

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»  
**Обнинский институт атомной энергетики –**  
филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования  
«Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»  
**(ИАТЭ НИЯУ МИФИ)**

## **ОТДЕЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК (О)**

Одобрено на заседании Ученого со-  
вета ИАТЭ НИЯУ МИФИ  
Протокол № 23.4 от 24.04.2023

### **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ для студентов по освоению дисциплины**

#### **УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

---

*название дисциплины*

для студентов направления подготовки

**38.03.02 «Менеджмент»**

---

*код и название направления подготовки*

образовательная программа

**"Цифровой маркетинг и цифровая логистика"**

---

Форма обучения: очно-заочная

**г. Обнинск 2023 г.**

## ВВЕДЕНИЕ

Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины «Управление человеческими ресурсами» (рекомендуемый режим и характер учебной работы, в том числе в части выполнения самостоятельной работы) – комплекс рекомендаций и разъяснений, позволяющий обучающимся оптимальным образом организовать процесс изучения как теоретического учебного материала дисциплины, так и подготовки к практическим занятиям и/или лабораторным работам, в том числе проводимым с использованием активных и интерактивных технологий обучения.

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» является одной из профильных дисциплин в обеспечении профессионального становления будущего менеджера/экономиста.

Цель освоения дисциплины: приобретение теоретических знаний и практических компетенций формирования конкурентоспособного кадрового потенциала организации, поддержание его работоспособности, развитие и использование персонала как стратегического ресурса организации.

Задачи дисциплины:

- систематизация изложения теории, методологии, проектирования системы управления и технологий формирования, развития и использования, управления поведением человеческим ресурсом организаций;

- изучение принятой терминологии, овладение практическими методами системы управления человеческими ресурсами организации, ее организационной структуры;

- освоение методик оценки эффективности кадровых технологий отбора, подбора, оценки, найма и адаптации при управлении персоналом в организациях.

Дисциплина реализуется в рамках общепрофессионального модуля.

Дисциплина изучается на 3 курсе в 5 семестре.

Основными видами учебной работы по данной дисциплине являются лекции, практические занятия, самостоятельная работа обучающихся. Для успешного освоения дисциплины студенты необходимо изучить лекционный материал и рекомендуемую литературу, отработать изученный материал на практических занятиях, выполнить задания для самостоятельной работы.

## 1 Лекции

Лекция – это важный источник информации по каждой учебной дисциплине. Она ориентирует студента в основных проблемах изучаемого курса, направляет самостоятельную работу над ним.

Содержание лекционного курса по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» представлено в таблице

Не- деля	Наименование раз- дела /темы дисци- плины	Содержание
<b>1-4</b>	<b>Управление персоналом и эволюция взглядов на его роль в жизни общества и системы бизнеса</b>	
1	Тема: Концепции управления персоналом. Методология управления персоналом	Человеческие ресурсы в организации. Управление персоналом как компонент управления организацией. Концепция использования трудовых ресурсов (К.Марск, Тейлор, Файоль). Управление персоналом в рамках «школы человеческих отношений. Управление человеческими ресурсами. Управление человеком. Трудовые ресурсы, персонал и трудовой потенциал организации. Социально-трудовые отношения. Государственная система управления трудовыми ресурсами. Принципы управления персоналом в современной организации. Методы управления персоналом: экономические, социально-психологические и организационно-административные.
2	Тема: Система управления персоналом в современной организации	Понятие персонала. Классификация работников современной организации. Персонал как объект менеджмента. Управление персоналом в системе менеджмента. Специфика человеческих ресурсов. Деятельность менеджера: предмет, продукт и средства управленческого труда. Понятие кадрового цикла. Кадровая политика организации как набор правил и процедур, регламентирующих работу с кадрами. Влияние корпоративной культуры на кадровую политику. Кадровая политика как производное миссии (кредо) организации. Управление персоналом и управление человеческими ресурсами — стратегический и операциональный аспекты.

3	Тема: Структура службы управления персоналом. Кадровое и нормативное обеспечение службы управления персоналом	<p>Организационное проектирование системы управления персоналом. Цели и функции системы управления персоналом. Основные системы управления персоналом. Задачи и функции деятельности менеджера по персоналу: формирование, стабилизация, развитие и реализация кадрового потенциала. Требования к менеджеру по персоналу. Концепция совместной ответственности.</p> <p>Нормативно-методическое обеспечение службы. Коллективный договор. Документационное обеспечение деятельности кадровых служб.</p>
4	Тема: Планирование как функция менеджмента	<p>Основы кадрового планирования в организации. Планирование человеческих ресурсов как часть бизнес-планирования: важность, назначение, цели. Стратегическое и оперативное планирование Стандартный плановый цикл. Влияние внешних условий и внутреннего поля деятельности предприятия на потребность в персонале. Роль прогноза внешних факторов: тенденций демографического развития региона и рынка труда; характера социальной, финансовой и образовательной политики; направлений отраслевых, региональных, конъюнктурных и правовых изменений. Значение внутренних изменений: политики и объемов производства предприятия; замещения техники; совершенствования организационной структуры и информационных систем.</p> <p>Целевое планирование персонала. Выбор цели: повышение производительности труда, снижение доли расходов на персонал в общих затратах, снижение текучести, уменьшение заболеваемости, увеличение товарооборота на одного работающего.</p> <p>Количество, качество, время и место потребности в персонале как элементы планирования. Оптимизация численности сотрудников: опережающее планирование и констатирующее планирование. Выбор метода планирования численности персонала. Использование экспертных оценок при разработке стратегических планов. Применение экстраполяции</p>

