

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Сухинин Александр Александрович  
Должность: Проректор по учебно-воспитательной работе  
Дата подписания: 02.07.2026 09:56:21  
Уникальный программный ключ:  
e0eb125161f4cee9ef898b5de88f5c7dcefdc28a

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное образовательное учреждение  
высшего образования

«Санкт-Петербургский государственный университет ветеринарной  
медицины»



УТВЕРЖДАЮ  
Проректор  
по учебно-воспитательной работе  
и молодежной политике  
А.А. Сухинин  
10.04.2026г.

Кафедра организации, экономики и управления ветеринарным делом

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**  
по дисциплине  
**«Управление человеческими ресурсами»**

Уровень высшего образования  
**МАГИСТРАТУРА**  
Направление подготовки **35.04.07 Водные биоресурсы и аквакультура.**  
Очная и заочная формы обучения  
Профиль подготовки: **ихтиопатология**  
Год начала подготовки - 2026

Рассмотрена и принята  
на заседании кафедры  
03 апреля 2026 г.  
Протокол № 12

Зав. кафедрой организации, экономики и  
управления ветеринарным делом,  
к.в.н. доцент  
Д.А.Орехов

Санкт-Петербург  
2026

## 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная цель дисциплины при подготовке ихтиопатологов состоит в получении студентами целостного и всестороннего представления об основных направлениях современного менеджмента в области управления персоналом, прикладных знаний об особенностях организации труда, владение основными подходами и определениями в области современного управления человеческими ресурсами.

Для достижения поставленных целей необходимо решить следующие задачи:

- изучить основные подходы и концепции в области управления персоналом,
- закрепить у студентов знания о методах управления человеческими ресурсами с целью достижения целей организации.

## 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ), СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины обучающийся готовится к получению квалификации «Магистр», срок обучения 2 года.

Типы задач профессиональной деятельности:

- Научно-исследовательский
- Производственно-технологический
- Организационно-управленческий

### Компетенции обучающихся, формируемые в результате освоения дисциплины

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

#### а) универсальные компетенции (УК)

Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели (УК-3);

*УК-3.1. Разработка целей команды, формирование ее состава, определение функциональных и ролевых критериев отбора участников*

*УК-3.2. Принятие исполнительских решений в условиях спектра мнений, определение порядка выполнения заданий*

Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия (УК-4);

*УК-4.1. Составление и корректный перевод академических и профессиональных текстов с иностранного языка на государственный язык РФ и с государственного языка РФ на иностранный*

*УК-4.2. Ведение академической и профессиональной дискуссии. Представление результатов академической и профессиональной деятельности на публичных мероприятиях.*

Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия (УК-5).

*УК-5.1. Умеет толерантно и конструктивно взаимодействовать с людьми с учетом их социокультурных особенностей в целях успешного выполнения профессиональных задач и усиления социальной интеграции*

*УК-5.2. Выбор способов интеграции в команду работников, принадлежащих к разным культурам*

#### б) общепрофессиональные компетенции (ОПК)

Способен передавать профессиональные знания с использованием современных педагогических методик (ОПК-2);

*ОПК-2.1. Знает основы дидактики и методики, имеет опыт преподавания профессиональных дисциплин*

Способен руководить коллективами и организовывать процессы производства (ОПК-6).

*ОПК-6.1. Знает основы организации труда, систему мотивации и стимулирования персонала.*

### 3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина Б1.О.11 «Управление человеческими ресурсами» является дисциплиной обязательной части федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 35.04.07 «Водные биоресурсы и аквакультура» (уровень магистратуры), профиль подготовки - ихтиопатология.

Осваивается в 3 семестре, на очной и заочной формах обучения.

При обучении дисциплины «Управление человеческими ресурсами» используются знания и навыки, полученные студентами при освоении дисциплин «История» (история России, всеобщая история), «Экономика», «Экономика и управление на предприятиях аквакультуры», «Безопасность жизнедеятельности».

В настоящее время возникла объективная потребность в усилении профессиональной подготовки студентов, направленной на более глубокое исследование управленческих основ профессиональной и научно-образовательной деятельности с целью улучшения качества продукции рыбоводства и сопутствующих видов деятельности, что требует от магистрантов водных биоресурсов и аквакультуры дополнительных знаний, включенных в дисциплину «Управление человеческими ресурсами».

### 4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ «УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»

#### 4.1. ОБЪЁМ ДИСЦИПЛИНЫ ДЛЯ ОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр
		3
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>	<b>32</b>	<b>32</b>
В том числе:		
Лекции	16	16
Практические занятия (ПЗ), в том числе интерактивные формы	16	16
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>	<b>40</b>	<b>40</b>
Вид промежуточной аттестации (зачет, экзамен)	<b>Зачёт</b>	<b>Зачёт</b>
<b>Общая трудоемкость часы / зачетные единицы</b>	<b>72/2</b>	<b>72/2</b>

#### 4.2. ОБЪЁМ ДИСЦИПЛИНЫ ДЛЯ ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр
		3
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>	<b>16</b>	<b>16</b>
В том числе:		
Лекции	8	8
Практические занятия (ПЗ), в том числе интерактивные формы	8	8
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>	<b>52</b>	<b>52</b>
<b>Контроль</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

Вид промежуточной аттестации (зачет, экзамен)	Зачёт	Зачёт
Общая трудоемкость часы / зачетные единицы	72/2	72/2

## 5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ «УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»

### 5.1. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ ДЛЯ ОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ

№	Содержание разделов и отдельных тем	Формируемые компетенции	Семест	Л	ПЗ	СР
1	Тема 1. Теория управления и роли человека в организации.	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели (УК-3);	3	4	4	10
2	Тема 2. Анализ содержания работы, описание рабочего места и разработка должностной инструкции.	<i>УК-3.1. Разработка целей команды, формирование ее состава, определение функциональных и ролевых критериев отбора участников</i> <i>УК-3.2. Принятие исполнительских решений в условиях спектра мнений, определение порядка выполнения заданий</i> Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия (УК-4);	3	2	2	6
3	Тема 3. Подбор и деловая оценка персонала.	<i>УК-4.1. Составление и корректный перевод академических и профессиональных текстов с иностранного языка на государственный язык РФ и с государственного языка РФ на иностранный</i> <i>УК-4.2. Ведение академической и профессиональной дискуссии. Представление результатов академической и профессиональной деятельности на публичных мероприятиях.</i>	3	2	2	6
4	Тема 4. Трудовая адаптация и обучение персонала, управление деловой карьерой	Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия (УК-5). <i>УК-5.1. Умеет толерантно и конструктивно взаимодействовать с людьми с учетом их социокультурных особенностей в целях успешного выполнения профессиональных задач и усиления социальной интеграции</i> <i>УК-5.2. Выбор способов интеграции в команду работников, принадлежащих к разным культурам</i>	3	3	3	6
5	Тема 5. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала.	Способен передавать профессиональные знания с использованием современных педагогических методик (ОПК-2); <i>ОПК-2.1. Знает основы дидактики и методики, имеет опыт преподавания профессиональных дисциплин</i>	3	3	3	6
6	Тема 6. Условия, режим и дисциплина труда. Высвобождение персонала.	Способен руководить коллективами и организовывать процессы производства (ОПК-6). <i>ОПК-6.1. Знает основы организации труда, систему мотивации и стимулирования персонала.</i>	3	2	2	6
<b>ИТОГО ПО 3 СЕМЕСТРУ</b>				<b>16</b>	<b>16</b>	<b>40</b>

## 5.2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ ДЛЯ ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ

№	Содержание разделов и отдельных тем	Формируемые компетенции	Семестр			
			Л	ПЗ	СР	
1	Тема 1. Теория управления и роли человека в организации.	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели (УК-3);	3	2	2	11
2	Тема 2. Анализ содержания работы, описание рабочего места и разработка должностной инструкции.	<i>УК-3.1. Разработка целей команды, формирование ее состава, определение функциональных и ролевых критериев отбора участников</i> <i>УК-3.2. Принятие исполнительских решений в условиях спектра мнений, определение порядка выполнения заданий</i>	3	1	1	9
3	Тема 3. Подбор и деловая оценка персонала.	Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия (УК-4);	3	1	1	9
4	Тема 4. Трудовая адаптация и обучение персонала, управление деловой карьерой.	<i>УК-4.1. Составление и корректный перевод академических и профессиональных текстов с иностранного языка на государственный язык РФ и с государственного языка РФ на иностранный</i> <i>УК-4.2. Ведение академической и профессиональной дискуссии. Представление результатов академической и профессиональной деятельности на публичных мероприятиях.</i>	3	1	1	9
5	Тема 5. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала. Повышение производительности труда.	Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия (УК-5).	3	2	2	9
6	Тема 6. Условия, режим и дисциплина труда. Высвобождение персонала. Меры поддержки отраслей АПК.	<i>УК-5.1. Умеет толерантно и конструктивно взаимодействовать с людьми с учетом их социокультурных особенностей в целях успешного выполнения профессиональных задач и усиления социальной интеграции</i> <i>УК-5.2. Выбор способов интеграции в команду работников, принадлежащих к разным культурам</i> Способен передавать профессиональные знания с использованием современных педагогических методик (ОПК-2); <i>ОПК-2.1. Знает основы дидактики и методики, имеет опыт преподавания профессиональных дисциплин</i> Способен руководить коллективами и организовывать процессы производства (ОПК-6). <i>ОПК-6.1. Знает основы организации труда, систему мотивации и стимулирования</i>	3	1	1	9

		персонала.				
<b>ИТОГО ПО 3 СЕМЕСТРУ</b>				<b>8</b>	<b>8</b>	<b>56</b>

## **6. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

### **6.1. Методические указания для самостоятельной работы**

1. Смирнова, Е.М. Информационные технологии в рыбном хозяйстве : учебно-методическое пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки 35.03.08-Водные биоресурсы и аквакультура / Е. М. Смирнова ; МСХ РФ, СПбГАВМ. - Санкт-Петербург : ФГБОУ ВО СПбГАВМ, 2017. - 78 с. -URL: <https://search.spbguvm.informsystema.ru/viewer.jsp?aWQ9NTc3JnBzPTc5> (дата обращения: 03.04.2026). - Режим доступа: для авториз. пользователей ЭБ СПбГУВМ.

### **6.2. Литература для самостоятельной работы**

1. Организация сельскохозяйственного производства и менеджмент : учебник / Ф. К. Шакиров, Ю. Б. Королев, А. К. Пастухов [и др.] ; под. ред. Ф.К. Шакирова и Ю.Б. Королева. - Москва : КолосС, 2008. - 596 с. - (Учебники и учебные пособия для студентов высших учебных заведений).

