

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ ТАДЖИКИСТАН
МЕЖГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РОССИЙСКО-ТАДЖИКСКИЙ (СЛАВЯНСКИЙ) УНИВЕРСИТЕТ»**

Факультет экономики и управления

Кафедра менеджмента и маркетинга

«УТВЕРЖДАЮ»

« 28 » августа 2025 г.

Зав. кафедрой к.э.н., доцент

Ф.И.О. Абдулаева М.Р.



ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по учебной дисциплине

Управление персоналом в предприятиях со смешанным капиталом

38.04.02 «Менеджмент» (уровень магистратуры)
программа подготовки «Международный менеджмент»
(очная форма подготовки)

Душанбе - 2025

**ПАСПОРТ
ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

по дисциплине «Управление персоналом в
предприятиях со смешанным капиталом»

№ п/ п	Контролируе мые разделы, темы*	Формиру емые компетен ции*	Индикаторы достижения компетенции*	Оценочные средства*	
				Кол-во тест. зад./ вопр. к экз.	Другие оценочные средства Вид
1.	Персонал предприятия как объект управления	УК-3 ПК-2 ПК-3	ИУК-3.1. Вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе организует работу команды для достижения поставленной цели. ИПК 2.1. Знает методы, способы и инструменты управления персоналом, а также системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала, нормы этики делового общения, основы административного законодательства в области управления персоналом и ответственности должностных лиц, локальные, нормативные акты организации в области управления персоналом и порядок заключения договоров (контрактов). ИПК 3.1. Знает нормативно-правовые акты, регламентирующие внешнеэкономическую деятельность, методы и основы внешнеэкономической информации системного анализа, основы бизнес-планирования, маркетинг и особенности ценообразования, этику делового общения и правила ведения переговоров, документооборот внешнеторговых сделок, а также английский язык (пороговый продвинутый уровень В2)	5	Реферат, письмен ная работа, ЭССЕ
2.	Место и роль управления персоналом в системе управления предприя тием со смешанным капиталом	УК-3 ПК-2	ИУК-3.2. Учитывает в своей социальной и профессиональной деятельности интересы, особенности поведения и мнения (включая критические) людей, с которыми работает/взаимодействует, в том числе посредством корректировки своих действий. ИПК 2.2. Умеет организовывать работу персонала структурного подразделения, создавать и описывать	5	Реферат, письмен ная работа, ЭССЕ

		ПК-3	организационную структуру, цели, задачи, функции структурного подразделения, соблюдать нормы этики делового общения. Способен применять методы управления межличностными отношениями, формировать команду, развивать лидерство и исполнительность, выявлять таланты, определить удовлетворённость работой, а также создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурного подразделения. ИПК 3.2. Умеет осуществлять коммуникацию с потенциальными партнерами с использованием современных средств связи, вести деловую переписку с иностранными партнерами, выявлять интересы потенциальных партнеров для формирования индивидуальных предложений, рассчитывать финансовые показатели эффективности внешнеэкономической деятельности организации, готовить предложения (отчеты) по развитию внешнеэкономической деятельности организации.		
3.	Принципы и методы управления персоналом	УК-3 ПК-2 ПК-3	ИУК-3.3. Обладает навыками преодоления возникающих в команде разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон. ИПК 2.3. Владеет разработкой планов, программ, процедур в управлении персоналом, а также разработкой предложений по обеспечению персонала формированием систем оценки, развития, оплаты труда, корпоративными социальными программами и социальной политики, а также разработкой предложений о затратах и формированию бюджета на персонал ИПК 3.3. Владеет получением и анализом информации о реализации внешнеторговых контрактов, обработкой полученных данных, информации и документов о потенциальных партнерах для заключения внешнеторгового контракта, подготовкой предложений по приоритетам	5	Реферат, письменная работа, ЭССЕ