		в обосновании численного состава работников при условии ограниченного роста производства.
<b>5-7</b>	<b>Подбор и прием на работу</b>	
5	Тема: Философия найма	<p>Концепции, принципы и методы эффективного отбора персонала. Потенциальные источники кадров для организации. Преимущества и недостатки внешних и внутренних замещений.</p> <p>Организационно-подготовительный этап отбора персонала. Сбор информации, технология анализа и описания вакантного рабочего места. Критерии отбора: квалификационные, физические, психические и социально-психологические. Требования к кандидату на должность. Должностная инструкция, квалификационная карта и карта компетенций</p>
6	Тема: Процедура отбора. Методы отбора	<p>Алгоритм процедур отбора персонала в организации: первичный подбор – оценка документов, свидетельств, результатов диагностики и профессиональных экзаменов - собеседование с сотрудниками службы по управлению персоналом – собеседование с линейным менеджером – испытание – решение о найме. Сравнительная оценка валидности инструментов отбора: анкеты, резюме, интервью, тестирование, рекомендации, центры оценки. Анализ стоимости набора и отбора персонала, направления и возможности снижения цены.</p> <p>Необходимость, критерии, формы и методы первичного подбора персонала. Бесконтактные методы: резюме, заявление, автобиография, анкета. Хронологический порядок, непрерывность, должностная динамика и отраслевая принадлежность как объекты анализа. Оценка достижений и профессионального поведения кандидата по свидетельствам. «Язык предпринимательского уговора»: причины появления, способы прочтения.</p> <p>Тестирование. Предмет тестирования: специальные навыки, умения, знания, личностные особенности, стиль мышления, формы психологической адаптации, особенности мотивационно-установочной регуляции</p>

		<p>деятельности, стиль руководства. Преимущества и недостатки тестирования. Критерии качества тестов: валидность, надежность, объективность, применимость. Правовые и этические аспекты тестирования. Оценка и учет результатов тестирования при отборе.</p> <p>Собеседование как основной метод отбора. Необходимость проведения, цель, подготовка. Виды собеседования, их назначение: структурированное, критериальное и смешанное интервью.</p>
7	<p>Тема: Организационная и трудовая адаптация работников.</p> <p>Оптимизация численности персонала</p>	<p>Процесс адаптации работников в организации. Виды адаптации: психофизиологическая, профессиональная, социально-психологическая, организационная. Причины увольнения в период адаптации.</p> <p>Персонал в условиях сокращения. Определение излишка рабочей силы. Методы краткосрочного торможения сокращения. Прямое сокращение персонала. Альтернативные мероприятия прямому сокращению (косвенное сокращение). Работа с увольняющимися как функция персонал-менеджмента. Получение информации об основаниях неудовлетворенности трудом и определение истинных причин увольнения. Причины увольнения. Инициатива предприятия: непригодность, дисциплинарные проступки, сокращения. Увольнения по собственному желанию: неудовлетворенность характером работы, отсутствие перспектив роста, недовольство заработной платой, условиями труда, семейные обстоятельства. Увольнения и их последствия: финансовые потери, ухудшение имиджа фирмы.</p>
<b>8-11</b>	<b>Профессиональное обучение и развитие персонала</b>	
8	<p>Тема: Развитие организации и ее сотрудников</p>	<p>Стратегия развития персонала. Необходимость анализа проблем текущего состояния и перспектив развития предприятия для определения и обоснования причин обучения. Потребности организации в обучении и развитии персонала. Планирование профессионального обучения. Целесообразность и технология формирования обучающей программы: выработка цели,</p>

