

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ
«МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ РЫНКА»

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе и
качеству образования

_____ И. А. Долгова

16 апреля 2025 г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДИСЦИПЛИНЫ

СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Направление подготовки:	38.04.02 Менеджмент
Профиль подготовки:	Стратегический менеджмент
Квалификация:	магистр
Форма обучения:	очная, заочная
Год начала подготовки:	2025

Самара
2025

1. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА, СООТНЕСЁННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Код и наименование профессиональных компетенций	Код и наименование индикатора достижений профессиональных компетенций	Результаты обучения по дисциплинам (модулям) и практикам	Вид аттестации и оценочных средств
ПК-2. Способен управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников в процессе разработки стратегии организации	ПК-2.И-1. Управляет командами и проектными группами в процессе разработки стратегии	ПК-2.И-1.3-1. Знает теоретические основы, содержание и задачи стратегического управления человеческими ресурсами организации	Текущий контроль: устный опрос, решение задач/кейсов, промежуточный тест, проект. Промежуточная аттестация: контрольное задание
		ПК-2.И-1.3-2. Знает типологию стратегий управления человеческими ресурсами организации	Текущий контроль: устный опрос, решение задач/кейсов, промежуточный тест, проект. Промежуточная аттестация: контрольное задание
		ПК-2.И-1.У-1. Умеет оценивать человеческий капитал организации	Текущий контроль: устный опрос, решение задач/кейсов, промежуточный тест, проект. Промежуточная аттестация: контрольное задание
		ПК-2.И-1.У-2. Умеет правильно сочетать экономические и административные методы руководства, материальные и моральные стимулы повышения эффективности труда	Текущий контроль: устный опрос, решение задач/кейсов, промежуточный тест, проект. Промежуточная аттестация: контрольное задание
	ПК-2.И-3. Руководит разработкой основных положений функциональных стратегий организации	ПК-2.И-3.3-1. Знает передовой отечественный и зарубежный опыт в области стратегического и тактического планирования	Текущий контроль: устный опрос, решение задач/кейсов, промежуточный тест, проект. Промежуточная аттестация: контрольное задание
		ПК-2.И-3.У-1. Умеет организовать работу по формированию	Текущий контроль: устный опрос, решение задач/кейсов,

Код и наименование профессиональных компетенций	Код и наименование индикатора достижений профессиональных компетенций	Результаты обучения по дисциплинам (модулям) и практикам	Вид аттестации и оценочных средств
		иерархии планов на стратегическом и тактическом горизонтах	промежуточный тест, проект. Промежуточная аттестация: контрольное задание
		ПК-2.И-3.У-2. Умеет подводить итоги работы и оценивать деятельность подразделений организации в ходе разработки функциональных стратегий	Текущий контроль: устный опрос, решение задач/кейсов, промежуточный тест, проект. Промежуточная аттестация: контрольное задание

2. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

2.1. Вопросы для подготовки к семинарским/практическим занятиям

Раздел 1. Концепции управления человеческими ресурсами организации

1. Этапы становления.
2. Основные школы.
3. Отечественная практика управления человеческими ресурсами.

Раздел 2. Стратегическое управление человеческими ресурсами

1. Человеческие ресурсы организации как объект управления.
2. Общая характеристика деятельности по стратегическому управлению человеческими ресурсами организации.
3. Понятие и предмет стратегии.
4. Формулирование стратегии.
5. Цели и задачи стратегического управления человеческими ресурсами.

Раздел 3. Типология стратегий управления человеческими ресурсами организаций

1. Корпоративные стратегии, стандарты и достижение интеграции.
2. Вклад сотрудников в создание дополнительной ценности и конкурентных преимуществ организации.
3. Стратегия организационного развития.
4. Стратегия управления культурой.
5. Стратегия управления изменениями.
6. Стратегия развития трудовых отношений.
7. Стратегия вознаграждения: мотивация и стимулирование результатов труда

Раздел 4. Построение системы управления человеческими ресурсами и ее эффективность

1. Модели стратегического управления человеческими ресурсами.

2. стратегического управления человеческими ресурсами на эффективность организации.
3. Использование модели компетенций при разработке систем стимулирования персонала.
4. Подход к определению комплексной оценки компетенций персонала.
5. Основные показатели эффективности управления человеческими ресурсами.
6. Оценка социальной эффективности совершенствования системы управления человеческими ресурсами.

Раздел 5. Разработка стратегий управления человеческими ресурсами организации

1. Построение организационных структур системы управления человеческими ресурсам.
2. Разработка стратегий управления человеческими ресурсами.
3. Этапы построения стратегии управления человеческими ресурсами.

Практические задания

Задание 1. Рекрутинговая компания “Поиск” специализируется на вопросах подбора менеджеров среднего звена и специалистов для организаций гостиничного бизнеса.

В прошлом году она работала с 30 клиентами. В этом году предполагается довести их число до 150. В соответствии с выработанной стратегией компания “Поиск” определила для себя ряд важнейших направлений деятельности.

