедра менеджмента

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Стратегическое управление человеческими ресурсами» по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
Магистерская программа: «Стратегическое управление человеческими ресурсами и их развитием»  
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 41 из 41

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_