## **7. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **а) основная литература:**

1. Чеховских И.А. Управление человеческими ресурсами. / Учебное пособие для обучающихся по направлению подготовки 36.04.01 - "Ветеринарно-санитарная экспертиза", уровень подготовки "магистратура" очной формы обучения. – Санкт-Петербург, 2020:

## **8. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ» НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Электронно-библиотечные системы:**

1. [ЭБС «СПБГУВМ»](#)
2. [ЭБС «Консультант студента»](#)
3. [Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»](#)
4. [Университетская информационная система «РОССИЯ»](#)
5. [Полнотекстовая база данных POLPRED.COM](#)
6. [Научная электронная библиотека ELIBRARY.RU](#)
7. [Российская научная Сеть](#)
8. [Электронно-библиотечная система IQlib](#)
9. [База данных международных индексов научного цитирования WebofScience](#)
10. Полнотекстовая междисциплинарная база данных по сельскохозяйственным и экологическим наукам [ProQuest AGRICULTURAL AND ENVIRONMENTAL SCIENCE DATABASE](#)
11. Электронные книги издательства «Проспект Науки» <http://prospektnauki.ru/ebooks/>
12. Коллекция «Сельское хозяйство. Ветеринария» издательства «Квадро» <http://www.iprbookshop.ru/586.html>

## 9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Методические рекомендации для студентов – это комплекс рекомендаций и разъяснений, позволяющих студенту оптимальным образом организовать процесс изучения данной дисциплины.

Содержание методических рекомендаций, как правило, может включать:

- Рекомендации по работе над лекционным материалом

При подготовке к лекции студенту рекомендуется:

- 1) просмотреть записи предшествующей лекции и восстановить в памяти ранее изученный материал;
- 2) полезно просмотреть и предстоящий материал будущей лекции;
- 3) если задана самостоятельная проработка отдельных фрагментов темы прошлой лекции, то ее надо выполнить не откладывая;
- 4) психологически настроиться на лекцию.

Эта работа включает два основных этапа: конспектирование лекций и последующую работу над лекционным материалом.

Под конспектированием подразумевают составление конспекта, т.е. краткого письменного изложения содержания чего-либо (устного выступления – речи, лекции, доклада и т.п. или письменного источника – документа, статьи, книги и т.п.).

Методика работы при конспектировании устных выступлений значительно отличается от методики работы при конспектировании письменных источников.

Конспектируя письменные источники, студент имеет возможность неоднократно прочитать нужный отрывок текста, поразмыслить над ним, выделить основные мысли автора, кратко сформулировать их, а затем записать. При необходимости он может отметить и свое отношение к этой точке зрения. Слушая же лекцию, студент большую часть комплекса указанных выше работ должен откладывать на другое время, стремясь использовать каждую минуту на запись лекции, а не на ее осмысление – для этого уже не остается времени. Поэтому при конспектировании лекции рекомендуется на каждой странице отделять поля для последующих записей в дополнение к конспекту.

Записав лекцию или составив ее конспект, не следует оставлять работу над лекционным материалом до начала подготовки к зачету. Нужно проделать как можно раньше ту работу, которая сопровождает конспектирование письменных источников и которую не удалось сделать во время записи лекции, - прочесть свои записи, расшифровав отдельные сокращения, проанализировать текст, установить логические связи между его элементами, в ряде случаев показать их графически, выделить главные мысли, отметить вопросы, требующие дополнительной обработки, в частности, консультации преподавателя.

При работе над текстом лекции студенту необходимо обратить особое внимание на проблемные вопросы, поставленные преподавателем при чтении лекции, а также на его задания и рекомендации.

Для каждой лекции, практического занятия и лабораторной работы приводятся номер, тема, перечень рассматриваемых вопросов, объем в часах и ссылки на рекомендуемую литературу. Для занятий, проводимых в интерактивных формах, должна указываться их организационная форма: компьютерная симуляция, деловая или ролевая игра, разбор конкретной ситуации и т.д.

- Рекомендации по подготовке к практическим занятиям

Практические (семинарские) занятия составляют важную часть профессиональной подготовки студентов. Основная цель проведения практических (семинарских) занятий - формирование у студентов аналитического, творческого мышления путем приобретения практических навыков. Так же практические занятия проводятся с целью углубления и закрепления знаний, полученных на лекциях и в процессе самостоятельной работы над нормативными документами, учебной и научной литературой. При подготовке к

практическому занятию для студентов необходимо изучить или повторить теоретический материал по заданной теме.

При подготовке к практическому занятию студенту рекомендуется придерживаться следующего алгоритма;

- 1) ознакомиться с планом предстоящего занятия;
- 2) проработать литературные источники, которые были рекомендованы и ознакомиться с вводными замечаниями к соответствующим разделам.

Методические указания к практическим (семинарским) занятиям по дисциплине наряду с рабочей программой и графиком учебного процесса относятся к методическим документам, определяющим уровень организации и качества образовательного процесса.

Содержание практических (семинарских) занятий фиксируется в рабочих учебных программах дисциплин в разделах «Перечень тем практических (семинарских) занятий».

Важнейшей составляющей любой формы практических занятий являются задания. Основа в задании - пример, который разбирается с позиций теории, развитой в лекции. Как правило, основное внимание уделяется формированию конкретных умений, навыков, что и определяет содержание деятельности студентов - решение задач, лабораторные работы, уточнение категорий и понятий науки, являющихся предпосылкой правильного мышления и речи.

Практические (семинарские) занятия выполняют следующие задачи:

- стимулируют регулярное изучение рекомендуемой литературы, а также внимательное отношение к лекционному курсу;
- закрепляют знания, полученные в процессе лекционного обучения и самостоятельной работы над литературой;
- расширяют объём профессионально значимых знаний, умений, навыков;
- позволяют проверить правильность ранее полученных знаний;
- прививают навыки самостоятельного мышления, устного выступления;
- способствуют свободному оперированию терминологией;
- предоставляют преподавателю возможность систематически контролировать уровень самостоятельной работы студентов.

Методические указания к практическим (семинарским) занятиям по дисциплине должны быть ориентированы на современные условия хозяйствования, действующие нормативные документы, передовые технологии, на последние достижения науки, техники и практики, на современные представления о тех или иных явлениях, изучаемой действительности.

- Рекомендации по работе с литературой.

Работа с литературой важный этап самостоятельной работы студента по освоению предмета, способствующий не только закреплению знаний, но и расширению кругозора, умственных способностей, памяти, умению мыслить, излагать и подтверждать свои гипотезы и идеи. Кроме того, развиваются навыки научно-исследовательской работы, необходимые в дальнейшей профессиональной деятельности.

Приступая к изучению литературы по теме, необходимо составлять конспекты, выписки, заметки. Конспектировать в обязательном порядке следует труды теоретиков, которые позволяют осмыслить теоретический базис исследования. В остальном, можно ограничиться выписками из изученных источников. Все выписки, цитаты обязательно должны иметь точный «обратный адрес» (автор, название работы, год издания, страница и т.д.). Желательно написать сокращенное название вопроса, к которому относится выписка или цитата. Кроме того, необходимо научиться сразу же составлять картотеку специальной литературы и публикаций источников, как предложенных преподавателем, так и выявленных самостоятельно, а также обратиться к библиографическим справочникам, летописи журнальных статей, книжной летописи, реферативным журналам. При этом публикации источников (статей, названия книг и т.д.) писать на отдельных карточках, заполнять которые необходимо согласно правилам библиографического описания

(фамилия, инициалы автора, название работы. Место издания, издательство, год издания, количество страниц, а для журнальных статей – название журнала, год издания, номера страниц). На каждой карточке целесообразно фиксировать мысль автора книги или факт из этой книги лишь по одному конкретному вопросу. Если в работе, даже в том же абзаце или фразе, содержатся еще суждения или факты по другому вопросу, то их следует выписывать на отдельную карточку. Изложение должно быть сжатым, точным, без субъективных оценок. На оборотной стороне карточки можно делать собственные заметки о данной книге или статье, ее содержании, структуре, о том, на каких источниках она написана и пр.

- Разъяснения по поводу работы с контрольно-тестовыми материалами по курсу, рекомендации по выполнению домашних заданий.

Тестирование - это проверка, которая позволяет определить: соответствует ли реальное поведение программы ожидаемому, выполнив специально подобранный набор тестов. Тест – это выполнение определенных условий и действий, необходимых для проверки работы тестируемой функции или её части. На каждый вопрос по дисциплине необходимо правильно ответить выбрав один вариант.

- Рекомендации по выполнению курсовой работы (если она предполагается учебным планом), определяющие их тематическую направленность, цели и задачи выполнения, требования к содержанию, объему, оформлению и организации руководства их подготовкой со стороны кафедр и преподавателей.

Согласно методическим указаниям, представленных в списке методических указаний.

## 10. ВОСПИТАТЕЛЬНАЯ РАБОТА

В рамках реализации дисциплины проводится воспитательная работа для формирования современного научного мировоззрения и системы базовых ценностей, формирования и развития духовно-нравственных, гражданско-патриотических ценностей, системы эстетических и этических знаний и ценностей, установок толерантного сознания в обществе, формирования у студентов потребности к труду как первой жизненной необходимости, высшей ценности и главному способу достижения жизненного успеха, для осознания социальной значимости своей будущей профессии.