В их числе:

- диверсификация (с тем, чтобы успешно адаптироваться к постоянным изменениям на рынке);
- поддержание отношений с клиентами на постоянной основе (а не только оказание им услуг в период расширения производства и потребности в новых сотрудниках, но в течение всего года);
- агрессивная PR-деятельность – привлечение новых клиентов, реклама конкурентных преимуществ;
- и др.

Компания “Поиск” решила обратиться к консультантам за помощью в реализации своего стратегического плана.

Вопросы:

1. Какие направления диверсификации деятельности можно было бы предложить рекрутинговой компании “Поиск”?
2. Какие изменения необходимо внести в стратегию управления человеческими ресурсами при изменении стратегии развития организации?

Задание 2. Исходными данными для решения задачи является перечень функций службы управления персоналом, причем этот перечень составлен в свободной последовательности без соблюдения логической взаимосвязи между функциями.

Перечень функций службы управления персоналом:

- обеспечение потребности в персонале;
- использование персонала;
- анализ маркетинговой информации;
- разработка системы целей управления персоналом;
- определение содержания труда на каждом рабочем месте;
- выбор путей покрытия потребности в персонале;
- адаптация персонала;
- определение функций и организационной структуры службы;
- управления персоналом;
- формирование системы управления персоналом;
- планирование качественной и количественной потребности в персонале;
- отбор персонала;
- определение потребности в персонале;
- производственная социализация персонала;
- мотивация трудовой деятельности;
- управление карьерой персонала;

- высвобождение персонала;
- определение содержания и процесса мотивации;
- деловая оценка персонала;
- использование денежных и неденежных побудительных систем;
- развитие персонала;
- организация обучения персонала.

Постановка задачи.

Расставить перечисленные функции в логической последовательности, сгруппировав их в отдельные функциональные подсистемы.

Задание 3.

Исходные данные. Ирина Хромова, директор по человеческим ресурсам ООО «Графика», получила свой персональный компьютер три дня назад. После того, как естественная радость от этого долгожданного события несколько утихла, Ирина начала думать о том, что же она будет с ним делать. Согласно, приложенным к компьютеру документам в нем уже были установлены и текстовый редактор, и программа Лотус, и система анализа базы данных «Директор по персоналу». Однако Ирина никогда прежде не пользовалась компьютерами.

Во вчерашней газете она видела объявление университета, который предлагал недельные компьютерные курсы для начинающих. Цена обучения - 5000 руб. В той же газете было опубликовано маленькое объявление о частных уроках компьютерной грамотности, стоящих 200 рублей за час. Начальник отдела информатики ООО «Графика» предложил Ирине свою помощь, но признался, что не знаком с базой данных «Директор по персоналу». В подчинении у Ирины находится пять человек, получивших такие же компьютеры, но, к сожалению, также не имеющих опыта работы на них.

Вопросы для обсуждения:

1. Определите потребности в профессиональном обучении в данной ситуации.
2. Определите цели программы профессионального обучения.
3. Что должна сделать Ирина?

2.5. Пару дней назад в компанию в отдел продаж пришел новый сотрудник. Когда коллеги, прощаясь в пятницу, сказали новичку "увидимся завтра на тренинге", он был, мягко говоря, удивлен. Однако в компании сложилась традиция: для работников отдела продаж раз в месяц по субботам проводится тренинг. Как выяснилось позже, перспектива раз в месяц по субботам проводить время на обучении его не воодушевила и через какое-то время он уволился.

Вопросы и задания:

1. Какой вид адаптации описан? Ответ поясните.
2. Какие ошибки в процессе адаптации допустил руководитель?
3. Нужно ли составлять план действий, связанных с введением в должность новых сотрудников? Представьте примерный план действий, связанных с введением в должность, для конкретной ситуации.

Кейсы

Кейс 1.

Евгений перешел два года назад на работу в инвестиционную компанию. При переходе его зарплата была в два раза выше, чем на прежнем месте работы.

Руководитель финансового отдела, где он работал в качестве финансового аналитика, был им вполне доволен. По результатам ежегодной оценки по итогам за первый год работы Евгений получил оценку "хорошо", а за последний год работы его оценка была даже "отлично".

Работа была интересной. Евгений связывал с компанией серьезные ожидания относительно своего карьерного роста. Он понимал, что его уважают и ценят, с ним советуются. Это давало ему большое моральное удовлетворение. Зарплата его в целом тоже устраивала. Он не поднимал вопроса об ее повышении, хотя понимал, что по истечении двух лет успешной работы он мог бы рассчитывать на прибавку в зарплате. К тому же, как работник финансовой службы, он знал, что дела компании идут успешно, и она располагает возможностями для поощрения успешно

работающих сотрудников. В следующем полугодии он решил поговорить об этом с руководителем отдела.

Однако вместо предполагаемого разговора спустя 4 месяца Евгений положил на стол руководителя финансовой службы заявление об уходе из компании.

