

**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

 Абдулаева М.Р.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по учебной дисциплине (модулю)
Управление человеческими ресурсами

38.03.02 «Менеджмент»

**ПАСПОРТ
ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

по дисциплине «Управление человеческими ресурсами (УЧР)»

№ п/п	Контролируе мые разделы, темы*	Формируе мые компетенции *	Индикаторы достижения компетенции*	Оценочные средства*	
				Количество тестовых заданий/ вопросов к зачету (с оценкой)	Другие оценочные средства Вид
1.	Основы управления человеческим и ресурсами	ОПК-1 ПК-2	ИОПК 1.1 – обладает основами экономических, организационных и управленческих теорий в объеме, необходимом для успешной профессиональной деятельности ИПК 2.1 – знает теорию систем, теорию конфликтов, теорию межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии	5	реферат, письмен ная работа, ЭССЕ
2.	Формирова ние системы УЧР и анализ кадрового потенциала организации	ПК-1 ПК-2	ИОПК 1.1 – обладает основами экономических, организационных и управленческих теорий в объеме, необходимом для успешной профессиональной деятельности ИПК 2.1 – знает информационные технологии (программное обеспечение) применяемые в организации, в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа	5	реферат, письмен ная работа, ЭССЕ
3.	Управление мотивацией труда человеческих ресурсов	ОПК-1 ПК-1	ИОПК 1.2 - использует знание экономической, организационной и управленческой теорий в профессиональной деятельности ИОПК-1.3 - планирует и организует сбор	5	реферат, письмен ная работа, ЭССЕ

			первичной и вторичной маркетинговой информации, а также обрабатывает полученные данные с помощью методов математической статистики		
4.	Лидерство, руководство и конфликты в системе УЧР	ОПК-1 ПК-2	ИОПК 1.1 – обладает основами экономических, организационных и управленческих теорий в объеме, необходимом для успешной профессиональной деятельности ИПК 2.2: - планирует, организует и проводит встречи и обсуждения и заинтересованными сторонами; - использует техники эффективных коммуникаций; - анализирует внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации ИПК 2.3. Владеет: - оценивает ресурсы, необходимые для реализации решений; - выбирает решения для реализации в составе группы экспертов.	5	реферат, письменная работа, ЭССЕ
5.	Формирование человеческих ресурсов организации	ПК-1	ИПК 1.1. - знает нормативно-правовые акты и применяет рыночные методы хозяйствования, закономерности и особенности развития экономики, особенности конъюнктуры внутреннего и внешнего рынка товаров и услуг	5	реферат, письменная работа, ЭССЕ

		ПК-2	ИПК 2.1 – знает теорию межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии ИПК 2.2. - планирует, организует и проводит встречи и обсуждения и заинтересованными сторонами; - использует техники эффективных коммуникаций; - анализирует внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации ИПК 2.3 - оценивает ресурсы необходимые для реализации решений		
6.	Оценка эффективности и перспективы УЧР	ОПК-1 ПК-1	ИОПК 1.4 - применяет инструментарий экономико-математического моделирования для постановки и решения типовых задач выявления причинно-следственных связей и оптимизации деятельности объекта управления. ИПК 1.3 - формирует предложения по совершенствованию систем сбыта и продаж, а также предложения по улучшению системы продвижения товаров (услуг) организации	5	реферат, письменная работа, ЭССЕ

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ, ЭССЕ И ПИСЬМЕННЫХ РАБОТ

Тема 1. Основные подходы к управлению персоналом (реферат).

Тема 2. Базовые понятия УЧР (ЭССЕ).

Тема 3. Стратегия и политика в УЧР (реферат).

Тема 4. Формирование системы УЧР и ее составляющие (письменная работа).

Тема 5. Совершенствование деятельности кадровой службы организации (реферат).

Тема 6. Организационное поведение в УЧР (письменная работа).