## 11. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА

В учебном процессе по дисциплине предусмотрено использование информационных технологий:

- ✓ ведение практических занятий с использованием мультимедиа;
- ✓ интерактивные технологии (проведение диалогов, коллективное обсуждение различных подходов к решению той или иной учебно-профессиональной задачи);
- ✓ взаимодействие с обучающимися посредством электронной почты;
- ✓ совместная работа в Электронной информационно-образовательной среде СПбГАВМ: <https://spbguvvm.ru/academy/eios>

### 11.1. Программное обеспечение

**Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства**

№ п/п	Название рекомендуемых по разделам и темам программы технических и компьютерных средств обучения	Лицензия
1	MS PowerPoint	67580828
2	LibreOffice	свободное ПО
3	ОС Альт Образование 8	ААО.0022.00
4	АБИС "МАРК-SQL"	02102014155

5	MS Windows 10	67580828
6	Система КонсультантПлюс	503/КЛ
7	Android ОС	свободное ПО

**12. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ  
ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Наименование дисциплины (модуля), практик в соответствии с учебным планом	Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
Управление человеческими ресурсами	125 (196084, г. Санкт-Петербург, ул. Черниговская, дом 5) Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	<i>Специализированная мебель:</i> парты, стулья, скамейки учебная доска. <i>Наглядные пособия и учебные материалы:</i> плакаты по разделам управления.
	126 (196084, г. Санкт-Петербург, ул. Черниговская, дом 5) Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	<i>Специализированная мебель:</i> парты, стулья, скамейки учебная доска. <i>Наглядные пособия и учебные материалы:</i> плакаты по разделам управления.
	135 (196084, г. Санкт-Петербург, ул. Черниговская, дом 5) Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	<i>Специализированная мебель:</i> парты, стулья, скамейки учебная доска. <i>Наглядные пособия и учебные материалы:</i> плакаты по разделам управления.
	136 (196084, г. Санкт-Петербург, ул. Черниговская, дом 5) Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	<i>Специализированная мебель:</i> парты, стулья, скамейки учебная доска. <i>Наглядные пособия и учебные материалы:</i> плакаты по разделам управления.
	206 Большой читальный зал (196084, г. Санкт-Петербург, ул. Черниговская, дом 5) Помещение для самостоятельной работы	<i>Специализированная мебель:</i> столы, стулья <i>Технические средства обучения:</i> компьютеры с подключением к сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду
	214 Малый читальный зал (196084, г. Санкт-Петербург, ул. Черниговская, дом 5) Помещение для самостоятельной работы	<i>Специализированная мебель:</i> столы, стулья <i>Технические средства обучения:</i> компьютеры с подключением к сети «Интернет» и доступом в

		электронную информационно-образовательную среду
	324 Отдел информационных технологий (196084, г. Санкт-Петербург, ул. Черниговская, дом 5) Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования	<i>Специализированная мебель:</i> столы, стулья, специальный инвентарь, материалы и запасные части для профилактического обслуживания технических средств обучения

Приложение 1 на \_\_\_\_ стр.

Рабочую программу составил:  
кандидат экономических наук,  
доцент

  
И.А. Чеховских

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Санкт-Петербургский государственный университет  
ветеринарной медицины»

**Кафедра организации, экономики и управления ветеринарным делом**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
текущего контроля/промежуточной аттестации обучающихся при освое-  
нии ОПОП ВО, реализующей ФГОС ВО  
по дисциплине

**«Управление человеческими ресурсами**  
Уровень высшего образования  
МАГИСТРАТУРА

**Направление подготовки 35.04.07 Водные биоресурсы и аквакультура**  
**Профиль подготовки: ихтиопатология**  
Очная и заочная формы обучения  
Год начала подготовки - 2026

Санкт-Петербург  
2026

## 1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Таблица 1

№	Формируемые компетенции	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Оценочное средство
1.	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели (УК-3);	Тема 1. Теория управления и роли человека в организации.	Опрос, тестовые задания
2.	<i>УК-3.1. Разработка целей команды, формирование ее состава, определение функциональных и ролевых критериев отбора участников</i> <i>УК-3.2. Принятие исполнительских решений в условиях спектра мнений, определение порядка выполнения заданий</i>	Тема 2. Анализ содержания работы, описание рабочего места и разработка должностной инструкции.	Тематические творческие и тестовые задания
3.	Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия (УК-4);	Тема 3. Подбор и деловая оценка персонала.	Тематические творческие и тестовые задания
4.	<i>УК-4.1. Составление и корректный перевод академических и профессиональных текстов с иностранного языка на государственный язык РФ и с государственного языка РФ на иностранный</i> <i>УК-4.2. Ведение академической и профессиональной дискуссии. Представление результатов академической и профессиональной деятельности на публичных мероприятиях.</i>	Тема 4. Трудовая адаптация и обучение персонала, управление деловой карьерой.	Тематические творческие и тестовые задания
5.	Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия (УК-5).	Тема 5. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала. Повышение производительности труда.	Тематические творческие и тестовые задания
6.	<i>УК-5.1. Умеет толерантно и конструктивно взаимодействовать с людьми с учетом их социокультурных особенностей в целях успешного выполнения профессиональных задач и усиления социальной интеграции</i> <i>УК-5.2. Выбор способов интеграции в команду работников, принадлежащих к разным культурам</i> Способен передавать профессиональные знания с использованием современных педагогических методик (ОПК-2); <i>ОПК-2.1. Знает основы дидактики и методики, имеет опыт преподавания профессиональных дисциплин</i> Способен руководить коллективами и организовывать процессы производства (ОПК-6). <i>ОПК-6.1. Знает основы организации труда, систему мотивации и стимулирования персонала.</i>	Тема 6. Условия, режим и дисциплина труда. Высвобождение персонала. Меры поддержки отраслей АПК.	Тематические творческие и тестовые задания

### Примерный перечень оценочных средств

Таблица 2

№	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
1.	Опрос	Средство контроля усвоения учебного материала темы, раздела или разделов дисциплины, организованное как учебное занятие в виде диалога и дискуссии студентов и преподавателя на основе заданных преподавателем вопросов.	Вопросы по темам дисциплины.
2.	Тематические творческие задания	Средство контроля усвоения учебного материала темы, раздела или разделов дисциплины, организованное как учебное занятие в виде самостоятельной проектной работы студентов под контролем преподавателя.	Задание в форме кейса.

**ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ**

**Таблица 3**

Планируемые результаты освоения компетенции	Уровень освоения			Оценочное средство	
	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо		отлично
Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения командной цели (УК-3)					
<i>УК-3.1. Разработка целей команды, формирование ее состава, определение функциональных и ролевых критериев отбора участников</i>	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено не сколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок.	Опрос, тестовые задания
<i>УК-3.2. Принятие исполнительских решений в условиях спектра мнений, определение порядка выполнения задания</i>	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки	Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания, но не в полном объеме	Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания в полном объеме, но некоторыми с недочетами	Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме	Опрос, тестовые задания
Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия (УК-4);					
<i>УК-4.1. Составление и корректный перевод академических и профессиональных текстов с иностранного языка на государственный язык РФ и с государственного языка РФ на иностранный</i>	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено не сколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок.	тематические творческие задания, тестовые задания

<p>УК-4.2. Введение академической и профессиональной дискуссии. Представление результатов академической и профессиональной деятельности на публичных мероприятиях.</p>	<p>При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки</p>	<p>Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи с Негрубыми ошибками, выполнены все задания, но не в полном объеме</p>	<p>Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами</p>	<p>Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с Отдельными несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме</p>	<p>тематические творческие задания, тестовые задания</p>
<p>Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия (УК-5).</p>					
<p>УК-5.1. Умеет толерантно и конструктивно взаимодействовать с людьми с учетом их социокультурных особенностей в целях успешного выполнения профессиональных задач и усиления социальной интеграции</p>	<p>Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки</p>	<p>Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок</p>	<p>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок</p>	<p>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок.</p>	<p>тематические творческие задания, тестовые задания</p>
<p>УК-5.2. Выбор способов интеграции в команду работников, принадлежащих к разным культурам</p>	<p>При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки</p>	<p>Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи с Негрубыми ошибками, выполнены все задания, но не в полном объеме</p>	<p>Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами</p>	<p>Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с Отдельными несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме</p>	<p>тематические творческие задания, тестовые задания</p>
<p>Способен передавать профессиональные знания с использованием современных педагогических методик (ОПК-2);</p>					
<p>ОПК-2.1. Знает основы дидактики и методики, имеет опыт преподавания профессиональных дисциплин</p>	<p>Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки</p>	<p>Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок</p>	<p>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок</p>	<p>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок.</p>	<p>тематические творческие задания, тестовые задания</p>
<p>Способен руководить коллективами и организовывать процессы производства (ОПК-6).</p>					
<p>ОПК-6.1. Знает основы организации труда, стимуляции и мотивации и стимулирования персонала.</p>	<p>Уровень знаний ниже минимальных</p>	<p>Минимально допустимый</p>	<p>Уровень знаний в</p>	<p>Уровень знаний в объеме,</p>	<p>тематические творческие задания</p>

	требований, имели место грубые ошибки	уровень знаний, допущено много негрубых ошибок	объеме, соответствующем программе подготовки, допущено не- сколько негрубых ошибок	соответствующем программе подготовки, без ошибок.	творческие задания, тестовые задания
--	---------------------------------------	--	--	---	--------------------------------------

## 4. ПЕРЕЧЕНЬ КОНТРОЛЬНЫХ ЗАДАНИЙ И ИНЫХ МАТЕРИАЛОВ, НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### 4.1 . Типовые задания для текущего контроля успеваемости

#### 4.1.1 Вопросы для опроса.

Вопросы для оценки компетенции УК-3 - Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывать командную стратегию для достижения командной цели:

*УК-3.1. Разработка целей команды, формирование ее состава, определение функциональных и ролевых критериев отбора участников*

*УК-3.2. Принятие исполнительских решений в условиях спектра мнений, определение порядка выполнения заданий*

1. Что такое управление, каковы его субъект и объект?
2. Школа научного управления или научной организации труда.
3. Фредерик Тейлор как основатель школы НОТ.
4. Основные принципы тейлоризма.
5. Роль научной школы управления в мировой экономике и менеджменте.
6. Генри Форд как основатель комплексного производственного подхода на основе тейлоризма.

Вопросы для оценки компетенции УК-4 - Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия

*УК-4.1. Составление и корректный перевод академических и профессиональных текстов с иностранного языка на государственный язык РФ и с государственного языка РФ на иностранный*

*УК-4.2. Ведение академической и профессиональной дискуссии. Представление результатов академической и профессиональной деятельности на публичных мероприятиях.*

7. Классическая (административная) школа управления.
8. Анри Файоль как основатель административной школы управления.
9. Принципы Файоля.
10. Значение административной школы управления в европейской экономике и менеджменте.
11. Доктрина «человеческих отношений».
12. Элтон Мэйо как основатель научной школы «человеческих отношений».
13. Хотторнские эксперименты.
14. Влияние доктрины «человеческих отношений» на развитие экономики и менеджмента развитых стран после Второй мировой войны.
15. Сущность и социально-экономические предпосылки развития концепции контрактации индивидуальной ответственности.
16. Основные характеристики концепции командного менеджмента.
17. Сущность концепции управления человеческими ресурсами.
18. Исторические и научные предпосылки развития концепции «человеческого капитала».
19. Что такое человеческий капитал, каковы его составляющие?
20. Особенности человеческого капитала.

Вопросы для оценки компетенции ОПК-2 - Способен передавать профессиональные знания с использованием современных педагогических методик:

*ОПК-2.1. Знает основы дидактики и методики, имеет опыт преподавания профессиональных дисциплин*

21. Концепция использования трудовых ресурсов как воплощение экономического подхода к управлению персоналом, её основные достоинства и недостатки.

22. Концепция управления человеческими ресурсами как основа органического подхода к управлению персоналом, её основные достоинства и недостатки.
23. Концепция управления личностью как выражение гуманистического подхода к управлению персоналом, её роль в понимании организационной реальности.