Его решению предшествовало следующее обстоятельство. В отдел пришел новый сотрудник – Эдуард (причем на такую же должность, что занимал сам Евгений). В целом он показался Евгению человеком сообразительным, у него была хорошая теоретическая подготовка, аналитические способности. Однако в первое время ему поручили менее ответственную и серьезную работу, чем Евгению. Евгению часто приходилось подключаться к проектам Эдуарда на этапах их завершения. Но оставались и свои собственные проекты. Работы у Евгения стало больше. Он стал часто поздно задерживаться на работе. Возмущению Евгения не было предела, когда он случайно узнал, что Эдуарда приняли на работу с зарплатой, примерно на 30% выше, чем его собственная зарплата.

Евгений решил обсудить это с руководителем отдела. Он задал ему вопрос: “Как зарплата нового работника, не имеющего опыта работы в данной компании, оказалась выше, чем у самого Евгения и других опытных работников этой компании, находящихся на той же должности. На что тот ему ответил, что хотя он согласен с тем, что это не совсем справедливо, но для этого были весомые внешние обстоятельства объективного характера, которые вынуждают иногда организацию принимать такого рода несправедливые решения.

Евгению было трудно расставаться с компанией. Он понимал, что будет жалеть, но решил все же написать заявление об уходе из компании по собственному желанию.

Вопросы:

1. Какие внешние “весомые объективные обстоятельства” могли способствовать формированию описанных выше несоответствий в уровне заработной платы сотрудников отдела?
2. Разработайте стратегию управления человеческими ресурсами с учетом специфики рынка труда и внутренней специфики деятельности организации, опираясь на результаты исследований отечественных и зарубежных авторов

Кейс 2.. Юрий Суворов, директор по персоналу торговой фирмы ООО «Магнат», вернулся с семинара по управлению человеческими ресурсами, переполненный новыми идеями и энтузиазмом воплотить их в жизнь. Наиболее интересной ему показалась тема планирования и развития карьеры. Юрий рассказал о ней Генеральному директору ООО «Магнат»- компании, объединяющей три крупных магазина в различных районах Санкт-Петербурга. Генеральный директор заинтересовался рассказом Юрия и попросил его подготовить специальное занятие для высших руководителей ООО «Магнат». Через две недели Юрий провел однодневный семинар с 10 высшими руководителями компании (Генеральный директор принял в последнюю минуту решение не участвовать в семинаре, чтобы "не смущать подчиненных"). Семинар прошел на "ура" - руководители были активны, задавали много вопросов и проявили большой интерес к развитию карьеры.

На следующий день Генеральный директор издал приказ, предписывающий всем руководителям ООО «Магнат» подготовить в течение недели планы, развития карьеры и сдать их директору по персоналу. В назначенный срок Юрий получил только два плана. В течение следующих двух недель - еще четыре. Остальные руководители обещали, что "принесут завтра", но ничего не приносили. Однако больше всего Юрия расстроило содержание планов: они были написаны как будто под копирку и содержали один пункт - "хочу совершенствоваться в занимаемой должности".

Вопросы для обсуждения:

1. Как можно объяснить полученный Юрием результат?
2. Как ему следовало поступить?
3. Что делать в сложившейся ситуации?

Кейс 3.

Исходные данные. На средней по размерам машиностроительной фирме имеется диспетчерская служба в заводууправлении и цехах в составе 14 человек. Основная задача этой

службы - составление краткосрочных планов производства продукции в ассортименте в соответствии с заказами на декаду, сутки, смену, час, учитывая поточный метод организации производства и возможность появления брака. Состав службы и краткие характеристики персонала:

- начальник службы - Смирнов В.Ю., 55 лет, образование высшее, инженер-механик, руководит службой 14 лет. С работой справляется, пользуется уважением в коллективе. Имеет твердое решение уйти на пенсию по достижении возраста 60 лет;
- заместитель начальника диспетчерской службы - Кулемин П.Л., 34 года, образование высшее, инженер-экономист, в службе работает 7 лет, в том числе в должности зам. руководителя 5 лет. Свой участок работы знает хорошо, однако вспыльчив, не всегда находит общий язык с подчиненными;
- начальник планово-распределительного бюро (ПРБ) 1-го цеха Козлова Е.Н., 43 года, техник-технолог, стаж работы по специальности 8 лет, в том числе на данном рабочем месте - 5 лет. Умеет составлять краткосрочные планы работы цеха исходя из заданий текущего и квартального плана производства завода. Опыта работы в условиях необходимости выполнения срочных заказов с учетом рыночной конъюнктуры и отсутствия стабильного текущего планирования не имеет;
- начальник ПРБ 2-го цеха Гаврилов Д.Д., 31 лет, высшее экономическое образование по специальности «Планирование производства», общий стаж работы и стаж работы по специальности 6 года. С работой справляется, знает основы рыночной экономики и методы оперативного планирования в условиях неопределенности с заказами. Отношения в возглавляемом им коллективе хорошие;
- начальник ПРБ 3-го цеха Холодов Р.Ю., 26 лет, выпускник педагогического института, стаж работы и работы по специальности 2 года. В данной должности 0,5 года, осваивается с работой.

Остальные работники диспетчерской службы имеют высшее и среднее специальное образование по техническим, экономическим и педагогическим специальностям. Опыта работы в условиях рыночной экономики и с помощью персональных ЭВМ не имеют. Опыта руководящей работы и желания заниматься ею не имеют. Повышения квалификации никто из работников службы за последние 5 лет не проходил.