		<p>способа, времени и критериев оценки результатов; определение изменений в фирме вследствие обучения; планирование и оценка затрат. Методы профессионального обучения: инструктаж, ротация, коучинг, лекции, метод кейсов, деловые игры, самостоятельное обучение, мультимедийные средства и программы обучения..</p>
9	Тема: Организация профессионального обучения	<p>Выбор адекватного целям типа обучения. Мотивация и принуждение к получению образования. Принципы обучения взрослых людей. Образование без отрыва от производства: преимущества и недостатки. Повышение квалификации и переподготовка кадров. Внутрифирменное и внешнее обучение. Определение продолжительности, интенсивности, форм и методов обучения, выбор ответственных, преподавательского и обслуживающего персонала, место обучения.</p> <p>Методы оценки эффективности обучения: анализ мнений слушателей, анкетирование и опрос, обобщение результатов экзаменов, экспертные оценки, повышение производительности и эффективности труда персонала, прошедшего обучение. Необходимость отсроченной оценки.</p>
10	Тема: Технологии планирования карьеры	<p>Планирование карьеры как часть программы развития персонала на предприятии. Преимущества использования технологии планирования и развития карьеры для организации и служащих. Понятие карьеры. Пути реализации карьеры. Средства реализации карьеры. Учет потребностей работника в построении карьеры. Минимальный набор требований к работникам, включенным в технологию развития карьеры. Стадии карьеры: оптант, адепт, адаптант, интернал, мастер, авторитет, наставник. Типы карьеры: «трамплин», «лестница», «змея», «перепутье». Планирование карьеры: совмещение личных потребностей и потребностей фирмы. Возрастные и психологические проблемы профессионального продвижения.</p>

11	Тема: Технология работы с преемниками (дублерами)	<p>Алгоритм реализации технологии развития карьеры: определение ключевых должностей, определение требований к кандидату на должность, определение потребностей развития, подготовка индивидуальных планов развития, реализация программ развития, оценка прогресса, готовность к должности.</p> <p>Дублеры или преемники: необходимость и преимущества непрерывного замещения руководящего персонала для организации.</p> <p>Проблемы адаптации в должности: ключевые отношения в подразделении. Проблема ожиданий коллег, подчиненных и непосредственного руководителя по отношению к новичку.</p> <p>Выявление и развитие молодых сотрудников и лидерским потенциалом. Требования к кандидатам в группу «хай-по». Цели развития сотрудников с лидерским потенциалом.</p>
<b>12-14</b>	<b>Оценка персонала в современной организации</b>	
12	Тема: Система аттестации как система оценки персонала	Цели системы оценки персонала в организации: воздействие на мотивированность сотрудников; планирование профессионального обучения, развития и карьеры; принятие решений о стимулировании труда. Аттестация персонала. Необходимость учета функций оценки при подготовке и проведении аттестации. Информационная и собственно-оценочная функции. Функция обратной связи и стимулирование работника к овладению знаниями и навыками. Связь между оценкой и процессом обучения и развития персонала.
13	Тема: Методология построения системы оценки	Принципы построения системы оценки. Определение основных факторов, влияющих на процесс и результат оценивания. Нацеленность системы на оценку результативности, а не личности. Аттестационные стандарты мобильности, тщательности, способности и готовности работника к взаимодействию. Этико-психологические аспекты проведения аттестации, основные мотивы проведения аттестации: аттестация с позиции управленческого контроля и аттестация с ориентировкой на развитие работника.



14	Тема: Организация аттестации	<p>Структура аттестационного собеседования. Стили аттестационного собеседования: «сообщить и внедрить», «сообщить и выслушать», «проблемно-ориентированное собеседование». Методы проведения аттестации персонала. Целесообразность концентрации оценки на результатах через использование «управления по целям». Возможности и недостатки использования анкетирования. Ограничение и поле реализации метода классификаций, его упрощение «сравнением по парам».</p> <p>Проблемы аттестации, причины и основания их возникновения. Субъективная предрасположенность к оцениваемому сотруднику и фаворитизм как факторы, снижающие значимость оценки. Неадекватность подготовки лиц, проводящих аттестацию: «эффект ореола», «эффект последовательности», влияние трансферов (переносов).</p>
<b>15-16</b>	<b>Мотивация персонала</b>	
15	Тема: Теоретические основы процессов мотивирования персонала	<p>Роль и задачи менеджера по персоналу в разработке и реализации мотивационной политики предприятия. Связь между результатами труда, удовлетворением от работы и мотивацией персонала. Концепции мотивации: традиционный подход; подход с позиций “человеческих отношений”; теория иерархии потребностей; теория двух факторов; теория приобретенных потребностей. Процессуальные теории мотивации: теория справедливости, теория ожидания, комплексная процессуальная теория мотивации. Проблема територизма, таксисов. Соотношение активации и эффективности. Активация, стимуляция, манипуляция и мотивационный менеджмент.</p>
15,16	Тема: Виды мотивационного менеджмента	<p>Непосредственная и опосредованная мотивация. Виды прямой мотивации. Достоинства и недостатки властной (принудительной мотивации). Проблема контроля и договора в мотивации работников. Закон результата, важность его использования для повышения мотивирующего потенциала работы.</p> <p>Материальное стимулирование как основная</p>

		форма опосредованной мотивации. Традиционные системы компенсации. Управление системой льгот и выплат. Системы переменной заработной платы. Групповые системы заработной платы. Система оплаты за знания и компетентность. Современные тенденции в области компенсаций и мотивирования: оплата по вкладу; распределение прибыли; кадровый акционерный план; единовременная премия; плата за профессионализм. Проектирование работ с целью мотивации: упрощение, чередование, расширение, обогащение, автономные рабочие группы, гибкий график работы. Критерии хорошо организованной работы.
16	Тема: Отдел человеческих ресурсов как компетентная и развивающаяся служба.	Связь системы управления персоналом с целями организации. Соответствие систем управления персоналом состоянию внешней среды и культуре организации. Целостность системы управления персоналом. Структура, профессиональный состав и направленность деятельности службы управления персоналом. Основные подходы к оценке осуществления работы с кадрами. Участие руководства организации в процессе управления персоналом. Менеджер по персоналу: профессиональная подготовка, опыт, оценка результатов труда и определение степени пригодности.