			внешнеэкономической деятельности организации, подготовкой предложений по развитию внешнеэкономической деятельности организации		
4.	Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом	УК-3 ПК-2 ПК-3	ИУК-3.4. Предвидит результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий. ИПК 2.1. Знает методы, способы и инструменты управления персоналом, а также системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала, нормы этики делового общения, основы административного законодательства в области управления персоналом и ответственности должностных лиц, локальные, нормативные акты организации в области управления персоналом и порядок заключения договоров (контрактов). ИПК 3.1. Знает нормативно-правовые акты, регламентирующие внешнеэкономическую деятельность, методы и основы внешнеэкономической информации системного анализа, основы бизнес-планирования, маркетинг и особенности ценообразования, этику делового общения и правила ведения переговоров, документооборот внешнеторговых сделок, а также английский язык (пороговый продвинутый уровень B2)	5	Реферат, письменная работа, ЭССЕ
5.	Организационно-правовое обеспечение системы управления персоналом и анализ кадрового потенциала организации	УК-3 ПК-2	ИУК-3.5. Планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды. Организует обсуждение разных идей и мнений. ИПК 2.2. Умеет организовывать работу персонала структурного подразделения, создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурного подразделения, соблюдать нормы этики делового общения. Способен применять методы управления межличностными отношениями, формировать команду, развивать лидерство и исполнительность, выявлять таланты, определить удовлетворённость работой, а также создавать и описывать	5	Реферат, письменная работа, ЭССЕ

		ПК-3	организационную структуру, цели, задачи, функции структурного подразделения. ИПК 3.2. Умеет осуществлять коммуникацию с потенциальными партнерами с использованием современных средств связи, вести деловую переписку с иностранными партнерами, выявлять интересы потенциальных партнеров для формирования индивидуальных предложений, рассчитывать финансовые показатели эффективности внешнеэкономической деятельности организации, готовить предложения (отчеты) по развитию внешнеэкономической деятельности организации.		
--	--	------	---	--	--

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ, ЭССЕ, ПИСЬМЕННЫХ РАБОТ

1. Персонал предприятия как объект управления (реферат)
2. Классификация персонала как инструмент управления в организации (ЭССЕ)
3. Место и роль управления персоналом в предприятиях со смешанным капиталом (письменная работа)
4. Управление человеческими ресурсами и его развитие (ЭССЕ)
5. Принципы и методы управления персоналом (реферат)
6. Методологические подходы в кадровом менеджменте (письменная работа)
7. Разделение труда по функциям и организационная структура службы управления персоналом (реферат)
8. Организационно-правовое обеспечение системы управления персоналом (ЭССЕ)
9. Кадровый потенциал организации и методы его анализа (письменная работа)

Критерии оценивания рефератов и письменных работ

Общая часть

- | | |
|--|-----------------------|
| 1. Введение | По 5-и балльной шкале |
| Обозначение актуальности рассматриваемого вопроса, указание цели и задачи, аргументов. | |
| 2. Рассмотрение основных вопросов, анализ существующей ситуации на примере современных организаций и предприятий, особенности ведения международного бизнеса на современном этапе и т.п. | --/-- |
| 3. Заключение | |
| Подведение итогов, приведение собственных умозаключений и совершенствование рассматриваемых вопросов. | --/-- |
| 4. Работа с литературой (основная, дополнительная, ссылки, сноски и т.д.) | |
| 5. Качество (оформление) представления текста (структурированность, логичность, ясность и стиль изложения). | --/-- |
| 6. Обоснованность положений автора и аргументы для доказательства своих утверждений. | --/-- |

Характеристика заданий для СР

Для выполнения конкретного задания, прежде всего, необходимо ознакомиться и изучить основные положения теоретических материалов соответствующей темы из литературных источников. Они указаны в разделе 3 рабочей программы «Структура и содержание дисциплины». Большинство заданий выполняются в виде доклада, реферата, эссе, анализа существующей ситуации, решения задач, а также презентации результатов самостоятельно выполненного семестрового задания по выбранной теме.

Текущая самостоятельная работа включает следующие виды работ:

- работа с лекционным материалом, поиск и обзор литературы и электронных источников информации по индивидуально заданному вопросу;
- изучение тем, вынесенных на самостоятельную проработку;
- подготовка к практическим занятиям и КСР;
- подготовка к промежуточному контролю, экзамену.

Творческая проблемно-ориентированная самостоятельная работа магистрантов ориентирована на развитие интеллектуальных умений, комплекса общекультурных и профессиональных компетенций, повышение их творческого потенциала и включает в себя следующие виды работ по основным проблемам курса:

- поиск научных источников, анализ деятельности современных международных предприятий и организаций с целью организации и ведения в них деятельности по бизнесу;
- решение соответствующих задач по изучаемым темам;
- исследовательская работа и участие в научных конференциях и семинарах.