Для диспетчерской службы закуплено 6 персональных компьютеров, оснащенных программами, ускоряющими процесс оперативного планирования. В связи с этим планируется сокращение численности персонала диспетчерской службы на 3 человека. Срок внедрения персональных ЭВМ - 1 год. Для повышения квалификации работников диспетчерской службы выделено 9000 руб. На период внедрения поставлены следующие задачи:

- упорядочить знания в области технологии производства, диспетчерских методов в условиях рыночной неопределенности, основ рыночной экономики, маркетинга;
- обучить персонал работе на персональных компьютерах и пользованию программами по разработке оперативных планов и диспетчерского дела на производстве;
- подготовиться к перемещению персонала в связи с предстоящим через 5 лет уходом на пенсию руководителя службы.

Имеются следующие возможности повышения квалификации работников службы:

1) на факультете повышения квалификации (ФПК) при региональной администрации по направлению «руководитель планово-диспетчерской службы». Срок обучения - 6 месяцев с отрывом от производства, стоимость - 4000 рублей за человека;

2) ФПК при региональном экономическом вузе по специальности «планирование и диспетчерское дело» с персональными ЭВМ. Срок обучения - 3 месяца с отрывом от производства, стоимость - 2000 рублей за человека;

3) частные курсы по обучению работе на персональных ЭВМ с применением типового пакета прикладных программ по диспетчерскому делу на производстве. Срок обучения - 2 месяца без отрыва от производства, стоимость - 3000 рублей за человека. Возможен вариант кооперирования с другими предприятиями и создания группы численностью 25 человек; в этом случае стоимость обучения снижается до 1500 рублей за человека;

4) создание учебной группы на самом заводе с привлечением в качестве преподавателей своих компетентных работников и работников системы повышения квалификации. Срок

обучения - 1 год, (по программе, рассчитанной на 220 учебных часов). Оплата труда преподавателей из расчета 100 руб. в час, накладные расходы - в размере 0,7 от расходов на оплату труда;

5) прохождение стажировки на передовом предприятии отрасли в течение 3 месяцев при затратах 0,5 тыс. рублей на человека.

Постановка задачи:

1) Выбрать вариант повышения квалификации сотрудников службы, позволяющий решить поставленные задачи, уложившись в выделенную сумму, или определить и обосновать дополнительное финансирование. Оформить результат выбора в форме плана повышения квалификации.

2) Выбрать вариант цепочки перемещения работников после ухода на пенсию руководителя. Следует ли искать претендентов на должность руководителя со стороны и почему?

3) С учетом каких факторов следует производить сокращение численности персонала после завершения программы повышения квалификации? Следует ли включать лиц, которых предстоит уволить, в число повышающих квалификацию?

4) Целесообразно ли расширить программу повышения квалификации и за счет добавления каких курсов?

5) Как оценить эффективность различных способов повышения квалификации? При выполнении заданий принимать во внимание наряду с экономическими, и психологические факторы, а также необходимость гуманного подхода к персоналу.

Кейс 4. . Исходные данные. Матвей Серебряков (23 года) после окончания института устроился на работу в коммерческий банк. Через некоторое время, чувствуя интерес к этой деятельности и высоко оценивая свои возможности, он дал понять начальнику своего отдела, что интересуется смежными участками работы и готов освоить их, а также другие сферы деятельности в своем и иных отделах банка. Руководство банка заметило способного и перспективного новичка и решило «вырастить» из него грамотного руководителя. Матвея Серебрякова начинают планомерно обучать всем тонкостям банковского дела, перемещая с одного участка на другой сначала в своем отделе, а затем и в других.

Удостоверившись в успешном выполнении Серебряковым всех работ, которые ему поручали, руководство банка направило его на стажировку в США для изучения опыта работы, недоступного в России.

За сравнительно короткое время работы в банке (12 месяцев) Матвей Серебряков овладел навыками и «оброс» связями, выходящими за рамки требований его рабочего места. После возвращения со стажировки он почувствовал свой возросший потенциал, но нынешнее рабочее место стало казаться ему тормозом на пути развития карьеры.

На должность начальника отдела он претендовать не может, так как она занята человеком, зарекомендовавшим себя способным и компетентным руководителем, отлично справляющимся со своими обязанностями. Перевод Матвея на должность начальника отдела в каком-либо филиале банка, по мнению руководства, преждевременен, поскольку Матвей слишком молод и честолюбив, не всегда умеет найти контакт с людьми, не имеет опыта руководящей работы.

Матвей Серебряков же не видит возможности почерпнуть что-то новое на старом рабочем месте, хочет быстрее «расти». Его самооценка высока, он чувствует в себе силы и стремится их реализовать, не хочет терять время на приобретение опыта и закрепление навыков, которые ему понадобятся в дальнейшем. Ко всему, его приглашают на работу с повышением в другой банк. Руководство банка, вложив в развитие Матвея Серебрякова значительные средства, не хочет терять талантливого, но не готового к самостоятельной автономной работе специалиста.