Для лекций по каждому предмету должна быть отдельная тетрадь для лекций. Прежде всего, запишите имя, отчество и фамилию лектора, оставьте место для списка рекомендованной литературы, пособий, справочников.

Будьте внимательны, когда лектор объявляет тему лекции, объясняет Вам место, которое занимает новый предмет в Вашей подготовке и чему новому Вы сможете научиться. Опытный студент знает, что, как правило, на первой лекции преподаватель обосновывает свои требования, раскрывает особенности чтения курса и способы сдачи зачета или экзамена.

Отступите поля, которые понадобятся для различных пометок, замечаний и вопросов.

Запись содержания лекций очень индивидуальна, именно поэтому трудно пользоваться чужими конспектами.

Не стесняйтесь задавать вопросы преподавателю. Чем больше у Вас будет информации, тем свободнее и увереннее Вы будете себя чувствовать.

Базовые рекомендации:

- не старайтесь дословно конспектировать лекции, выделяйте основные положения, старайтесь понять логику лектора;
- точно записывайте определения, законы, понятия, формулы, теоремы

и т.д.;

- передавайте излагаемый материал лектором своими словами;
- наиболее важные положения лекции выделяйте подчеркиванием;
- создайте свою систему сокращения слов;
- привыкайте просматривать, перечитывать перед новой лекцией предыдущую информацию;
- дополняйте материал лекции информацией;
- задавайте вопросы лектору;
- обязательно вовремя пополняйте возникшие пробелы.

Правила тактичного поведения и эффективного слушания на лекциях:

- слушать (и слышать) другого человека – это настоящее искусство, которое очень пригодится в будущей профессиональной деятельности;
- если преподаватель «скучный», но Вы чувствуете, что он действительно владеет материалом, то скука – это уже Ваша личная проблема (стоит вообще спросить себя, а настоящий ли Вы студент, если Вам не интересна лекция специалиста?).

Если Вы в чем-то не согласны (или не понимаете) с преподавателем, то совсем не обязательно тут же перебивать его и, тем более, высказывать свои представления, даже если они и кажутся Вам верными. Перебивание преподавателя на полуслове – это верный признак невоспитанности. А вопросы следует задавать либо после занятий (для этого их надо кратко записать, чтобы не забыть), либо выбрав момент, когда преподаватель сделал хотя бы небольшую паузу, и обязательно извинившись.

## 2 Практические занятия (семинары)

Практические занятия являются важной частью учебного процесса в вузе. Они проводятся с целью закрепления лекционного материала, овладения понятийным аппаратом предмета, методами и приёмами исследования, изучаемыми в рамках учебной дисциплины. Главной целью такого рода занятий является научиться применению теоретических знаний на практике.

Содержание практических занятий по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» представлено в таблице.

Неделя	Наименование раздела /темы дисциплины	Содержание
1-4	<b>Управление персоналом и эволюция взглядов на его роль в жизни общества и системы бизнеса</b>	
1	Тема: Концепции управления персоналом. Методология управления персоналом	Вопросы: 1. Каковы основные концепции управления персоналом? 2. Назовите предмет, продукт и средства управленческого труда? 3. В чем заключается специфика труда менеджера?

		4. Из каких частей состоит персонал организации?.
2	Тема: Система управления персоналом в современной организации	Вопросы: 1. Определите место управления персоналом в менеджменте организации. 2. Каковы задачи службы по управлению персоналом организации? 3. Обозначьте основные функции управления персоналом. 4. В чем специфика человеческих ресурсов?
3	Тема: Структура службы управления персоналом. Кадровое и нормативное обеспечение службы управления персоналом	Вопросы: 1. От чего зависит способность персонала к выполнению производственных функций? 2. Что такое производственное поведение персонала? 3. Чем определяется готовность персонала к реализации производственного поведения? 4. Охарактеризуйте основные системы управления персоналом.
4	Тема: Планирование как функция менеджмента	Вопросы: 1. Что такое планирование в системе управления человеческими ресурсами? 2. Цели и задачи кадрового планирования 3. Области планирования 4. Методы планирования 5. Реактивное и опережающее планирование
<b>5-7</b>	<b>Подбор и прием на работу</b>	
5	Тема: Философия найма	Вопросы: 1. Философия и концепция найма. Внутренний и внешний найм? 2. Какие факторы влияют на формирование потребностей в персонале? 3. Что такое процесс подбора персонала? 4. Алгоритм отбора персонала 5. Принципы профессионального отбора 6. Критерии профессионального отбора 7. Какова роль отдела человеческих ресурсов и руководителей подразделений в этом процессе?
6	Тема: Процедуры	Вопросы:

	и методы отбора	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие методы определения требований к кандидату на замещение вакантной должности вам известны?</li> <li>2. Охарактеризуйте источники потенциальных кадров для организации.</li> <li>3. Что такое первичный отбор (отбор из числа претендентов)? Виды отбора, преимущества и недостатки.</li> <li>4. Основные этапы собеседования по отбору персонала. Виды собеседований.</li> </ol>
7	Тема: Организационная и трудовая адаптация работников. Оптимизация численности персонала	<p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Как обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию?</li> <li>2. Виды трудовой адаптации</li> <li>3. Показатели неэффективной адаптации</li> <li>4. Как добиться сокращения численности организации, не прибегая к увольнениям?</li> <li>5. Каковы условия проведения успешной кампании по сокращению работников?</li> </ol>
<b>8-11</b>	<b>Профессиональное обучение и развитие персонала</b>	
8	Тема: Развитие организации и ее сотрудников	<p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Почему организации занимаются развитием собственных сотрудников?</li> <li>2. Какие методы профессионального развития Вам известны.</li> <li>3. Чем определяются потребности организации в профессиональном развитии своих сотрудников?</li> <li>4. Какова роль профессионального обучения в управлении персоналом современной организации?</li> </ol>
9	Тема: Организация профессионального обучения	<p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Соотношение системы профессионального развития и профессионального обучения</li> <li>2. Принципы андрагогического подхода</li> <li>3. Алгоритм профессионального обучения</li> <li>4. Методы профессионального обучения</li> <li>5. Оценка эффективности профессионального обучения</li> </ol>
10	Тема: Технологии планирования карьеры	<p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Как профессиональное развитие влияет на организацию, ее сотрудников, общество в целом?</li> </ol>

		<p>2. Какой может быть мотивация сотрудников для участия в программе профессионального развития?</p> <p>3. Типовые модели профессиональной карьеры</p> <p>4. «Якоря» карьеры как ценностные установки профессионального развития</p> <p>5. Условия успешной реализации технологии планирования карьеры?</p> <p>6. В чем практический смысл партнерства по развитию карьеры для организации? Какова роль каждого из партнеров в этом процессе?</p>
11	Тема: Технология работы с преемниками (дублерами)	<p>Вопросы:</p> <p>1. Какие преимущества дает организации работа по планированию и развитию резерва руководителей?</p> <p>2. Каковы основные статьи издержек на эту работу?</p> <p>3. Как оценить эффективность процесса подготовки руководителей?</p> <p>4. В чем состоит цель подготовки руководителей? Каковы основные этапы подбора и подготовки руководителей? Какова роль линейных руководителей и сотрудников отдела человеческих ресурсов в этом процессе?</p> <p>1. Какие методы используются для развития преемника?</p>
<b>12-14</b>	<b>Оценка персонала в современной организации</b>	
12	Тема: Система аттестации как система оценки персонала	<p>Вопросы:</p> <p>1. Возможные мотивировки аттестационного процесса: исходя из потребностей управленческого контроля или исходя из потребностей развития персонала.</p> <p>2. Почему организации оценивают своих сотрудников?</p> <p>3. В чем преимущества систематической и регулярной оценки персонала?</p> <p>4. Сложности, которые могут возникнуть при формальной оценке персонала</p>
13	Тема: Методология построения системы оценки	<p>Вопросы:</p> <p>1. Что такое традиционная аттестация? Каковы основные этапы аттестации? Достоинства и недостатки аттестации.</p>

		<p>2. От чего зависит успех аттестационного собеседования? Как должен подготовиться к аттестации руководитель? аттестуемый сотрудник?</p> <p>3. Структура аттестационного собеседования; его отличие от собеседования по отбору персонала.</p> <p>4. Какие методы оценки сотрудников существуют? Их сильные и слабые стороны. Чем определяется выбор того или иного метода оценки?</p>
14	Тема: Организация аттестации	<p>Вопросы:</p> <p>1. В чем смысл “нетрадиционных” методов оценки персонала? В чем заключается их преимущество перед традиционной аттестацией? Каковы недостатки этого метода?</p> <p>2. Каковы перспективы психологических методов оценки персонала?</p> <p>3. Что такое контроллинг человеческих ресурсов?</p> <p>4. Как проводится кадровый аудит?</p>
<b>15-16</b>	<b>Мотивация персонала</b>	
15	Тема: Теоретические основы процессов мотивирования персонала	<p>Вопросы:</p> <p>1. Структура мотивационного менеджмента. Чем опосредованные способы стимулирования персонала отличаются от непосредственных?</p> <p>2. Как конкретно размер и вознаграждение сотрудников влияют на результаты работы организации?</p> <p>3. Каковы цели системы компенсации сотрудникам? Каковы приоритеты систем компенсаций в различных отраслях?</p> <p>4. Какова внутренняя логика традиционной системы компенсаций? Почему она получила наибольшее распространение в 60-70 годы нынешнего столетия?</p> <p>5. Какие методы классификации рабочих мест существуют? В чем их достоинства и недостатки?</p> <p>6. Каковы цели проведения обзоров рынка труда? Как обеспечить репрезентативность обзора?</p>