#### 4.1.2. Тематические творческие задания.

Задания для контроля компетенций УК-4 - Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия; ОПК-2 - Способен передавать профессиональные знания с использованием современных педагогических методик:

*УК-4.1. Составление и корректный перевод академических и профессиональных текстов с иностранного языка на государственный язык РФ и с государственного языка РФ на иностранный*

*УК-4.2. Ведение академической и профессиональной дискуссии. Представление результатов академической и профессиональной деятельности на публичных мероприятиях.*

**Задание 1 к Теме 4 – Трудовая адаптация и обучение персонала, управление деловой карьерой.<sup>1</sup>**

Компания представляет собой сеть продовольственных магазинов самообслуживания под общей маркой "Вкуснов". Бизнес приносит доход, сотрудники получают неплохую зарплату.

Проблемы:

1. Постоянно открываются новые магазины, теперь уже в районах области, требуются новые директора. Работники находятся, но все они выходцы из разных культур: один когда-то торговал на рынке, другой начинал как рядовой продавец, третий имел свой бизнес, но разорился, четвертый был сетевиком. Все они руководят по-разному, исходя из собственных представлений об управлении.
2. В последние полгода заметно увеличилась текучесть кадров - более чем на 50% по сравнению с прошлым годом.
3. В магазинах постоянно растет и обновляется ассортиментный ряд. Вместо 100 - 150 наименований в прошлом ассортимент за год вырос почти в десять раз. Продавцы не справляются, забывая, что лежит у них на прилавке.
4. Сами магазины достаточно отличаются друг от друга как по уровню технической оснащенности, внешнему оформлению, так и по уровню обслуживания покупателей.
5. Служба персонала в компании отсутствует. Вопросами кадрового учета и делопроизводства до сих пор занимался бухгалтер. Оперативное управление персоналом осуществляют на местах директора магазинов.

Руководство компании планирует сделать свою марку узнаваемой, чтобы покупатели шли именно в магазины этой сети, а персонал хотел работать и работал правильно. Вы - новый менеджер по персоналу. Нужно составить план организации службы персонала. Ваши действия?

---

<sup>1</sup> HR-Portal <https://hr-portal.ru/article/keys-metod-v-obuchenii-personala>

## Задание 2.<sup>2</sup>

На ряде предприятий стараются сделать так, чтобы командой, ответственной за будущее предприятия, чувствовало себя не только высшее руководство завода. На заводе «Алмаз», например, придумали такую вещь, как «команда 500» – это 500 кадровых работников, элита предприятия, которая ни при каких обстоятельствах не будет сокращаться. У членов «команды» будет более высокая зарплата, дополнительные социальные льготы, своя форма спецовок и удостоверений-пропусков. А уже вокруг элиты будут набираться «наёмные» работники и простые рабочие, и инженеры, численность которых будет регулироваться в зависимости от загрузки предприятия. Тех из «наёмных», кто будет этого заслуживать, со временем переведут в «команду».

### Контрольные вопросы

1. Оцените преимущества введения системы формирования кадрового ядра компании.
2. Как можно усовершенствовать приведенную систему сохранения кадрового ядра предприятия?
3. По каким критериям вы бы предложили производить отбор в «команду 500»?

Задания для контроля компетенции УК-5 - Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия.

*УК-5.1. Умеет толерантно и конструктивно взаимодействовать с людьми с учетом их социокультурных особенностей в целях успешного выполнения профессиональных задач и усиления социальной интеграции*

*УК-5.2. Выбор способов интеграции в команду работников, принадлежащих к разным культурам*

## Задание к Теме 3 – Подбор и деловая оценка персонала.<sup>3</sup>

Существуют разные точки зрения на проблему подбора и расстановки персонала в зависимости от возраста сотрудников. Работодатели часто полагают, что сотрудники старшего возраста не владеют новыми технологиями и не обладают гибким мышлением. Но это не больше, чем миф, утверждает Дебора Рассел, директор по изучению проблем персонала консалтинговой компании Towers Perrin. Согласно исследованию, которое недавно провела данная компания, работники в возрасте за 50 работают не хуже, а то и лучше молодых. Компания опросила 35 000 сотрудников крупных корпораций и выяснила, что работники старшего возраста более ориентированы на клиентов, а молодежь – на достижение собственных целей. Исследования Towers Perrin показали, что годовая прибыль компаний с

---

<sup>2</sup> М. Н. Белинская, Л. В. Иваненко, Л. А. Чудасова. Управление персоналом: кейс-задачи часть II. Самара. Изд-во Самарского ун-та. 2016. <http://repo.ssau.ru/bitstream/Uchebnye-posobiya/Upravlenie-personalom-keis zadachi-Ch-2-67782/1/%D0%91%D0%B5%D0%BB%D0%B8%D0%BD%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F%20%D0%9C.%20%D0%9D.%20%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC.pdf>

<sup>3</sup> Там же.

более высоким уровнем «клиентоориентированности» работников часто превосходит средний уровень прибыли других предприятий в той же отрасли. Поэтому работники старшего возраста выгодны работодателям. Исследователи опровергли еще один распространенный миф. Они доказали, что старые люди могут быть такими же новаторами, как и молодые. Дэвид Гейлнсон, профессор экономики Чикагского университета, утверждает, что новые решения предлагают как молодые, так и старые. Он объясняет, что креативность бывает двух видов. Люди, обладающие творческим потенциалом первого вида, разрушают традиции и правила, люди со вторым видом креативности создают новое на основе ранее приобретенных знаний. Компаниям нужны люди обоих типов. В ходе исследования выяснилось также, что работники преклонного возраста легко обучаются новым технологиям. Нил Чарнесс, профессор психологии Университета штата Флорида, утверждает, что неправильно считать, что старую собаку нельзя научить новым трюкам, и менеджерам давно пора расстаться с этими представлениями.

Иное мнение сложилось в России. Здесь работодатели считают, что работник за 50 сформировался как профессионал еще в советские времена, и поэтому он является человеком другой закалки, и у него нет никакого опыта в бизнесе, и люди преклонного возраста просто не выдерживают темпов развития российского бизнеса. В таких областях, как финансы, бухгалтерия, хозяйственные службы, где бизнес-процессы идут медленно и они поспевают за темпом, они успешны. Около 10% 50-летних все же выдерживают гонку и становятся звездами бизнеса.

Контрольные вопросы:

1. Оценить требования к возрасту кандидатов (в % соотношении по основным должностям) для российских компаний:

- а) компания, торгующая медицинской техникой, лекарственными препаратами;
- б) российский офис французской компании ALD (автомобильный лизинг);
- в) розничная торговля верхней одеждой;
- г) хедхантинговая компания;
- д) салон красоты;
- е) страховая компания;
- ж) риэлтерская фирма;
- з) моторный завод;
- и) психологическое консультирование;
- к) наукоемкая компания, специализирующаяся на IT-технологиях

Задания для контроля компетенции ОПК-6 - Способен руководить коллективами и организовывать процессы производства.

*ОПК-6.1. Знает основы организации труда, систему мотивации и стимулирования персонала.*

**Задание к Теме 2 – Анализ содержания работы, описание рабочего места и разработка должностной инструкции.**

Подготовить должностные инструкции для специалистов любого направления, имеющего отношение к ветеринарно-санитарной экспертизе.

## **Задание к Теме 5 - Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала.<sup>4</sup>**

Шесть лет назад руководству группы компаний «Эфко» (белгородский производитель растительного масла и майонеза) чуть было не пришлось свернуть существенную часть своего бизнеса – переработку подсолнечника и сахарной свёклы. На открывшихся тогда двадцати сельскохозяйственных предприятиях работники отказывались работать и нарушали трудовую дисциплину. Самый простой и, казалось бы, эффективный способ настроить человека на работу – платить хорошую зарплату – не срабатывал: люди работать не хотели. Для большинства работников деньги – это абстрактная вещь и вовсе не повод быть исполнительным и обязательным. Ю. Скобликова, директор хедхантинговой компании «Green Street», отмечает, что для такой категории людей важнее и понятнее базовые потребности: пища, одежда, крыша над головой, – что создает немалые трудности в части их материальной мотивации. Разница в понимании жизненных ценностей между простыми рабочими и управленцами существует с незапамятных времен. Деньги для низкоквалифицированного персонала нередко имеют значение как репрессивная мера – под страхом депремирования люди могут, так или иначе, исправлять свое поведение. Но они вряд ли будут работать лучше в надежде на более высокие доходы. В некоторых, особенно пьющих сельских местностях, многие компании выплачивают бонусы не самому работнику, а кому-то из членов его семьи. Это позволяет самому работнику обрести собственную значимость в кругу людей, мнением которых он дорожит.

Контрольные вопросы:

1. Определите тип мотивации работников в данной ситуации.
2. Согласны ли вы с предлагаемыми методами повышения мотивации?
3. Какие способы позволяют улучшить систему мотивации персонала «синеворотничковых профессий» в организациях?

## **Задание к Теме 6 – Условия, режим и дисциплина труда. Высвобождение персонала.<sup>5</sup>**

Аптечная сеть. Управляющий жалуется на то, что помощник бухгалтера постоянно опаздывает в банк на сдачу документов и т.п. Одного уже уволили фактически из-за того же, со вторым ситуация повторяется. При прямом анализе деятельности, которым, как правило, пользуется руководство компании, виноватым будет объявлен тот специалист, который задерживает документы. При комплексном анализе выяснилось, что задержка происходит из-за того, что бухгалтерия документы ждет со склада – т.е. виноват склад. Вроде все ясно - поставить на вид складскому начальству, в общем, активизировать, ускорить, наказать и т.д. Но... на то время, когда нужно готовить документы для бухгалтерии, почему-то всегда приходится самый пик привоза товара на склад. После подсчета времени, затрачиваемого на все операции (проверить срок годности, сосчитать количество упаковок, ввести накладные в компьютер и т.п.), вывод однозначен – не успеть. Брать еще одного сотрудника нет возможности – нерентабельно. А коммерческий директор, который договорился с поставщиками на такие условия, долго объяснял, что они в другое время привозить товар отказываются, так как, либо не могут, либо не успевают.

Контрольные вопросы:

---

<sup>4</sup> Там же.

<sup>5</sup> Там же.

1. Выявите действительные причины описанных проблем?
2. Можно ли считать, что неэффективность сотрудников связана только с внешними факторами?
3. Какие решения можно предпринять, чтобы объективно оценить работу сотрудников?