Вопросы для обсуждения:

1. Каковы должны быть действия руководства банка в этой ситуации? Какие ошибки были допущены руководством банка в прошлом?

2. Стоило ли знакомить Матвея Серебрякова с полным спектром работ до приобретения им навыков и опыта, необходимых для руководителя?

3. Стоит ли Матвею упускать возможность своего профессионального роста при переходе в другой банк?

4. Необходимо ли удерживать специалиста, который так легко расстается с организацией, воспитавшей его, ради сиюминутной выгоды?

5. Есть ли потребность в заключении контракта со специалистами, отправляющимися на стажировку за рубеж, в котором оговаривались бы его обязательства по отработке после возвращения определенного времени в организации, отправившей его на стажировку, и по передаче некоторой части знаний своим коллегам?

6. Достаточно ли хорошо поставлена в данном банке работа с кадровым резервом на продвижение, если сотрудники не знают своих перспектив?

7. Стоит ли Матвею Серебрякову рисковать своей карьерой, проявляя верность взрастившему его банку?

Критерии оценки работы на практическом занятии

Критерии	Максимальное количество баллов за занятие
Устный опрос, коллоквиум	
Основные теоретические положения по вопросу раскрыты. Имеются элементы обоснования выводов. Имеются элементы систематизации информации, факты применения профессиональной терминологии. Очевидно использование источников рекомендованной литературы.	5 баллов
Решение задач, кейсов, заданий, выполнение лабораторных работ	
Верно выполненное практическое (лабораторное) задание	5 баллов

2.2. Тесты для текущего контроля

Образцы тестов

Выбрать ОДИН правильный ответ

- 1.1. (ПК-2.И-1.3-1) Совмещение имеющихся человеческих ресурсов, квалификации и потенциала сотрудников со стратегией и целями компании определяется как
- а. цель управления человеческими ресурсами;
 - б. политика управления человеческими ресурсами;
 - с. тактика управления человеческими ресурсами
- 1.2. (ПК-2.И-1.3-2) Специфический набор основных целей, принципов и правил работы с персоналом, конкретизированный с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики организации – это стратегия:
- а. ограниченного роста;
 - б. управления персоналом;
 - с. рыночная.
- 1.3. (ПК-2.И-1.3-1) Для какой фазы развития организации характерно создание у персонала ощущения «стратегического дискомфорта», связанного с осознанием, что личная судьба работников зависит от выживания фирмы, обусловленного радикальными изменениями в стратегии управления
- а. агитации;
 - б. профессионального роста;
 - с. реализации задач.
- 1.4. (ПК-2.И-1.3-2) Формирование какой стратегии определяется как способ, посредством которого высшее руководство определяет общую стратегию управления персоналом организации, впоследствии она разбивается на стратегии и планы для каждого конкретного подразделения фирмы.:
- а. сверху-вниз;
 - б. снизу-вверх;
 - с. оба варианта верны.

Выбрать ВСЕ правильные ответы (больше одного)

- 1.5. (ПК-2.И-3.3-1) Стратегия кадровой политики включает:
- а. единые принципы и технику кадрового регулирования;
 - б. развитие персонала, его обучение и переподготовку;
 - с. анализ потребности клиентов.
- 1.6. (ПК-2.И-3.3-1) Какие используются принципы построения кадровой политики предприятия?
- а. комплексность
 - б. методичность
 - с. согласованность
- 1.7. (ПК-2.И-3.3-1) К основным характеристикам кадровой политики организации относится:
- а. значимость роли клиента;
 - б. ориентация на долгосрочное планирование;
 - с. связь со стратегией развития организации.

Заполнить пропуски

- 1.8. (ПК-2.И-3.3-1) _____ – взаимосвязанный комплекс долгосрочных мер или подходов во имя укрепления жизнеспособности и мощи данной организации по отношению к ее конкурентам.
- 1.9. (ПК-2.И-3.3-1) _____ — использование основного плана управления, формирование благоприятной атмосферы после внедрения стратегии
- 1.10. (ПК-2.И-3.3-1) _____ — планирование человеческих ресурсов, которое призвано обеспечить оптимальное раскрытие потенциала наемных работников и их мотивацию

в условиях противоречивости требований, вытекающих, с одной стороны, из задач, стоящих перед организацией, а с другой, — из интересов и потребностей работников.

1.11. Примером стратегического планирования в области человеческих ресурсов может служить:

- а) в течение 3-х лет обновить на 20% состав высших руководителей за счет поиска и привлечения в организацию руководителей в возрасте до 35 лет с высшим образованием и опытом работы в промышленности;
- б) в ближайшие полгода провести повышение квалификации 30% ведущих сотрудников за счет обучения на семинаре "Маркетинг сегодня", проводимом Московским государственным университетом коммерции;
- в) в течение 2-х месяцев подыскать и назначить на должность начальника отдела труда и заработной платы крупного судостроительного предприятия за счет проведения конкурсного отбора на должность.

1.12. Кто является ответственным в организации за управление человеческими ресурсам:

- а. Руководители компании.
- б. Топ-менеджеры компании.
- в. Все несут ответственность по мере того, как организация демонстрирует открытость и взаимопомощь в вопросах политики и практики человеческих ресурсов.