Требования к представлению и оформлению результатов СР

Для этого, магистрантам данного направления необходимо посещать лекционные, практические (семинарские) занятия и КСР. Внимательно прослушивая лекции, самостоятельно готовясь к обсуждению тем, необходимо активно участвовать в дискуссиях на занятиях и сдать своевременно самостоятельные работы. Магистрантам рекомендуется уделить особое внимание выполнению самостоятельной работы в виде решения задачи примеров на практических занятиях и защите своих позиций по рассмотрению конкретных ситуаций при сдаче самостоятельных работ. Кроме того, магистрантам необходимо изучить перечень рекомендуемой литературы и на примере деятельности современных международных предприятий и организаций рассмотреть конкретную ситуацию. При этом основой для изучения дисциплины является изучение необходимой литературы, конспекты лекций и результаты практических и семинарских занятий, КСР. В частности, выполнение самостоятельной работы заключается в решении задач, рассмотрении конкретных ситуаций из практической деятельности современных международных организаций и предприятий. Выполненную самостоятельную работу на практическом занятии и в процессе КСР магистранты будут обсуждать вместе с группой и преподавателем. Семинарские (практические) занятия и КСР должны следовать после окончания изучения лекционного материала, где проводится опрос магистрантов по составленным контрольным вопросам темы (приведены ниже) с целью оценки уровня освоенных тем при изучении данной дисциплины.

Критерии оценки выполнения СР

В основу применяемой системы положены принципы, в соответствии с которыми формирование рейтинга магистранта осуществляется постоянно в процессе его обучения в магистратуре. Настоящая система оценки успеваемости основана на использовании совокупности контрольных точек, равномерно расположенных на всем временном интервале изучения дисциплины. При этом предполагается разделение всего курса на ряд более или менее самостоятельных, логически завершенных блоков и разделов и проведение по ним промежуточного контроля.

Магистрантам выставляются следующие оценки за выполнение самостоятельных заданий:

- **оценка «отлично»:** контрольные задачи, а также самостоятельно выполненные семестровые задания, выполненные полностью и сданные в срок в соответствии с предъявляемыми требованиями;

- **оценка «хорошо»:** задание выполнено и в целом отвечает предъявляемым требованиям, но имеются отдельные замечания в его оформлении или сроке сдачи;

- **оценка «удовлетворительно»:** задание выполнено не до конца, отсутствуют ответы на отдельные вопросы, имеются отклонения в объеме, содержании, сроке выполнения;

- **оценка «неудовлетворительно»:** отсутствует решение задачи, задание переписано (скачано) из других источников, не проявлена самостоятельность при его выполнении.

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса по результатам выполнения самостоятельной работы и контрольной работы.

Основными формами текущего контроля знаний являются:

- обсуждение вынесенных в планы практических занятий лекционного материала и контрольных вопросов;

- решение задач и их обсуждение с точки зрения умения сформулировать выводы, вносить рекомендации и принимать адекватные управленческие решения;

- выполнение контрольной работы и обсуждение результатов;

- участие в дискуссиях в качестве участника и модератора групповой дискуссии по темам дисциплины;

- написание и презентация доклада;

- написание самостоятельной (контрольной) работы.

Для контроля усвоения данной дисциплины учебным планом предусмотрен зачет.

Текущий контроль магистрантов осуществляется путем выполнения самостоятельных работ, контрольных тестов, выполнения индивидуального задания, обсуждения теоретических вопросов.

Промежуточные аттестации осуществляется путем опроса и проверки письменных работ.

Итоговый контроль проводится в форме опроса с использованием интервью, тестов, рассмотрения результатов письменных работ, рассмотрения и решения ситуационных заданий и конкретных задач.

Контролирующие материалы по дисциплине содержат:

- контрольные вопросы для текущего контроля знаний по дисциплине (см. прилож. 1);

- примеры решения задач и тестов для промежуточного контроля знаний по дисциплине (см. прилож. 2).

Критерии оценки

Оценка	Критерии
отлично	Выставляется студенту, если он определяет рассматриваемые понятия раздела или темы учебной дисциплины четко и полно, приводя соответствующие примеры.
хорошо	Выставляется студенту, если он допускает отдельные погрешности в ответе, но в целом демонстрирует знание и владение содержанием раздела (темы) учебной дисциплины.
удовлетворительно	Выставляется студенту, если он обнаруживает пробелы в знаниях материала раздела или темы учебной дисциплины.
неудовлетворительно	Выставляется студенту, если он обнаруживает существенные пробелы в знаниях основных положений раздела или темы учебной дисциплины, неумение с помощью преподавателя получить правильное решение конкретной практической задачи.

**КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ (ДЛЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ И КОНТРОЛЯ
САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ)**

1. Философия и концепция управления персоналом
2. Современные теории управления о роли человека в организации
3. Эволюция принципов управления персоналом
4. Персонал современной организации и его классификация
5. Политика управления персоналом (кадровая политика), ее содержание и основные задачи
6. Виды кадровой политики в практике современного менеджмента
7. Взаимосвязь стратегии и политики управления персоналом в современной организации
8. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом
9. Правовое обеспечение системы управления персоналом
10. Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом
11. Трудовой потенциал организации и его структура
12. Повышение эффективности труда персонала на основе активизации трудового потенциала.
13. Применение методики аудита персонала для анализа потенциала человеческих ресурсов организации.
14. Содержание функциональной деятельности по привлечению и отбору персонала
15. Повышение эффективности отбора на основе аналитического анализа профессиональных компетенций
16. Методы отбора претендентов в организацию
17. Социально-экономическое значение эффективной трудовой адаптации персонала в организации
18. Условия и факторы трудовой адаптации персонала
19. Методы управления трудовой адаптацией
20. Содержание основных теорий мотивации
21. Классификация теорий мотивации
22. Практика мотивации персонала в современном менеджменте
23. Стратегический подход к разработке программ мотивации персонала
24. Задачи развития персонала в организации
25. Стратегические программы развития персонала
26. Современные методы развития персонала в организации
27. Понятие деловой карьеры и ее виды
28. Основные модели развития карьеры в практике менеджмента
29. Планирование и методы подготовки кадрового резерва руководителей в современной организации
30. Основные причины внутриорганизационного движения персонала
31. Планирование профессионально-квалифицированного движения персонала в организации
32. Высвобождение персонала
33. Задачи деловой оценки персонала в организации
34. Методы деловой оценки персонала
35. Технология аттестации персонала в организации
36. Оценка деятельности подразделений управления персоналом
37. Показатели оценки эффективности системы управления персоналом
38. Анализ эффективности инвестиций в человеческие ресурсы

ПРИМЕРЫ СИТУАЦИОННЫХ ЗАДАЧ И ТЕСТОВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОГО КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Задача 1. В Акционерное общество приняли на должность экономиста – менеджера Попова И.В. Генеральный директор Антонов И.П. поручил ему разработать инновационную методику проведения аттестации руководителей и специалистов, т.к. существующая, по его мнению, является несовершенной.

Попов И.В. собрал управленческий персонал и попросил внести свои предложения по форме, методам и методическим подходам к проведению аттестации.

В свою очередь, Генеральный директор Антонов И.П. - доктор экономических наук, академик Крымской академии наук, определил, примерную модель методики, которая должна включать:

- собеседование в аттестационной комиссии и защита программы деятельности аттестуемого на перспективу;

- аттестация членами коллектива;

- анализ результатов деятельности, возглавляемого аттестуемым подразделением;

- оценка профессиональных и личных качеств, аттестуемых с помощью деловой игры.

В результате обсуждения были получены следующие предложения и идеи:

- провести самооценку работниками своих знаний, умений, навыков;

- учитывать фактические социально-экономические результаты за последние 3-5 лет, а также рост благосостояния членов первичных коллективов;

- узнать мнение всех работников о профессиональных достоинствах и недостатках аттестуемых, причем эти мнения должны быть работников «сверху», «снизу» и «одного уровня»;

- одна из форм может быть проведение деловой игры по важнейшей проблеме и ее решение, при котором сразу же станут известны знания, умения и навыки, достоинства, интеллект каждого работника;

- целесообразно работникам для решения предлагать конкретные ситуации в пределах их компетенции. Комиссии будет видно кто на что способен;

- следует проводить экзамены по основным наукам, например, менеджменту, маркетингу, организации, социальной психологии, принятию решений и т.д.

Необходимо принять решение о форме аттестации и разработать инновационную методику проведения аттестации управленческого персонала.

Задача 2. В Акционерном обществе спроектирована программно-целевая структура управления и в настоящее время организуется работа по освоению этого проекта.

На первом этапе была проведена рационализация организационной и управленческой структуры, в частности: оптимизация размеров внутрихозяйственных подразделений (бригад, отделений, перерабатывающих и обслуживающих подразделений), улучшение и упрощение соподчинения работников аппарата управления, доведение норм функциональной нагрузки руководителей и специалистов до рациональной, снижение затрат на содержание аппарата, четкое регламентирование деятельности работников, усовершенствование технологии и организации управления.