#### 4.1.3. Тестовые задания

УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели;

УК-3.1. Разработка целей команды, формирование ее состава, определение функциональных и ролевых критериев отбора участников

УК-3.2. Принятие исполнительских решений в условиях спектра мнений, определение порядка выполнения заданий

#### ЗАДАНИЯ КОМБИНИРОВАННОГО ТИПА С ВЫБОРОМ ОДНОГО ОТВЕТА ИЗ ПРЕДЛОЖЕННЫХ ВАРИАНТОВ

##### 1. Какова важнейшая функция управления?

- a) получение максимальной прибыли
- b) создавать условия для дальнейшего успешного функционирования предприятия
- c) минимизация налоговых платежей
- d) завоевание новых рынков сбыта

Ответ: b

##### 2. Для того, чтобы быть эффективным, контроль должен быть

- a) всеобъемлющим
- b) постоянно действующим
- c) экономным
- d) независимым

Ответ: a

##### 3. Тактика — это

- a) долгосрочная стратегия
- b) краткосрочная стратегия
- c) среднесрочный план, результаты проявляются через 3-4 года
- d) среднесрочный план, результаты проявляются через 1-2 года

Ответ: d

##### 4. В чем заключается принцип единства управления?

- a) у любого служащего (работника) должен быть только один руководитель
- b) полную и абсолютную ответственность за деятельность всего предприятия должен нести один человек
- c) число лиц, находящихся в эффективном управлении лимитировано
- d) ответственность за работу коллектива несет группа руководителей

Ответ: a

##### 5. Является ли управление производительным трудом:

- a) да, т. к. управление создает новую стоимость
- b) нет, это всего лишь надзор и контроль
- c) да, поскольку этот вид деятельности неизбежен при высоком уровне специализации производства и призван обеспечить целостность трудового организма
- d) нет, это всего лишь результат противоречия между наемным трудом и собственником средств производства

Ответ: c

#### ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА НА УСТАНОВЛЕНИЕ СООТВЕТСТВИЯ

1. Установите соответствие между признаками классификации кадровой политики и её видами:

1. Уровень осознанности управленческим аппаратом правил и норм, действующих в данной организации, и своевременность влияния этого аппарата на кадровую ситуацию в организации	А) открытая кадровая политика, закрытая кадровая политика
2. Степень открытости организации по отношению к внешней среде	Б) пассивная кадровая политика, реактивная кадровая политика, превентивная кадровая политика, активная кадровая политика

Ответ: 1б, 2а

2. Установите соответствие между видами кадровой политики и их содержанием:

1. Пассивная	А) кадровая политика предполагает анализ причин кризиса и возможных последствий, кадровые службы обладают методиками диагностики ситуации и экстренной помощи
2. Реактивная	Б) руководство обладает средствами для диагностики ситуации, прогнозирования и влияния на неё; кадровая служба может разработать целевые антикризисные программы и адаптировать их к изменениям внешней среды; такая кадровая политика может быть рациональной или авантюристической
3. Превентивная	В) кадровая работа сводится к реагированию на свершившееся событие
4. Активная	Г) организация располагает прогнозами собственного развития в среднесрочной перспективе, но кадровый менеджмент не имеет средств воздействия на спрогнозированную ситуацию в случае её ухудшения

Ответ: 1в, 2а, 3г, 4б

3. Установите соответствие между видами кадровой политики и их содержанием:

1. Открытая	А) при реализации этой кадровой политики организация принимает персонал извне только на низовые должности, и должностное замещение возможно только внутри компании
-------------	--

2. Закрытая	Б) реализация такой кадровой политики предполагает абсолютную открытость организации для входа нового персонала извне на любую должность, от низового уровня до высшего
-------------	---

Ответ: 1б, 2а

4. Установите соответствие между видами источников привлечения персонала и методами привлечения:

1. Внутренние источники	А) выдвижение кадров, ротация кадров
2. Внешние источники	Б) набор персонала

Ответ: 1а, 2б

4. Установите соответствие между методами привлечения персонала и их содержанием:

1. Выдвижение кадров	А) приём на работу людей, ранее не работавших в данной организации
2. Ротация кадров	Б) горизонтальные перемещения работников с одного рабочего места на другое с целью их ознакомления с различными производственными задачами
3. Набор персонала	В) процедура вертикального перемещения работника данной организации на более высокую должность

ответ: 1в, 2б, 3а

5. Установите соответствие между видами деловой оценки персонала и их содержанием:

1. Отбор и приём персонала	А) процедура определения квалификации и её соответствия или несоответствия занимаемой должности
2. Аттестация персонала	Б) оценка кандидатов на вакантные должности или рабочие места

Ответ: 1б, 2а

#### ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА НА УСТАНОВЛЕНИЕ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ

- Установить последовательность этапов оперативного плана работы с персоналом:
  - собрать информацию о персонале
  - регулярный контроль и развитие отдельных видов планирования
  - определить цели планирования производства
  - спланировать расходы на персонал организации
  - проверить информацию о персонале на её соответствие целям планирования производства
  - спланировать деловую карьеру, служебное и профессиональное продвижение
  - спланировать потребность в персонале
  - спланировать обучение, переподготовку и повышение квалификации персонала
  - спланировать привлечение, адаптацию и высвобождение персонала

- И) спланировать использование персонала  
Ответ: а, в, д, ё, з, и, ж, е, г, б
2. Установить последовательность разделов структуры должностной инструкции (наиболее широко применяемой):  
А) обязанности работника  
Б) общие положения  
В) права работника  
Г) дата, подпись  
Д) виды ответственности работника  
Ответ: б, а, в, д, г
3. Установите последовательность этапов набора персонала:  
А) выбор методик отбора кадров  
Б) определение основных источников поступления кандидатов  
В) определение требований к персоналу: анализ работы, описание работы и личной спецификации, определение сроков и условий набора  
Г) общий анализ настоящих и будущих потребностей в персонале  
Ответ: г, в, б, а
4. Установите последовательность этапов отбора персонала:  
А) медицинское освидетельствование  
Б) анализ анкетных данных  
В) подготовка экспертного заключения  
Г) тестирование, проверочные испытания  
Д) основное собеседование  
Е) наведение справок о кандидате  
Ё) предварительное собеседование (знакомство)  
Ответ: ё, б, е, г, а, д, в
5. Установите последовательность этапов аттестации:  
А) собственно аттестация  
Б) подведение итогов  
В) подготовка  
Ответ: в, а, б

#### ЗАДАНИЯ ОТКРЫТОГО ТИПА

1. Подбор персонала — это:  
Ответ: установление соответствия характеристик работника и требований организации.
2. Деловая оценка персонала — это:  
Ответ: целенаправленный процесс установления соответствия квалификационных характеристик работника требованиям должности или рабочего места.
3. Отбор персонала — это:  
Ответ: оценка кандидатов на вакантные должности или рабочие места.
4. Аттестация персонала — это:  
Ответ: процедура определения квалификации работника и установления её соответствия или несоответствия занимаемой должности.
5. Производительность труда — это:  
Ответ: продуктивность трудовой деятельности людей, оцениваемая либо по выработке, либо по трудоёмкости.

УК-4 Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия;

УК-4.1. Составление и корректный перевод академических и профессиональных текстов с иностранного языка на государственный язык РФ и с государственного языка РФ на иностранный

УК-4.2. Ведение академической и профессиональной дискуссии. Представление результатов академической и профессиональной деятельности на публичных мероприятиях

**ЗАДАНИЯ КОМБИНИРОВАННОГО ТИПА С ВЫБОРОМ ОДНОГО ОТВЕТА ИЗ ПРЕДЛОЖЕННЫХ ВАРИАНТОВ**

1. Какой подход к найму предполагает, что все ключевые управленческие позиции в зарубежных филиалах заполняются сотрудниками из страны головного офиса, чтобы обеспечить строгий контроль?

- a) Полицентрический
- b) Геоцентрический
- c) Этноцентрический
- d) Региоцентрический

Ответ: c

2. Что из перечисленного является наиболее распространённой причиной неудач международных назначений (т.е. когда сотрудник-экспат не может успешно завершить командировку)?

- a) Недостаточная техническая компетентность экспата.
- b) Низкая заработная плата.
- c) Неспособность супруга(и) и семьи приспособиться к новой культуре.
- d) Недостаточный уровень владения языком.

Ответ: c

3. Согласно модели Хофстеде, какая из перечисленных характеристик относится к культуре с высоким уровнем дистанции власти?

- a) Плоская организационная структура с минимальной иерархией.
- b) Подчинённые ожидают и принимают строгие правила и указания сверху.
- c) Больше равенство между начальством и подчинёнными.
- d) Высокий уровень индивидуализма и личной инициативы.

Ответ: b

4. Какой подход к компенсации экспатов предусматривает установление их заработной платы в соответствии с местными рыночными ставками страны, где они работают?

- a) Подход "платежный баланс".
- b) Подход "идущая ставка".
- c) Подход "справедливая компенсация".
- d) Подход "глобальная ставка".

Ответ: b

5. Как называется процесс, когда сотрудник возвращается в свою родную страну после завершения международного назначения и испытывает трудности с адаптацией?

- a) Культурный шок.
- b) Обратный культурный шок.
- c) Синдром эмигранта.
- d) Адаптивная дистопия.

Ответ: b

#### ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА НА УСТАНОВЛЕНИЕ СООТВЕТСТВИЯ

1. Установите соответствие между подходами к международному управлению персоналом и их характеристиками:

1. Полицентрический	а) Привлечение лучших специалистов на ключевые должности, независимо от их национальности.
2. Геоцентрический	б) Назначение на ключевые управленческие позиции в филиалах граждан страны головного офиса.
3. Этноцентрический	в) Назначение на руководящие должности в филиалах граждан принимающей страны.
4. Региоцентрический	г) Назначение на руководящие должности сотрудников из конкретного региона.

Ответ: 1-в, 2-а, 3-б, 4-г

2. Установите соответствие между измерением культурных различий с его содержанием (по Хофстеде).

1. Дистанция власти	а) Степень, в которой члены общества чувствуют себя некомфортно в неопределённых или незнакомых ситуациях.
2. Индивидуализм vs. Коллективизм	б) Степень, в которой общество демонстрирует или минимизирует различия в

	социальных ролях по половому признаку.
3. Избегание неопределённости	в) Степень, в которой иерархическое распределение власти воспринимается как нормальное.
4. Маскулинность vs. Фемининность	г) Степень, в которой люди интегрированы в группы.

Ответ: 1-в, 2-г, 3-а, 4-б

3. Установите соответствие между категориями сотрудников в международной компании и их определениями.

1. Экспат (Expatriate)	а) Сотрудник, назначенный на работу в страну, не являющуюся его родной и не являющуюся страной головного офиса.
2. Гражданин принимающей страны (HCN)	б) Сотрудник, который возвращается в свою родную страну после международного назначения.
3. Гражданин третьей страны (TCN)	в) Сотрудник, работающий в филиале в своей родной стране.
4. Репатриант	г) Сотрудник, являющийся гражданином страны головного офиса и работающий в другой стране.