1.13. Сокращение расходов на рабочую силу характерно для бизнес-стратегии:

- а) приверженец
- б) реактор
- в) разведчик

1.14. Подбор извне новых сотрудников-звёзд из компаний-аутсайдеров характерно для бизнес-стратегии:

- а) приверженец
- б) реактор
- в) разведчик

Выбрать ВСЕ правильные ответы (больше одного)

1.5. Примерами коллективного планирования в области человеческих ресурсов могут служить:

- а) планирование карьеры;
- б) планирование потребности в персонале, планирование расстановки персонала и планирование карьеры;
- в) планирование потребности в персонале, планирование расстановки персонала, планирование проведения аттестации.

1.16. Развитие карьеры для внутренних групп в коллективе компании не характерно для бизнес-стратегий:

- а) приверженец
- б) реактор
- в) разведчик

1.17. Какие устойчивые черты личности выделял Дж. Л. Холэнд

- а) реалистичность
- б) материнство
- в) общительность

Заполнить пропуски

1.88. Служба персонала центрального аппарата разрабатывает и проводит аудит филиалов/дочерних компании в области _____
«управления персоналом»

1.19. _____ - модель используется в крупных территориально-распределенных организациях, работающих в одной или нескольких смежных сферах бизнеса «Матрично-функциональная»

1.20. Директор по персоналу участвует в разработке стратегии развития бизнеса Компании и отвечает за разработку и реализацию _____ стратегии «кадровой»

Шкала и критерии оценки текущего тестирования

Число правильных ответов	Оценка
90-100% правильных ответов	Оценка «отлично»
70-89% правильных ответов	Оценка «хорошо»
50-69% правильных ответов	Оценка «удовлетворительно»
Менее 50% правильных ответов	Оценка «неудовлетворительно»

3. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

3.1. Банк контрольных заданий (с указанием компетенции)

БЛОК 1- ПРОВЕРКА ЗНАНИЙ (ПК-2.И-1.3-1. ПК-2.И-1.3-2. ПК-2.И-3.3-1.)

1.1. Определите правильную последовательность рассуждений работника по теории ожиданий Виктора Врума:

- а. валентность
- б. результат-вознаграждение
- в. усилия-результат
- г. ожидание

1.2. Выберите внешние факторы, влияющие на разработку стратегии управления человеческим ресурсами:

- а. цели, приоритетные направления деятельности организации
- б. ситуация на рынке труда
- в. потенциал персонала организации
- г. изменение трудового законодательства
- д. заработная плата персонала в организациях конкурентах

1.3. Выберите ключевые признаки управления человеческими ресурсами, характерные для компании с основным компонентом миссии по В.И. Герчикову – «Дело»:

- а. высокие требования к образованию и коммуникабельности
- б. основной показатель оплаты труда – состояние клиентской базы
- в. при найме предпочтение кандидатам с опытом работы в данной сфере, сотрудники – профессионалы
- г. активность сотрудников ожидается и приветствуется, достаточно высокая оплата труда

1.4. Компания ориентируется на поиск и привлечение сотрудников-новаторов, удержание ведущих сотрудников. Какой тип бизнес-стратегии организации по Дж. Иванцевичу и А. Лобанову характерен для данной компании?

- а. прибыльности
- б. динамического роста
- в. предпринимательская
- г. ликвидационная
- д. циклическая

1.5. Метод комплексной оценки кандидатов на вакантную должность, основанный на использовании взаимодополняющих методик (деловые и ролевые игры, групповые дискуссии, интервью, презентации, психологическое тестирование), ориентированный на оценку реальных качеств кандидатов, их психологических и профессиональных особенностей, соответствия требованиям должностных позиций, а также выявление их потенциальных возможностей – это

...

- А. Ассесмент-центр
- Б. Аттестация
- В. Тим-билдинг
- Г. Стажировка

1.6. Что из следующего является основным элементом стратегии управления человеческими ресурсами?

- А. Финансовая устойчивость компании
- Б. Корпоративная культура

- В. Развитие сотрудников
- Г. Логистика

1.7. Какой из следующих факторов наименее важен при разработке стратегии управления человеческими ресурсами?

- А. Анализ внутренней и внешней среды
- Б. Здравоохранение сотрудников
- В. Рынок труда
- Г. Бюджет на маркетинг

1.8. Какой инструмент управления человеческими ресурсами чаще всего используется для оценки производительности сотрудников?

- А. Стратегический план
- Б. Оценка 360 градусов
- В. Групповая динамика
- Г. SWOT-анализ

1.9. Что такое "стратегическое соответствие" в управлении человеческими ресурсами?

- А. Согласование целей HR с общими целями организации
- Б. Сравнение заработных плат на рынке труда
- В. Соответствие стандартам безопасности труда
- Г. Устойчивое развитие

1.10. Какой из следующих подходов способствует диверсификации рабочей силы?

- А. Системы учета рабочего времени
- Б. Программы повышения квалификации
- В. Программы инклюзии и многообразия
- Г. Оценка результатов производительности

1.11. Какой принцип наиболее важен для создания эффективной корпоративной культуры?