На следующем этапе создавали временные творческие коллективы (ВТК) в составе руководителей, главных специалистов, рабочих, научных сотрудников и работников СЭЗ для работы над следующими программами: «Марочные вина», «Виноградарство», «Маркетинг», «Внешиэкономические связи», «Международные проекты». Такая организация хозяйственной деятельности позволяет на научной основе и оперативно осваивать научно-производственный потенциал по отдельным направлениям.

Создание ВТК не разрушает целостность существующей структуры управления. Они органически вписываются в ее состав, воздействие их на производство осуществляются по горизонтали. Таким образом, образуется матричная структура управления: вертикальное - административное, функциональное и горизонтальное - программное воздействие.

Необходимо:

- предоставить схематично в общей форме программно-целевую структуру управления;
- отметить ее достоинства;
- предложить новые целевые программы;
- провести прогноз об эффективности новой структуры по шкале: низкая, средняя, хорошая, отличная и оформить его в следующей форме (см. табл. 1)

Таблица 1.

Прогноз эффективности предлагаемой структуры

Критерии	Структура управлений	
	существующая	программно-целевая
1. Возможность создания: - эффективного менеджмента; - системы маркетинга; - система бизнеса; - эффективного хозяйственного механизма; - предпринимательской системы; - новых сегментов на рынке; - нового товара; - конкурентоспособного вывода на мировой рынок 2. Восприимчивость на мировом рынке: - к политике бизнеса; - к инновациям; - к передовому опыту; - к конъюнктуре рынка; - к конкуренции; - к запросам потребителей 3. Качество рыночных коммуникаций на мировом рынке: - экономичность; - формализация; - надежность; 4. Качество рыночных отношений		

Примеры тестов

1. Что не является задачей системы управления персоналом?

- A) социально-психологическая диагностика персонала;
- B) планирование потребности в кадрах;
- C) анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений руководителя и подчиненных;
- D) маркетинг кадров;
- E) всё вышеперечисленное входит в задачи системы управления персоналом.

2. Что не является функциями управления персоналом?

- A) прогнозирование и планирование потребности и обеспеченности кадрами, мотивации и комплектования персонала;
- B) оформление и учет персонала; создание оптимальных условий труда; подготовка и движение персонала;
- C) нормирование труда; анализ и развитие способов стимулирования труда;
- D) оценка, координирование и контроль результатов деятельности;

Е) всё вышеперечисленное является функциями управления персоналом

3. Под категорией «кадры организации» следует понимать:

- А) часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
- В) трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне;
- С) трудоспособное население в рамках отдельной организации, на макроуровне;
- Д) нет правильного ответа;
- Е) все ответы верны.

4. Что следует понимать под категорией «персонал»?

- А) это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
- В) совокупность работников, совместно реализующих поставленную перед ними цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности;
- С) трудоспособное население в рамках отдельной организации, на макроуровне;
- Д) нет правильного ответа
- Е) все ответы верны

5. Основными функциями подсистемы развития персонала являются (при необходимости указать несколько):

- А) разработка стратегии управления персоналом;
- В) работа с кадровым резервом;
- С) переподготовка и повышение квалификации работников;
- Д) планирование и контроль деловой карьеры;
- Е) планирование и прогнозирование персонала.

6. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (при необходимости указать несколько):

- А) административные;
- В) экономические;
- С) социально-психологические;
- Д) все перечисленные;
- Е) нет правильного ответа.

7. Какой из стилей разрешения конфликтов направлен на поиски решения за счет взаимных уступок, на выработку промежуточного решения, устраивающего обе стороны, при котором особо никто не выигрывает, но и не теряет?

- А) стиль конкуренции;
- В) стиль уклонения;
- С) стиль управления
- Д) стиль приспособления;
- Е) стиль компромисса.

8. Коммуникационные сети показывают:

- А) степень разделения труда на предприятии;
- В) уровень централизации полномочий;

- С) схему структуры деятельности предприятия;
- Д) всю совокупность связей между элементами предприятия;
- Е) горизонтальные коммуникации.

9. Адаптация – это:

- А) приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;
- В) взаимное приспособление работника и организации путем постепенной вработываемости сотрудника в новых условиях;
- С) приспособление организации к изменяющимся внешним условиям.
- Д) нет правильного ответа
- Е) все ответы верны

10. Как обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию (указать при необходимости несколько вариантов):

- А) достоверная и полная предварительная информация об организации и подразделении, где предстоит работнику трудиться;
- В) использование испытательного срока для новичка;
- С) регулярные собеседования новичка с руководителем его подразделения и представителем кадровой службы;
- Д) ведение в должность.
- Е) все перечисленные.