16	Тема: Виды мотивационного менеджмента	<p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. В чем смысл создания системы представления сотрудникам организации дополнительных льгот? Какие факторы необходимо учитывать при определении набора льгот, предоставляемых персоналу?</li> <li>2. В чем заключаются основные недостатки традиционной системы компенсаций? Могут ли они быть преодолены?</li> <li>3. Что такое “нетрадиционные” системы компенсации? Какие виды нетрадиционных методов существуют? В чем состоят из различия?</li> <li>4. В чем преимущества и недостатки сдельной оплаты труда? При каких формах деятельности сдельная форма оплаты труда оправдана? где такая форма недопустима?</li> <li>5. Зачем организации используют групповые формы компенсации? Насколько применимы методы группового вознаграждения в России?</li> <li>6. Что такое плата за знание? Почему этот метод приобрел широкое распространение в последнее время?</li> <li>7. Какова роль линейных руководителей и сотрудников отдела человеческих ресурсов в разработке систем компенсаций? От чего зависит эффективность этой системы?</li> </ol>
----	---------------------------------------	--

На практическом занятии обсуждаются теоретические положения изучаемого материала, уточняются позиции авторов научных концепций, ведется работа по осознанию студентами категориального аппарата изучаемой дисциплины, определяется и формулируется отношение учащихся к теоретическим проблемам науки, оформляется собственная позиция будущего специалиста. Форма работы – диалог: и студенты, и преподаватель вправе: задавать друг другу вопросы, которые возникли и могут возникнуть у них в процессе изучения и обсуждения материала, делиться своими сомнениями, наблюдениями, приводить доводы «за» и «против» той или иной позиции, обосновывать возможность применения на практике тех или иных теоретических положений.

Для подготовки к практическому занятию студентам рекомендуется:

- изучить вопросы, которые будут обсуждаться на занятии;
- изучить список основной и дополнительной литературы, где студенты могут найти ответы на вопросы, обратить внимание на категории, которыми оперирует автор, выписать основные понятия и систематизировать их;
- разработать блок-схему, в которой найдут отражение все изучаемые вопросы темы;
- составить развернутый план изучаемого материала, который может



быть использован для ответа на занятии.

В начале занятия студенты под руководством преподавателя более глубоко осмысливают теоретические положения по теме занятия, раскрывают и объясняют основные положения публичного выступления. В процессе творческого обсуждения и дискуссии вырабатываются умения и навыки использовать приобретенные знания для различного рода ораторской деятельности.

Ввиду трудоемкости подготовки к практическому занятию преподаватель может предложить студентам алгоритм действий, рекомендовать еще раз внимательно прочитать записи лекций и уже готовый конспект по теме семинара, тщательно продумать свое устное выступление.

На практическом занятии каждый его участник должен быть готовым к выступлению по всем поставленным в плане вопросам, проявлять максимальную активность при их рассмотрении. Выступление должно строиться свободно, убедительно и аргументировано. Преподаватель следит, чтобы выступление не сводилось к репродуктивному уровню (простому воспроизведению текста), не допускается и простое чтение конспекта. Необходимо, чтобы выступающий проявлял собственное отношение к тому, о чем он говорит, высказывал свое личное мнение, понимание, обосновывал его и мог сделать правильные выводы из сказанного. При этом студент может обращаться к записям конспекта и лекций, непосредственно к первоисточникам, использовать знание художественной литературы и искусства, факты и наблюдения современной жизни и т. д. Вокруг такого выступления могут разгореться споры, дискуссии, к участию в которых должен стремиться каждый.

В заключение преподаватель подводит итоги практического занятия. Он может (выборочно) проверить конспекты студентов и, если потребуется, внести в них исправления и дополнения.

При изучении дисциплины используется значительное количество интерактивных методов обучения. Студенты привлекаются к активной со-творческой работе с преподавателем по поиску и подбору различных учебных материалов с использованием Интернет-ресурсов, а также формирования навыков организации профессионального взаимодействия с различными специалистами.

Перечень образовательных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, представлен в таблице.