- А. Строгое соблюдение правил
- Б. Открытость и прозрачность
- В. Система наказаний
- Г. Иерархическая структура

1.12. Что является основным назначением оценивания сотрудников?

- А. Обнаружение недостатков и их устранение
- Б. Поддержание текучести кадров
- В. Поддержка карьерного роста и развития
- Г. Снижение затрат на заработную плату

1.13. Каким образом могут быть измерены результаты HR-стратегии?

- А. Количественными и качественными показателями
- Б. Только количественными показателями
- В. Оценкой только сотрудников
- Г. Сравнением только с конкурентами

1.14. Какой метод используется для выявления потребностей в обучении сотрудников?

- А. SWOT-анализ
- Б. Опросы и интервью
- В. Анализ рынка труда
- Г. Анализ конкурентоспособности

1.15. Что такое "управление талантами" в контексте HR?

- А. Оценка заработных плат

- Б. Процесс привлечения, развития и удержания высококвалифицированных сотрудников
 В. Механизм штрафов для неисполнительных работников
 Г. Обучение новых сотрудников

БЛОК 2 – ПРОВЕРКА УМЕНИЙ (ПК-2.И-1.У-1. ПК-2.И-1.У-2. ПК-2.И-3.У-1. ПК-2.И-3.У-2.)

2.1. Установите соответствие между различными системами оплаты труда и их характеристиками. В ответе запишите последовательность букв, соответствующую цифрам от 1 до 5 (например, АБВГД):

Системы оплаты труда	Характеристика систем оплаты труда
А. Иерархически упорядоченная по уровню значимости для организации группировка должностей с определенными для каждой группы размерами и структурой заработной платы	1. Тарифная
Б. Размер заработной платы прямо зависит от фактически отработанного времени, при условии соблюдения возложенных трудовых / должностных обязанностей	2. Бестарифная
В. Отсутствие у сотрудника фиксированного размера оклада или тарифной ставки	3. Сдельная
Г. Выплата фиксированного вознаграждения за каждую единицу произведенной продукции / выполненной работы / оказанной услуги надлежащего качества	4. Повременная
Д. Совокупность нормативов, с помощью которых осуществляется дифференциация заработной платы сотрудников различных категорий	5. Грейдинг

2.2. Установите соответствие между типами трудовой мотивации и базовыми формами стимулирования. В ответ запишите последовательность букв, соответствующих цифрам от 1 до 5 (например, АБВГД):

Тип трудовой мотивации	Базовые формы стимулирования
А. Организационные	1. Инструментальный
Б. Негативные	2. Профессиональный
В. Участие в совладении и управлении	3. Патриотический
Г. Моральные	4. Хозяйский

Д. Денежные	5. Люмпинизированный
-------------	----------------------

2.3. Необходимо рассчитать штатную численность работников, основываясь на сопоставлении выручки с рабочим временем. Персонал отдела продаж компании состоит из 15 человек. Руководство хочет просчитать, сколько человек можно сократить в подразделении при условии, что все сотрудники постоянно присутствуют на своих рабочих местах.

Плановый показатель объема выручки на июль-декабрь 2023 года (Ов) составляет 58 000 000 руб. Фонд рабочего времени за этот период (Фвр) – 1 047 час. Плановая выработка на одного работника (Впл) равна 755 000 руб. /мес. Фактическая выработка за исследуемый период – 644 373 руб./мес.

2.4. Представьте, что вы HR-менеджер компании, которая хочет улучшить корпоративную культуру. Разработайте краткий план действий, который включает в себя: определение текущих проблем, предложенные мероприятия и метрики для оценки успеха.

2.5. Рассмотрим ситуацию, когда в вашей компании наблюдается высокая текучесть кадров. Опишите возможные причины и предложите стратегию для их устранения.

2.6. Разработайте программу по внедрению процесса оценки сотрудников в вашей компании. Какие шаги необходимо предпринять, и на что следует обратить внимание?

2.7. На основе анализа рынка труда вашей индустрии, какую стратегию привлечения новых талантов вы предложите? Опишите шаги и методы, которые могут быть полезны для вашей компании.

3.2. Ключи к контрольным заданиям

1.1.	ГВБА
1.2.	БГД ситуация на рынке труда и заработная плата персонала в организациях-конкурентах относятся к экономическому блоку внешних факторов, изменение трудового законодательства – к правовому блоку
1.3.	ВГ Доминирующий компонент миссии «Дело» по Герчикову характерен для фирм, где потребительский спрос на продукцию которых устойчиво высокий, поэтому уделяется повышенное внимание уровню квалификации сотрудников, а их активность поощряется
1.4.	В Дж. Иванцевич и А. Лобанов выделяют пять бизнес-стратегий организаций, которые определяют стратегии управления человеческими ресурсами. Предпринимательский тип стратегии организации отличается ориентацией на работников, способных к новаторству, нацелен на обеспечение их роста и развития.
1.5.	А Ассессмент-центр (центр оценки) считается одним из наиболее точных методов оценки качеств кандидатов на должность и основан на использовании взаимодополняющих методик.
1.6.	В. Развитие сотрудников Стратегия управления человеческими ресурсами сосредоточена на эффективном использовании, развитии и удержании талантов, что является критически важным для достижения целей организации.