Ответ: 1-г, 2-в, 3-а, 4-б

4. Установите соответствие между методами формирования компенсационного пакета для экспатов и их особенностями.

1. Подход "идушая ставка"	а) Цель — обеспечить сотруднику такую же покупательную способность, как и в родной стране, за счёт дополнительных надбавок.
2. Подход "платежный баланс"	б) Цель — уравнивать зарплату экспата с уровнем оплаты труда в принимающей стране, чтобы избежать неравенства с местными сотрудниками.

Ответ: 1-б, 2-а

5. Установите соответствие между процессом международного управления персоналом и его содержанием.

1. Обратный культурный шок	а) Состояние, когда сотрудник, вернувшийся из-за границы, сталкивается с
----------------------------	--

	трудностями в повторной адаптации к своей родной культуре.
2. Кросс-культурное обучение	б) Целенаправленная подготовка сотрудника к работе в условиях другой культуры и страны.
3. Кодекс этики	в) Комплекс мероприятий, направленный на отбор и подготовку сотрудника к работе в зарубежном филиале.
4. Назначение на международную должность	г) Документ, устанавливающий общие принципы поведения и деловой этики для сотрудников по всему миру.

Ответ: 1-а, 2-б, 3-г, 4-в

#### ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА НА УСТАНОВЛЕНИЕ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ

1. Установите последовательность этапов программы кросс-культурного обучения в логической последовательности:

- А) Оценка эффективности обучения и обратная связь
- Б) Определение потребностей в обучении для экспата и его семьи
- В) Разработка и проведение тренингов
- Г) Выбор методов обучения (например, лекции, симуляции, полевые поездки)

Ответ: Б, Г, В, А

2. Установите последовательность этапов жизненного цикла международного назначения в правильной последовательности:

- А) Этап репатриации (возвращение домой)
- Б) Этап пребывания в командировке
- В) Этап доназначения (подготовка)

Ответ: В, Б, А

3. Установите последовательность шагов по разработке международной HR-стратегии в правильной последовательности.

- А) Анализ итогов (оценка и мониторинг)
- Б) Понимание целей бизнеса и глобальной стратегии
- В) Разработка конкретных программ и политик для различных стран
- Г) Оценка текущих HR-возможностей и выявление пробелов

Ответ: Б, Г, В, А

4. Установите последовательность этапов отбора кандидата на международную должность в хронологическом порядке.

- А) Проведение собеседований с оценкой культурной адаптации и мотивации
- Б) Определение требований к кандидату (технические навыки и кросс-культурные компетенции)
- В) Формирование финального предложения и обсуждение условий компенсации
- Г) Предварительный скрининг резюме и заявлений

Ответ: Б, Г, А, В

5. Установите последовательность ключевых действий в процессе репатриации сотрудника в правильной последовательности.

- А) Проведение пост-репатриационного собеседования и оценки

- Б) Подготовка к возвращению, включая логистику и консультирование
  - В) Разработка плана карьеры после возвращения (реинтеграция)
  - Г) Завершение международного контракта и оформление документов
- Ответ: Б, А, В, Г

### ЗАДАНИЯ ОТКРЫТОГО ТИПА

1. Какой подход к найму персонала предполагает заполнение всех ключевых управленческих позиций в зарубежных филиалах гражданами страны головного офиса?  
**Ответ:** Этноцентрический подход.
2. Как называется процесс возвращения сотрудника на родину после завершения международного назначения, который часто сопровождается трудностями с реинтеграцией?  
**Ответ:** Репатриация.
3. Какое измерение культурных различий, согласно Хофстеде, показывает степень, в которой менее влиятельные члены общества принимают неравномерное распределение власти?  
**Ответ:** Дистанция власти.
4. Что представляет собой кросс-культурное обучение в международном управлении персоналом?  
**Ответ:** Это обучение, направленное на развитие у сотрудников понимания и навыков эффективного взаимодействия с представителями других культур, чтобы обеспечить успешную работу в международной среде.
5. Как называется подход к компенсации экспатов, при котором их заработная плата привязывается к местным рыночным ставкам страны пребывания?  
**Ответ:** Подход «идущая ставка» (или рыночная ставка).

УК-5 Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия:

УК-5.1. Умеет толерантно и конструктивно взаимодействовать с людьми с учетом их социокультурных особенностей в целях успешного выполнения профессиональных задач и усиления социальной интеграции.

УК-5.2. Выбор способов интеграции в команду работников, принадлежащих к разным культурам.

### ЗАДАНИЯ КОМБИНИРОВАННОГО ТИПА С ВЫБОРОМ ОДНОГО ОТВЕТА ИЗ ПРЕДЛОЖЕННЫХ ВАРИАНТОВ

1. **Стиль управления — это:**
  - a) манера поведения и форма взаимодействия с подчиненными
  - b) форма отношений с руководством организации
  - c) совокупность методов для выполнения своих функциональных обязанностей
  - d) распорядок работы учреждения

Ответ: a
2. **Деятельность по организации выполнения подчиненными поставленных задач — это:**
  - a) лидерство
  - b) мотивация
  - c) координация
  - d) организация

Ответ: d
3. **Менеджмент — это:**
  - a) умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей, работающих в организации
  - b) искусство
  - c) наука + опыт

d) практика управления

Ответ: а

4. **Планирование, организация, регулирование и контроль — это:**

- a) обязанность менеджера
- b) функции менеджмента
- c) этапы планирования
- d) новый метод управления

Ответ: b

5. **В теории менеджмента к функциям управления относятся:**

- a) контроль
- b) финансовый менеджмент
- c) маркетинг
- d) ценообразование

Ответ: а

### ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА НА УСТАНОВЛЕНИЕ СООТВЕТСТВИЯ

1. Установите соответствие между понятиями и их определениями:

1. Персонал	А) объединение людей, совместно реализующих общие цели на основе определённых правил и процедур
2. Организация	Б) личный состав организации, работающий по найму

Ответ: 1б, 2а

2. Установите соответствие между видами подходов к управлению персоналом и присущими им концепциями:

1. Экономический подход	А) концепция управления личностью
2. Органический подход	Б) концепция использования трудовых ресурсов
3. Гуманистический подход	В) концепция управления персоналом или человеческими ресурсами

Ответ: 1б, 2в, 3а

3. Установите соответствие между группами методов управления персоналом и самими методами:

1. Административные методы	А) формирование команд
2. Экономические методы	Б) льготы, компенсации, страховки
3. Социально-психологические методы	В) формирование штатного расписания

Ответ: 1в, 2б, 3а

4. Установите соответствие между видами структур системы управления персоналом и их сущностью:

1. Штабная	А) менеджеры по персоналу в отделах по управлению персоналом занимаются разработкой принципов и программ работы
------------	---

	с персоналом и организацией кадровых мероприятий
2. Линейная	Б) линейные менеджеры-практики реализуют конкретные функции работы с персоналом в ходе выполнения собственных управленчески функций

Ответ: 1а, 2б

5. Установите соответствие между видами организационных структур и их характеристиками:

1. Линейная	А) построена по принципу распределения функций внутри организации и создания сквозных подструктур по управлению функциями, часто сосуществует с линейной
2. Функциональная	Б) строго иерархическая структура, характеризующаяся разделением ответственности между подразделениями и единством распорядительства
3. Адаптивная	В) включает в себя проектную и матричную структуры

Ответ: 1б, 2а, 3в

#### ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА НА УСТАНОВЛЕНИЕ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ

- Установите последовательность этапов процесса адаптации:
  - функционирование
  - действенная адаптация
  - ориентация
  - оценка уровня подготовленности новичка
 Ответ: г, в, б, а
- Установите последовательность этапов планирования обучения персонала:
  - описание производственной функции на основе аттестации рабочего места
  - оценка работника, выполняющего данную функцию на основе его аттестации
  - анализ особенностей производственных функций с точки зрения требований к обучению
  - определение целей и задач обучения
  - определение сроков и формы обучения (с отрывом, без отрыва от производства и т.п.)
  - выбор метода и вида обучения
  - подбор преподавательского состава
  - составление сметы затрат на обучение
  - определение места, времени и ежедневной продолжительности обучения
  - согласование и утверждение учебной программы
  - подготовка вспомогательных учебных материалов
 Ответ: строго по алфавиту :-)
- Установите последовательность этапов деловой карьеры:
  - этап продвижения - рост квалификации и продвижение по службе

- Б) предварительный этап - учёба и поиск профессии
- В) этап завершения - подготовка к уходу на пенсию
- Г) этап сохранения - закрепление достигнутых результатов, достижение пика квалификации
- Д) этап становления - освоение выбранной профессии

Ответ: б, д, а, г, в

4. Установите последовательность переменных в теории мотивации В. Врума:
- А) валентность (ценность) для конкретного человека получаемого вознаграждения
  - Б) ожидание того, что полученные результаты повлекут за собой ожидаемое вознаграждение (отсутствие связи между ними снижает уровень мотивации)
  - В) ожидание (оценка вероятности) того, что предполагаемые усилия дадут ожидаемые результаты (если связи между усилиями и результатом нет, мотивация ослабевает)

Ответ: в, б, а

5. Установите последовательность факторов в теории мотивации Портера-Лоулера:

- А) усилия
- Б) удовлетворённость
- В) внешнее вознаграждение
- Г) результаты

Ответ: а, г, в, б

#### ЗАДАНИЯ ОТКРЫТОГО ТИПА

1. В рамках концепции использования трудовых ресурсов организация понимается как:

Ответ: механизм, действующий отлаженно и эффективно.

2. Органический подход к управлению персоналом основан на понимании организации как:

Ответ: живой, саморазвивающейся системе.

3. Гуманистический подход базируется на:

Ответ: формировании целостной организационной культуры, т.е. комплексного представления о целях и ценностях организации, о специфических принципах поведения сотрудников и способов реагирования на события и ситуации.

4. Система управления персоналом — это:

Ответ: система, в которой реализуются функции управления персоналом организации.

5. Цели системы управления персоналом — это:

Ответ: совокупность желаемых результатов деятельности системы управления персоналом.