№ пп	Наименование темы дисциплины	Вид заня- тий (лек- ция, семи- нары, практиче- ские заня- тия)	Количе- ство ак. ч.	Наименование активных и интерактивных форм про- ведения занятий
1	Раздел 1 Управление персоналом и эволюция взглядов на его роль в жизни общества и системы бизнеса			

1.1	Управление персоналом и эволюция взглядов на его роль в жизни общества	практические занятия	2	Анализ кейсов Доклады Круглый стол, Групповые дискуссии. Коллоквиум
<b>2</b>	<b>Раздел 2 Подбор и прием на работу</b>			
2.1	Алгоритм подбора, отбора и приема персонала на работу	практические занятия	4	Доклады, Дискуссия, Анализ кейсов, \
<b>3</b>	<b>Раздел 3 Профессиональное обучение и развитие персонала</b>			
3.1	Профессиональное обучение и развитие персонала	практические занятия	2	Дискуссия, Доклады, Анализ кейсов, Деловая игра
<b>4</b>	<b>Раздел 4 Оценка персонала в современной организации</b>			
4.1	Оценка персонала в современной организации	практические занятия	4	Доклады, Дискуссия, Анализ кейсов
<b>5</b>	<b>Раздел 5 Мотивация персонал</b>			
5.1	Мотивация персонала	практические занятия	4	Доклады, Деловая игра Анализ кейсов

### 3 Самостоятельная работа обучающихся

Подготовка современного специалиста предполагает, что в стенах института он овладеет методологией самообразования, самовоспитания, самосовершенствования. Это определяет важность активизации его самостоятельной работы. С целью организации данного вида учебных занятий необходимо в первую очередь использовать материал лекций и семинаров. Лекционный материал создает проблемный фон с обозначением ориентиров, наполнение которых содержанием производится студентами на семинарских занятиях после работы с учебными пособиями, монографиями и периодическими изданиями.

В ходе изучения дисциплины студентам рекомендуется вечером того дня, когда было проведено занятие, прочитать лекцию или просмотреть решение задач на семинаре. За десять минут до начала лекции или семинара также прочитать предыдущую лекцию и просмотреть материалы семинара. Данные рекомендации обусловлены исследованием Эббингауза.

В соответствии с кривой забывания Эббингауза разработаны следующие

режимы повторения для наилучшего запоминания:

Если есть два дня:

- первое повторение – сразу по окончании чтения;
- второе повторение – через 20 минут после первого повторения;
- третье повторение – через 8 часов после второго;
- четвертое повторение – через 24 часа после третьего.

Если нужно помнить очень долго:

- первое повторение – сразу по окончании чтения;
- второе повторение – через 20-30 минут после первого повторения;
- третье повторение – через 1 день после второго;
- четвертое повторение – через 2-3 недели после третьего;
- пятое повторение – через 2-3 месяца после четвертого повторения

Самостоятельно изучается рекомендуемая литература, проводится работа с библиотечными фондами и электронными источниками информации, специальной литературой, статьями из профильных журналов. Реферируя и конспектируя наиболее важные вопросы, имеющие научно-практическую значимость, новизну, актуальность, делая выводы, заключения, высказывая практические замечания, выдвигая различные положения, студенты глубже понимают вопросы курса.

Подготовка к практическим занятиям, а также выполнение заданий для самостоятельной работы требует от студента навыков работы с литературными источниками:

- умение выделять главное в тексте;
- умение составлять опорную схему изученного материала, тезисный и развернутый план-конспект;
- свободное владение проработанным материалом;
- способность рассказать своими словами суть проблемы;
- умение объяснить и дать определение встречающимся в тексте новым научным терминам;
- умение находить в жизни ситуации, которые могут служить иллюстрацией теоретического материала, обсуждаемого на занятиях.

Своевременное и качественное выполнение самостоятельной работы базируется на соблюдении настоящих рекомендаций и изучении рекомендованной литературы. Студент может дополнить список использованной литературы современными источниками, не представленными в списке рекомендованной литературы, и в дальнейшем использовать собственные подготовленные учебные материалы при написании курсовых работ и выпускной квалификационной работы.

Важной является готовность студента к восприятию в курсе сочетания философского, теоретического материала с конкретным практическим, направленным на освоение умений и навыков практической организации профессиональной деятельности в образовательном учреждении.

Подготовка к практическому занятию включает 2 этапа:

I - организационный;

II - закрепление и углубление теоретических знаний.

На первом этапе студент планирует свою самостоятельную работу, которая включает:

- уяснение задания на самостоятельную работу;
- подбор рекомендованной литературы;
- составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки. Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе.

Второй этап включает непосредственную подготовку студента к занятию. Начинать надо с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

Записи имеют первостепенное значение для самостоятельной работы студентов. Они помогают понять построение изучаемого материала, выделить основные положения, проследить их логику и тем самым проникнуть в творческую лабораторию автора.

Ведение записей способствует превращению чтения в активный процесс, мобилизует, наряду со зрительной, и моторную память. Следует помнить: у студента, систематически ведущего записи, создается свой индивидуальный фонд подсобных материалов для быстрого повторения прочитанного, для мобилизации накопленных знаний. Особенно важны и полезны записи тогда, когда в них находят отражение мысли, возникшие при самостоятельной работе.