1.7.	Г. Бюджет на маркетинг Хотя маркетинг важен для бизнеса, он не является ключевым фактором при разработке стратегии управления человеческими ресурсами, которая фокусируется на людях и их управлении.
1.8.	Б. Оценка 360 градусов Оценка 360 градусов предоставляет всесторонний взгляд на производительность сотрудника, учитывая мнения коллег, менеджеров и подчиненных, что делает её ценным инструментом для обратной связи.
1.9.	А. Согласование целей HR с общими целями организации Стратегическое соответствие подразумевает, что HR-стратегия должна быть aligned (согласована) с общей стратегией бизнеса, обеспечивая достижение целей компании.
1.10.	В. Программы инклюзии и многообразия Программы инклюзии и многообразия активно способствуют привлечению и удержанию сотрудников с разнообразным опытом и происхождением.
1.11.	Б. Открытость и прозрачность Открытость и прозрачность способствуют доверию между сотрудниками и руководством, что укрепляет корпоративную культуру и стимулирует вовлеченность.
1.12.	В. Поддержка карьерного роста и развития Оценивание сотрудников служит инструментом для идентификации сильных и слабых сторон, а также для определения путей их карьерного роста и обучения.
1.13.	А. Количественными и качественными показателями Для полной оценки HR-стратегии важно учитывать как количественные, так и качественные результаты, что позволяет видеть полную картину эффективности.
1.14.	Б. Опросы и интервью Опросы и интервью с сотрудниками позволяют собирать информацию о потребностях в обучении и предпочтениях, что способствует формированию индивидуализированных программ развития.
1.15.	Б. Процесс привлечения, развития и удержания высококвалифицированных сотрудников Управление талантами фокусируется на работниках, которые могут значительно повлиять на конкурентоспособность фирмы, обеспечивая её успешное функционирование.
2.1.	A5B4B2ГЗД1
2.2.	A2B5B4ГЗД1
2.3.	При заданных условиях можно сократить 4 человека Используем следующую формулу для расчета штатной численности сотрудников: Количество сотрудников = $O_v : (F_{рв} \times B_{пл} \times K_{вн})$, где $K_{вн}$ – плановый коэффициент выполнения нормы. $K_{вн}$ = рассчитан как отношение : $755\,000 / 644\,373 = 1,17$. Плановая выработка в час на одного сотрудника рассчитана как отношение: $755\,000 \times 6 \text{ мес.} / 1047 = 4\,327 \text{ ру./час}$. Подставив величины в формулу, получим результат: $58\,000\,000 / (1\,047 \times 4\,327 \times 1,17) = 10,94$. Округляем до 11 человек. Разница составит 4 человека.
2.4.	Для улучшения корпоративной культуры необходимо провести анализ текущей ситуации, включая опрос сотрудников и оценку существующих практик. На основе полученных данных можно предложить мероприятия, такие как тренинги по

	командообразованию, внедрение программ обратной связи, создание каналов для общения между сотрудниками и руководством, регулярные корпоративные мероприятия. Метрики успеха могут включать уровень вовлеченности сотрудников, снижение текучести кадров и увеличение удовлетворенности на рабочих местах.
2.5.	Высокая текучесть кадров может быть вызвана несколькими причинами, такими как низкий уровень зарплаты, отсутствие карьерного роста, неоптимальные условия труда или плохое управление. Для устранения этих проблем необходимо провести оценку текущих условий труда, пересмотреть систему оплаты, внедрить программы обучения и развития, а также улучшить практики управления. Стратегия должна включать регулярные опросы сотрудников, чтобы выявлять и решать проблемы на ранних стадиях.
2.6.	Для внедрения программы оценки сотрудников необходимо начать с анализа целей оценки: что именно мы хотим достичь. Затем можно выделить ключевые шаги: выбор методов оценки (360 градусов, KPI и т.д.), обучение менеджеров и сотрудников использованию этой системы, проведение пробных оценок и сбор обратной связи. Важно также разработать систему для учета результатов и последующего улучшения, а также гарантировать, что все сотрудники осведомлены о процессе и его значимости.
2.7.	Для привлечения талантов в условиях конкурентного рынка труда предложу стратегию, включающую: использование социальных сетей для привлечения внимания к бренду работодателя, активное участие в специализированных мероприятиях и ярмарках вакансий, создание привлекательных условий труда (гибкие графики, возможности для удаленной работы), а также разработку программ стажировок для студентов и недавних выпускников. Методы, такие как активное таргетирование в LinkedIn и участие сотрудников в поиске кандидатов через реферальные программы, также могут значительно улучшить качество подбора новых сотрудников.

Шкала и критерии оценки текущего тестирования

Число правильных ответов	Оценка
90-100% правильных ответов	Оценка «отлично»
70-89% правильных ответов	Оценка «хорошо»
50-69% правильных ответов	Оценка «удовлетворительно»
Менее 50% правильных ответов	Оценка «неудовлетворительно»