- Тема 7. Стимулирование труда и особенности заработной платы (реферат).
 Тема 8. Мотивация и результативность (ЭССЕ).
 Тема 9. Вовлеченность в работу и приверженность организации (реферат).
 Тема 10. Власть, руководство и лидерство (реферат).
 Тема 11. Функции и причины конфликтов, их профилактика (письменная работа).
 Тема 12. Управление поведением и деловое общение в организации (ЭССЕ).
 Тема 13. Планирование потребностей организации в персонале (письменная работа).
 Тема 14. Подбор и расстановка кадров организации (реферат).
 Тема 15. Социальная адаптация и обучение кадров (ЭССЕ).
 Тема 16. Повышение уровня квалификации и формирование резерва кадров (письменная работа).
 Тема 17. Оценка эффективности и перспективы УЧР (письменная работа).

Критерии оценивания рефератов, ЭССЕ и письменных работ

Общая часть

1. Введение	0-1 балл
Обозначена актуальность рассматриваемой темы, указаны цель и задачи, аргументы и т.д.	
2. Теоретические и практические аспекты рассматриваемых вопросов.	0-3 балла
3. Заключение (основные выводы)	0-1 балл
4. Качество представления текста	0-1 балл
4А. Структурированность, логичность, аргументирование, защита своих позиций.	
4Б. Ясность изложения, стиль	0-1 балл
4В. Обоснованность (стиль изложения) положений автора	0-3 балла
5. Умение работы с литературой (ссылки, сноски и т.д.)	0-3 балла
6. Оформление работы (соответствие стандартам, грамматика и орфография, форматирование, объем, шрифт, интервал и т.д.).	0-2 балла

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 «Структура и содержание дисциплины» рабочей программы. Большинство заданий выполняются в виде доклада, реферата, эссе, письменной работы, 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 студентов 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 предприятий и организаций с целью выявления их особенностей организационного поведения;
- решение соответствующих задач и примеров по изучаемым темам;

- исследовательская работа и участие в научных конференциях, круглых столах и семинарах.

Требования к представлению и оформлению СР

Для этого, студентам 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. Студентам рекомендуется уделить особое внимание выполнению самостоятельной работы в виде решения задач и примеров на практических занятиях и защите своих позиций по рассмотрению конкретных ситуаций при сдаче самостоятельных работ. Кроме того, студентам необходимо изучить перечень рекомендуемой литературы и на примере деятельности современных 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 организаций и предприятий. Выполненную самостоятельную работу на практическом занятии и в процессе КСР студенты будут обсуждать вместе с группой и преподавателем. Семинарские (практические) занятия и КСР должны следовать после окончания изучения лекционного материала, где проводится опрос студентов по составленным контрольным вопросам темы (приведены ниже) с целью оценки уровня их освоения при изучении данной дисциплины.

Критерии оценки выполнения СР

В основу разработки балльно-рейтинговой системы положены принципы, в соответствии с которыми формирование рейтинга студента осуществляется постоянно в процессе его обучения в университете. Настоящая система оценки успеваемости студентов 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 модулей и проведение по ним промежуточного контроля.

Студентам выставаются следующие баллы за выполнение задания:

- **оценка «отлично» (10 баллов):** контрольные тесты, а также самостоятельно выполненные семестровые задания, выполненные полностью и сданные в срок в соответствии с предъявляемыми требованиями;
- **оценка «хорошо» (8-9 баллов):** задание выполнено и в целом отвечает предъявляемым требованиям, но имеются отдельные замечания в его оформлении или сроке сдачи;
- **оценка «удовлетворительно» (6-7 баллов):** задание выполнено не до конца, отсутствуют ответы на отдельные вопросы, имеются отклонения в объеме, содержании, сроке выполнения;
- **оценка «неудовлетворительно» (5 и ниже):** отсутствует решение задачи, задание переписано (скачено) из других источников, не проявлена самостоятельность при его выполнении.