ОПК-2 Способен передавать профессиональные знания с использованием современных педагогических методик;

ОПК-2.1. Знает основы дидактики и методики, имеет опыт преподавания профессиональных дисциплин

#### ЗАДАНИЯ КОМБИНИРОВАННОГО ТИПА С ВЫБОРОМ ОДНОГО ОТВЕТА ИЗ ПРЕДЛОЖЕННЫХ ВАРИАНТОВ

1. Для чего осуществляется делегирование полномочий подчинённым:

- а) для оптимального решения комплексной задачи
- б) для сохранения "группового" стиля работы
- с) для проверки квалификации подчиненных
- д) для разгрузки самого руководителя

Ответ: d

2. Процесс регулирования разных видов деятельности, структур организации — это:

- a) анализ среды и стратегическое планирование
- b) контроль
- c) мотивация
- d) Координация

Ответ: d

**3. Предварительный, заключительный и текущий контроль — это:**

- a) этапы контроля
- b) методы контроля
- c) объекты контроля
- d) принципы контроля

Ответ: a

**4. Система контроля качества на современном предприятии должна опираться:**

- a) на четко определенные нормы и допущения для конкретных процессов
- b) на оценку качества продукции рабочими в ходе производственного процесса
- c) на жесткий аппарат контроля на выходе готовой продукции
- d) на оценку качества продукции на всех стадиях жизненного цикла

Ответ: d

**5. Задача предварительного контроля:**

- a) контроль результатов выполнения плана
- b) контроль хода выполнения плана
- c) контроль готовности к выполнению плановых задач
- d) контроль каждой отдельной операции

Ответ: c

### ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА НА УСТАНОВЛЕНИЕ СООТВЕТСТВИЯ

1. Установите соответствие между понятиями и их содержанием:

1. Кадровый резерв	А) деятельность отдела управления персоналом и должностных лиц различных уровней управления организацией, направленная на планирование, отбор, формирование и обучение кадрового резерва
2. Работа с кадровым резервом	Б) группа квалифицированных работников компании, прошедших предварительный отбор, специальную подготовку, и являющихся кандидатами на замещение вакансий должностей руководителей

Ответ: 1б, 2а

2. Установите соответствие между понятиями и их содержанием:

1. Планирование кадрового резерва	А) прогнозирование персональных продвижений, их последовательности и соответствующих мероприятий
2. Схема замещения должностей	Б) документ, содержащий перечень должностей руководителей и специалистов

Ответ: 1а, 2б

3. Установите соответствие между видами мотивации и их сущностью:

1. Внешняя мотивация	А) мотивация, связанная не с внешними обстоятельствами, а с самим содержанием деятельности (желание больше зарабатывать, повышать свой профессиональный уровень, делать карьеру и т.п.)
2. Внутренняя мотивация	Б) мотивация, не связанная с содержанием деятельности, но обусловленная внешними по отношению к субъекту обстоятельствами (размер заработной платы, условия труда, система льгот и т.п.)

Ответ: 1б, 2а

4. Установите соответствие между видами условий труда и их сущностью:

1. Нормальные условия труда	А) условия труда, которые оказывают на человека воздействие, способствующее духовному и физическому развитию личности, формированию у работников творческого отношения к труду, чувства удовлетворённости им
2. Благоприятные условия труда	Б) условия труда, воздействие которых может вызвать глубокое утомление, способное привести к болезненному состоянию или вызвать профессиональную патологию
3. Неблагоприятные условия труда	В) условия труда, при которых рабочие места полностью обеспечены сырьём, материалами, действующим оборудованием, специальными инструментами

Ответ: 1в, 2а, 3б

5. Установите соответствие между видами времени и их сущностью:

1. Рабочее время	А) время, в течение которого работник свободен от выполнения трудовых обязанностей и которое он может использовать по своему усмотрению
2. Время отдыха	Б) время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка организации и условиями трудового договора должен выполнять трудовые обязанности, а также иные периоды времени, которые в

	соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами относятся к рабочему времени
--	--

Ответ: 1б, 2а

#### ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА НА УСТАНОВЛЕНИЕ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ

1. Установите последовательность этапов формирования кадрового резерва:
  - А) оценка профессиональных знаний, навыков и опыта претендентов, сопоставление совокупности качеств кандидата и тех требований, которые необходимы для резервируемой должности, сравнение кандидатов на одну должность и выбор кандидата, наиболее соответствующего резервируемой должности (вторая стадия)
  - Б) формирование и корректировка списка кадрового резерва (третья стадия)
  - В) поиск кандидатов (первая стадия)
 Ответ: в, а, б
2. Установите последовательность этапов программы работ при высвобождении персонала:
  - А) подготовка к увольнению
  - Б) передача сотруднику сообщения об увольнении
  - В) проведение консультативной работы по новой профессиональной ориентации
 Ответ: а, б, в
3. Установите последовательность уровней потребностей согласно теории мотивации А. Маслоу, от низших к высшим:
  - А) физиологический
  - Б) самоактуализации (в творчестве)
  - В) безопасности
  - Г) самооценки (в уважении)
  - Д) принадлежности (в семье)
 Ответ: а, в, д, г, б
4. Установите последовательность категорий тяжести работ (согласно выводам НИИ труда), с первой по шестую:
  - А) работы, выполняемые в оптимальных условиях внешней производственной среды при благоприятной величине физической, умственной и нервно-эмоциональной нагрузки;
  - Б) работы, выполняемые в условиях, соответствующих предельно-допустимым значениям вредных производственных факторов;
  - В) работы, которые вызывают болезненные реакции вскоре после начала смены или в первые дни рабочей недели;
  - Г) работы, при которых в результате экстремальных условий труда в конце рабочего периода (смены, недели) формируются реакции, характерные для патологического функционального состояния у практически здоровых людей;
  - Д) работы, которые из-за не вполне благоприятных условий труда влекут за собой реакции, характерные для пограничного состояния организма: ухудшение некоторых показателей физиологических функций к концу работы по сравнению с началом рабочего дня, некоторое ухудшение технико-экономических показателей;
  - Е) работы, при которых неблагоприятные условия труда приводят к более глубоким пограничным состояниям организма у практически здоровых людей, физиологические показатели ухудшаются и в конце рабочих периодов, и в момент трудового усилия, повышает уровень заболеваемости.
 Ответ: а, б, д, е, г, в
5. Установите последовательность дисциплинарных взысканий от наиболее лёгкого до финального:

- А) увольнение по соответствующим основаниям
  - Б) выговор
  - В) замечание
- Ответ: в, б, а

### ЗАДАНИЯ ОТКРЫТОГО ТИПА

1. Кадровый резерв — это:  
Ответ: группа квалифицированных работников компании, прошедших предварительный отбор и являющихся внутренними кандидатами на замещение вышестоящих должностей руководителей.
2. Схема замещения должностей — это:  
Ответ: документ, содержащий перечень должностей руководителей и специалистов организации, подлежащих замещению работниками с высшим и средним профессиональным образованием.
3. Мотивация трудовой деятельности — это:  
Ответ: совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности и придающих ей целенаправленность.
4. Режим труда и отдыха — это:  
Ответ: установленный в организации распорядок, регламентирующий определённое чередование времени работы и отдыха на протяжении рабочей смены, недели, месяца и года.
5. Дисциплина труда — это:  
Ответ: обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определённым в соответствии с ТК РФ, иными законами, коллективным договором, локальными нормативными актами организации.

ОПК-6 Способен руководить коллективами и организовывать процессы производства;  
ОПК-6.1. Знает основы организации труда, систему мотивации и стимулирования персонала.

### ЗАДАНИЯ КОМБИНИРОВАННОГО ТИПА С ВЫБОРОМ ОДНОГО ОТВЕТА ИЗ ПРЕДЛОЖЕННЫХ ВАРИАНТОВ

1. **Какими основными чертами должен обладать такой архетип управляющего как "лидер":**
  - a) способность определить место сбоя и принять корректирующие меры
  - b) умение решать личностные конфликты, которые возникают при волевых решениях
  - c) быть творческим человеком
  - d) умение общаться с людьми, способность распознавать потенциал каждого человека и заинтересовывать его в полном использовании этого потенциала

Ответ: d
2. **Способность оказывать влияние на отдельные личности, группы и направлять их усилия на достижение целей организации, не используя властные полномочия:**
  - a) лидерство
  - b) руководство
  - c) дифференциация
  - d) Мотивация

Ответ: b
3. **Какие группы потребностей рассматриваются в модели мотивации А. Маслоу:**
  - a) социальной справедливости
  - b) кнута и пряника

- с) потребность в деньгах
- д) социальные, уважение личности, самоутверждение

Ответ: д

4. **Процесс побуждения сотрудника к целенаправленным действиям:**

- а) планирование
- б) организация
- с) мотивация
- д) результаты анализа, аудита

Ответ: с

5. **Что включает в себя понятие организационной культуры:**

- а) поведение и действия сотрудников, ценностные ориентации, символика и обряды
- б) уровень общей культуры общества
- с) уровень культуры отдельных сотрудников организации
- д) наличие команды единомышленников

Ответ: а

### ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА НА УСТАНОВЛЕНИЕ СООТВЕТСТВИЯ

1. Установите соответствие между типами теорий мотивации и самими теориями:

1. Содержательные теории	А) теория мотивации В. Врума, модель мотивации Портера-Лоулера
2. Процессуальные теории	Б) теория потребностей А. Маслоу, двух-факторная теория Ф. Герцберга, теория потребностей Д. МакКлеланда

Ответ: 1б, 2а

2. Установите соответствие авторства теорий потребностей их содержанию:

1. Теория потребностей А. Маслоу	А) иерархия потребностей: физиологические, в безопасности, в причастности, в самооценке, в самоактуализации
2. Теория потребностей Д. МакКлеланда	Б) потребности во власти, в достижении, в причастности к социальной группе (аффилиация)

Ответ: 1а, 2б

3. Установите соответствие авторства теорий мотивации их содержанию:

1. Теория мотивации В. Врума	А) усилия, результаты, внешнее вознаграждение, удовлетворённость
2. Теория мотивации Л. Портера и Э. Лоулера	Б) ожидание результатов от усилий, ожидание вознаграждения за результаты, валентность получаемого вознаграждения

Ответ: 1б, 2а

4. Установите соответствие типов факторов в теории Ф. Герцберга их элементам:

1. Мотивационные факторы	А) связаны с удовлетворённостью работой, трудовыми достижениями, признанием, ответственностью, продвижением по службе
2. Гигиенические факторы	Б) связаны с неудовлетворённостью: политика компании, действия администрации, контроль, заработная плата

Ответ: 1а, 2б

5. Установите соответствие между уровнями потребностей в иерархии А. Маслоу и самими потребностями:

1. Дефицитарные	А) в самооценке и самоактуализации
2. Промежуточные	Б) физиологические, в безопасности
3. Ростовые	В) в принадлежности (причастности)

Ответ: 1б, 2в, 3а

#### ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА НА УСТАНОВЛЕНИЕ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ

- Установите последовательность этапов анализа содержания работы:
  - сколько времени необходимо работнику для выполнения основных производственных операций?
  - какие производственные операции можно сгруппировать в более общее понятие рабочего места?
  - как организовать рабочее место, чтобы увеличить производительность труда?
  - какой режим работы оптимален для данного рабочего места?
  - какими характеристиками должен обладать работник для выполнения данной производственной операции?
  - как может использоваться информация, полученная в результате анализа рабочего места, для создания программы управления персоналом?