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

Основными формами текущего контроля знаний являются:

- обсуждение вынесенных в планы практических занятий лекционного материала и контрольных вопросов;
- участие в дискуссиях в качестве участника и модератора групповой дискуссии по темам дисциплины;
- написание и презентация доклада;
- написание самостоятельной (контрольной) работы.

Для контроля усвоения дисциплины учебным планом предусмотрен зачет. Общее количество баллов – 100. Распределение баллов на текущий и промежуточный контроль освоения предмета, а также итоговой оценки представлено ниже.

Оценочные средства для текущего контроля

Текущий контроль студентов 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, ситуационных заданий.

Контролирующие материалы по дисциплине содержат:

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

- примеры ситуационных задач для промежуточного контроля знаний по дисциплине (см. прилож. 2);

Итоговая система оценок по кредитно-рейтинговой системе с использованием буквенных символов

Оценка по буквенной системе	Диапазон соответствующих наборных баллов	Численное выражение оценочного балла	Оценка по традиционной системе
A	10	95-100	Отлично
A-	9	90-94	
B+	8	85-89	
B	7	80-84	Хорошо
B-	6	75-79	
C+	5	70-74	
C	4	65-69	Удовлетворительно
C-	3	60-64	
D+	2	55-59	
D	1	50-54	
Fx	0	45-49	Неудовлетворительно
F	0	0-44	

Формы контроля и критерии начисления баллов

Неделя	Активное участие на лекционных занятиях, написание конспекта и выполнение других видов работ	Активное участие на практических (семинарских) занятиях, КСР	КСР Написание реферата, доклада, эссе Выполнение других видов работ	Административный балл за примерное поведение	Балл за рубежный и итоговый контроль	Всего
1	2	3	4	5	6	7
1	-	-	-	-	-	-
2	1	1	1	-	-	3
3	1	1	1	-	-	3
4	1	1	1	-	-	3

5	1	1	1	-	-	3
6	1	1	1	-	-	3
7	1	1	1	-	-	3
8	1	1	1	-	-	3
9 (первый рубежный контроль)					10	10
Первый рейтинг	7	7	7	-	10	31
10	1	1	1	-	-	3
11	1	1	1	-	-	3
12	1	1	1	-	-	3
13	1	1	1	-	-	3
14	1	1	1	-	-	3
15	1	1	1	-	-	3
16	1	1	1	-	-	3
17	1	1	1	-	-	3
18 (второй рубежный контроль)					10	10
Второй рейтинг	8	8	8	5	10	39
ИТОГОВЫЙ КОНТРОЛЬ (зачет)					30	30
ИТОГО:	15	15	15	5	20+30	100

**КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ
ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

1. Что такое понятие «персонал», в чем заключается сущность управления персоналом?
2. Какие формы имел кадровый менеджмент при своей эволюции?
3. Назовите особенности деятельности по управлению персоналом.
4. В чем заключается концепции управления человеческой деятельностью?
5. Охарактеризуйте основные подходы к управлению персоналом.
6. Назовите и охарактеризуйте базовые понятия УЧР.
7. В чем принципиальное различие управления персоналом и УЧР?
8. Что такое сущность понятия «персонал», и кто входит в состав персонала организации?
9. Кто является субъектом управления и что представляет собой объект управления?
10. Объясните особенности формирования системы УЧР.
11. Что включает в себя система УЧР и какое его ресурсное обеспечение?
12. Анализируйте кадровый потенциал организации.
13. Что собой представляет организационное поведение в УЧР?
14. Дайте характеристику понятия «мотивация» и изложите основные теории мотивации.
15. Что такое стимулирование труда и в чем заключаются особенности системы заработной платы в современных условиях?
16. В чем заключается взаимосвязь мотивации и результативности труда работника.
17. Охарактеризуйте вовлеченность в работу и приверженность организации.
18. На чем основываются классические исследования лидерства?
19. Что собой представляют понятия «власть», «руководство», «лидерство». Объясните их сходства, различия и взаимосвязь.
20. Что такое «конфликт», «конфликтная ситуация» и «скрытый конфликт» в организации?
21. Назовите функции, причины, этапы, стадии конфликтов и охарактеризуйте их.
22. Особенности управления конфликтами и их профилактика в организации.
23. Управление поведением работников организации.
24. Деловое (управленческое) общение в организациях: принципы и приемы.
25. В чем заключается необходимость и особенности планирования потребностей организации в персонале?
26. Как формируются человеческие ресурсы организации?
27. Охарактеризуйте подбор и расстановку кадров в организации.
28. Какие существуют пути и методы повышения уровня квалификации персонала предприятия?
29. Что такое резерв и ротация кадров в организации?
30. Деловая карьера: цели, виды и процесс планирования.
31. Назовите основные показатели оценки эффективности УЧР.
32. Охарактеризуйте структуру расходов на персонал предприятия.
33. Аудит персонала (кадровый аудит): понятие и типы.
34. Перспективы управления человеческими ресурсами.
35. Приведите примеры и раскройте суть некоторых положений мерфологии.