Ответ: по алфавиту
- Установите последовательность этапов оценки труда на конкретном рабочем месте:
  - описание функций
  - доведение результатов оценки до подчинённого
  - определение требований
  - оценка уровня сотрудника
  - расчёт общей оценки
  - сопоставление со стандартом

Ответ: а, в, д, е, г, б
- Установите историческую последовательность формирования научных школ управления:
  - концепция человеческого капитала
  - концепция управления человеческими ресурсами
  - концепция командного менеджмента
  - концепция контрактации индивидуальной ответственности
  - доктрина человеческих отношений
  - классическая (административная) школа управления
  - школа научного управления или научной организации труда

Ответ: ё, е, д, г, в, б, а

4. Установите последовательность компонентов изучения в тейлористском подходе к созданию школы научной организации труда:
  - А) сдельная оплата труда
  - Б) узкая специализация труда
  - В) изучение производственного процесса
  - Г) разделение умственного и физического труда
 Ответ: в, б, г, а
5. Установите последовательность типов управленческой деятельности по А. Файолю:
  - А) управление-2 занимается планированием, организацией, распорядительством, координацией и контролем
  - Б) управление-1 определяет цель предприятия и контролирует исполнение всех функций, в том числе и управления-2
 Ответ: б, а

### ЗАДАНИЯ ОТКРЫТОГО ТИПА

1. Мотивация в широком смысле — это:  
 Ответ: динамический процесс физиологического и психологического управления поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость.
2. Мотивация как функция управления — это:  
 Ответ: процесс создания у членов организации внутреннего побуждения к действиям для достижения целей организации в соответствии с их обязанностями и сообразно с планом.
3. Внешняя мотивация (стимулирование) — это:  
 Ответ: мотивация, не связанная с содержанием деятельности, но обусловленная внешними по отношению к субъекту обстоятельствами.
4. Внутренняя мотивация — это:  
 Ответ: мотивация, связанная не с внешними обстоятельствами, а с самим содержанием деятельности.
5. Основные теории мотивации подразделяются на:  
 Ответ: содержательные и процессуальные.

## 4.2. Типовые задания для промежуточной аттестации

### 4.2.1. Вопросы к зачету.

**Формируемая компетенция:** Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения командной цели (УК-3);

*УК-3.1. Разработка целей команды, формирование ее состава, определение функциональных и ролевых критериев отбора участников*

*УК-3.2. Принятие исполнительских решений в условиях спектра мнений, определение порядка выполнения заданий*

1. Понятие управления, его субъект и объект.
2. Основные аспекты школы научного управления или научной организации труда.
3. Основные принципы тейлоризма.
4. Роль научной школы управления в мировой экономике и менеджменте.
5. Фордизм как комплексный производственный подход на основе тейлоризма.
6. Классическая (административная) школа управления.
7. Принципы Анри Файоля.

8. Значение административной школы управления в европейской экономике и менеджменте.
9. Доктрина «человеческих отношений».
10. Основные выводы, полученные в ходе Хотторнских экспериментов.
11. Влияние доктрины «человеческих отношений» на развитие экономики и менеджмента развитых стран после Второй мировой войны.
12. Сущность и социально-экономические предпосылки развития концепции контрактации индивидуальной ответственности.
13. Основные характеристики концепции командного менеджмента.
14. Сущность концепции управления человеческими ресурсами.
15. Исторические и научные предпосылки развития концепции «человеческого капитала».
16. Составляющие человеческого капитала.
17. Особенности человеческого капитала.

**Формируемая компетенция:** Способен передавать профессиональные знания с использованием современных педагогических методик (ОПК-2);

*ОПК-2.1. Знает основы дидактики и методики, имеет опыт преподавания профессиональных дисциплин*

18. Сущность экономического подхода к управлению персоналом: концепция использования трудовых ресурсов.
19. Сущность органического подхода к управлению персоналом: концепция управления человеческими ресурсами.
20. Сущность гуманистического подхода к управлению персоналом: концепция управления личностью.

**Формируемая компетенция:** Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия (УК-4); способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия (УК-5).

*УК-4.1. Составление и корректный перевод академических и профессиональных текстов с иностранного языка на государственный язык РФ и с государственного языка РФ на иностранный*

*УК-4.2. Ведение академической и профессиональной дискуссии. Представление результатов академической и профессиональной деятельности на публичных мероприятиях.*

*УК-5.1. Умеет толерантно и конструктивно взаимодействовать с людьми с учетом их социокультурных особенностей в целях успешного выполнения профессиональных задач и усиления социальной интеграции*

*УК-5.2. Выбор способов интеграции в команду работников, принадлежащих к разным культурам*

21. Философия управления персоналом.
22. Цели и функции управления персоналом.
23. Кадровая политика.
24. Понятие корпоративной культуры.
25. Сходства и различия между понятиями кадровой политики и корпоративной культуры.
26. Внутренние источники привлечения персонала.
27. Внешние источники привлечения персонала.
28. Деловая оценка персонала. Виды деловой оценки.
29. Отбор персонала. Этапы отбора.
30. Аттестация персонала. Этапы аттестации.
31. Дополнительные методы деловой оценки: тестирование, интервью по компетенциям, ассесмент-центр.
32. Прямые и косвенные результаты деловой оценки персонала.
33. Профессиональная ориентация, её основные задачи.
34. Трудовая адаптация, её этапы.
35. Обучение персонала, методы обучения.
36. Планирование программы повышения квалификации.
37. Деловая карьера, её цели, виды и этапы.

38. Управление деловой карьерой.
39. Кадровый резерв, его планирование и работа с ним.
40. Этапы формирования кадрового резерва.
41. Программа подготовки кадрового резерва, разделы программы подготовки.

**Формируемая компетенция:** способен руководить коллективами и организовывать процессы производства (ОПК-6).

*ОПК-6.1. Знает основы организации труда, систему мотивации и стимулирования персонала.*

42. Понятие мотивации. Виды мотивации.
43. Теория потребностей А. Маслоу.
44. Теория потребностей Д. Макклеланда.
45. Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга.
46. Теория мотивации В. Врума.
47. Теория мотивации Портера-Лоулера.
48. Кадровые программы.
49. Должностная инструкция.
50. Условия труда. Нормальные, благоприятные и неблагоприятные условия труда.
51. Классификация факторов условий труда.
52. Категории тяжести работ.
53. Режим труда и отдыха. Рабочее время.
54. Виды рабочего времени.
55. Время отдыха. Виды времени отдыха.
56. Дисциплина труда. Дисциплинарные поощрения и взыскания.
57. Высвобождение персонала. Основания прекращения трудового договора.
58. Массовое высвобождение работников. Увольнение.
59. Оценка результатов труда персонала.
60. Анализ содержания работы.

## **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ И НАВЫКОВ И ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ**

Критерии оценивания знаний обучающихся при проведении опроса:

- **Отметка «отлично»** - обучающийся четко выражает свою точку зрения по рассматриваемым вопросам, приводя соответствующие примеры.
- **Отметка «хорошо»** - обучающийся допускает отдельные погрешности в ответе
- **Отметка «удовлетворительно»** - обучающийся обнаруживает пробелы в знаниях основного учебного и нормативного материала.
- **Отметка «неудовлетворительно»** - обучающийся обнаруживает существенные пробелы в знаниях основных положений дисциплины, неумение с помощью преподавателя получить правильное решение конкретной практической задачи.

Критерии знаний при проведении зачёта:

- **Оценка «зачтено»** должна соответствовать параметрам любой из положительных оценок («отлично», «хорошо», «удовлетворительно»).
- **Оценка «не зачтено»** должна соответствовать параметрам оценки «неудовлетворительно».

## **6. ДОСТУПНОСТЬ И КАЧЕСТВО ОБРАЗОВАНИЯ ДЛЯ ЛИЦ С ОВЗ**

При необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на зачете.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья могут использоваться собственные технические средства.

Процедура оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения: – в печатной форме увеличенным шрифтом,	– в форме электронного документа.
Для лиц с нарушениями слуха: – в печатной форме,	– в форме электронного документа.
Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата – в печатной форме:	– в форме электронного документа.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине обеспечивает выполнение следующих дополнительных требований в зависимости от индивидуальных особенностей обучающихся:

а) инструкция по порядку проведения процедуры оценивания предоставляется в доступной форме (устно, в письменной форме);

б) доступная форма предоставления заданий оценочных средств (в печатной форме, в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, задания зачитываются преподавателем);

в) доступная форма предоставления ответов на задания (письменно на бумаге, набор ответов на компьютере, устно).

При необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов. Проведение процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

**Аннотация рабочей программы дисциплины  
Б1.О.11 «Управление человеческими ресурсами»  
по направлению подготовки  
35.04.07 «Водные биоресурсы и аквакультура»  
(уровень магистратура)  
Профиль подготовки: ихтиопатология**

**Цель освоения дисциплины** - получение студентами целостного и всестороннего представления об основных направлениях современного менеджмента в области управления персоналом, прикладных знаний об особенностях организации труда, владение основными подходами и определениями в области современного управления человеческими ресурсами.

Для достижения поставленных целей необходимо решить следующие **задачи**:

- изучить основные подходы и концепции в области управления персоналом;
- закрепить у студентов знания о методах управления человеческими ресурсами для достижения целей организации.

**Место дисциплины в учебном плане:** Б1.О.11 является дисциплиной базовой части федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 35.04.07 «Водные биоресурсы и аквакультура» (уровень магистратуры), профиль подготовки - ихтиопатология.

Осваивается в 3 семестре на очной форме, и на 3 курсе заочной форме обучения.

**Требования к результатам освоения дисциплины:** изучение дисциплины должно сформировать следующие компетенции: УК-5, УК-3, УК-4, ОПК-2, ОПК-6.

**Краткое содержание дисциплины:**

Теория управления и роли человека в организации, концепции управления персоналом, анализ содержания работы, описание рабочего места и разработка должностной инструкции, подбор и деловая оценка персонала, трудовая адаптация и обучение персонала, управление деловой карьерой, работа с кадровым резервом, мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала, повышение производительности труда, условия, режим и дисциплина труда, высвобождение персонала, меры поддержки отраслей АПК.

**Общая трудоемкость дисциплины составляет:** 2 зачетные единицы (72 часа).

**Итоговый контроль по дисциплине:** зачёт.