ПРИМЕРЫ СИТУАЦИОННЫХ ЗАДАЧ И ТЕСТОВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОГО КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Ситуационная задача 1. В НΠΑО «Массандра» 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», «Внешнеэкономические 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.

Студентам следует:

1. Предоставить схематично в общей форме программно-целевую структуру управления
2. Отметить в чем ее достоинства
3. Предложить новые целевые программы
4. 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		
---	--	--

Ситуационная задача 2. Примите решение о форме аттестации и разработайте инновационную методику проведения аттестации управленческого персонала

В акционерное общество «Крымхлеб» приняли на должность экономиста – менеджера Писенко Р. А. и генеральный директор Демченко А. П. сразу же поручил ему разработать инновационную методику проведения аттестации руководителей и специалистов, так как существующая, по его мнению, очень несовершенна.

Писенко Р. А. собрал весь управленческий персонал и попросил внести свои предложения по форме, методам и методическим подходам к проведению аттестации.

Генеральный директор Демченко Н. П. - доктор экономических наук, академик Крымской академии наук, определил, как бы модель методики, которая должна включать:

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

- аттестация членами коллектива;

- анализ результатов деятельности, возглавляемого аттестуемым подразделения;

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

В результате получены следующие соображения, предложения и идеи:

- надо провести самооценку работниками своих знаний, умений, навыков;

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

- важно знать 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.

Студент должен, используя знания различных методик и учитывая мнения членов коллектива, создать инновационную методику и ее представить для обсуждения.

Примеры тестов

1. 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.

2. 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.

3. Что не является задачей системы управления персоналом?

- А) социально-психологическая диагностика персонала;
- В) планирование потребности в кадрах;
- С) анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений руководителя и подчиненных;
- Д) маркетинг кадров;
- Е) всё вышеперечисленное входит в задачи системы управления персоналом.

4. Что не является функциями управления персоналом?

- А) прогнозирование и планирование потребности и обеспеченности кадрами, мотивации и комплектования персонала;
- В) оформление и учет персонала; создание оптимальных условий труда; подготовка и движение персонала;
- С) нормирование труда; анализ и развитие способов стимулирования труда;
- Д) оценка, координирование и контроль результатов деятельности;
- Е) всё вышеперечисленное является функциями управления персоналом

5. 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.

6. 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

7. 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.

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

- A) административные;
- B) экономические;
- C) социально-психологические;
- D) все перечисленные;
- E) нет правильного ответа.

9. Адаптация – это:

- A) приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;
- B) взаимное приспособление работника и организации путем постепенной вработываемости сотрудника в новых условиях;
- C) приспособление организации к изменяющимся внешним условиям.
- D) нет правильного ответа
- E) все ответы верны

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

- A) достоверная и полная предварительная информация об организации и подразделении, где предстоит работнику трудиться;
- B) использование испытательного срока для новичка;
- C) регулярные собеседования новичка с руководителем его подразделения и представителем кадровой службы;
- D) ведение в должность.
- E) все перечисленные.