Важно развивать умение сопоставлять источники, продумывать изучаемый материал. Большое значение имеет совершенствование навыков конспектирования. Преподаватель может рекомендовать студентам следующие основные формы записи: план (простой и развернутый), выписки, тезисы. Результаты конспектирования могут быть представлены в различных формах.

План – это схема прочитанного материала, краткий (или подробный) перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала. Подробно составленный план вполне заменяет конспект.

Конспект – это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов:

- план-конспект – это развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам плана, которые нуждаются в пояснении;

- текстуальный конспект – это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника;

- свободный конспект – это четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения в результате глубокого осмысливания материала. В нем могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом;

- тематический конспект – составляется на основе изучения ряда источников и дает более или менее исчерпывающий ответ по какой-то схеме (вопросу).

В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретается практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь.

При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю. Идя на консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения.

Формы организации самостоятельной работы обучающихся (темы, выносимые для самостоятельного изучения; вопросы для самоконтроля; типовые задания для самопроверки) представлены в таблице.

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Вопрос	Количество ак. ч.	Форма проверки
1	<b>Раздел 1. Управление персоналом и эволюция взглядов на его роль в жизни общества и системы бизнеса</b>			
1.1	Концепции управления персоналом. Методология управления персоналом	вопросы № 1-2 типовых вопросов к зачёту	3	устный опрос, реферат, тесты
1.2	Система управления персоналом в современной организации	вопросы № 3-5 типовых вопросов к зачёту	3	устный опрос, реферат, тесты
1.3	Структура службы управления персоналом. Кадровое и нормативное обеспечение службы управления персоналом	вопросы № 5-7 типовых вопросов к зачёту	3	устный опрос, реферат, тесты
1.4	Планирование как функция менеджмента	вопросы № 7-8 типовых вопросов к зачёту	3	устный опрос, реферат, тесты
2	<b>Раздел 2. Подбор и прием на работу</b>			
2.1	Философия найма	вопросы № 9-12 типовых вопросов к зачёту	5	устный опрос, реферат, тесты
2.2	Процедура отбора. Методы отбора	вопросы № 12-	5	устный опрос,

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Вопрос	Количество ак. ч.	Форма проверки
		13 типовых вопросов к зачёту		реферат, тесты
2.3	Организационная и трудовая адаптация работников. Оптимизация численности персонала	вопросы № 13-14 типовых вопросов к зачёту	5	устный опрос, реферат, тесты

## 4 Оценочные средства по дисциплине

Оценочные средства по дисциплине обеспечивают проверку освоения планируемых результатов обучения посредством мероприятий текущей и промежуточной аттестации.

### 3.1 Экзамен

#### *а) типовые вопросы:*

1. Основные концепции управления персоналом
2. Структура персонала организации
3. В чем специфика человеческих ресурсов
4. Основная цель службы управления персоналом в качественном и количественном аспектах
5. Основные концепции подбора персонала
6. Что такое планирование человеческих ресурсов. Виды планирования ЧР
7. Причины высвобождения персонала
8. На основании каких документов проводится отбор персонала
9. Какие характеристики оценивает менеджер по персоналу во время собеседования с кандидатом
10. Что такое профессиональное развитие персонала. Чем определяется потребность в профессиональном развитии
11. Алгоритм профессионального обучения
12. Методы профессионального обучения без отрыва от производства: область применения и эффективность
13. Профессиональная карьера сотрудника, планирование карьеры, пути реализации карьеры.
14. Требования к сотруднику для включения в программу планирования и развития карьеры.
15. Преемники как группа резерва
16. Цели и принципы системы оценки персонала
17. Основные демотивирующие факторы традиционной системы оценки персонала

18. Понятие мотивационного менеджмента
19. Виды мотивации персонала
20. Организация работ как метод мотивирования персонала
21. Каковы основные задачи службы управления персоналом современной организации
22. От чего зависит способность персонала к выполнению производственных функций
23. Концепция использования человеческих ресурсов
24. Основные требования к менеджеру по персоналу
25. Внешние замещения – достоинства и недостатки
26. Основные принципы в области планирования человеческих ресурсов
27. Опережающее и реактивное планирование персонала
28. Основные принципы профессионального отбора
29. Что такое профессиональный отбор
30. Метод собеседования при проведении профотбора: функции и виды
31. Какие характеристики поведения кандидата оценивает во время собеседования непосредственный руководитель
32. Результаты реализации программ профессионального развития сотрудников для организации
33. Цели и методы профессионального обучения
34. Эффективность профессионального обучения
35. Показатели, характеризующие управление развитием карьеры персонала
36. Алгоритм подготовки преемников
37. Основные принципы системы оценки персонала
38. Методы непосредственного мотивирования персонала
39. Характеристика современных методов компенсации
40. Признаки хорошо организованной работы
41. В чем заключается специфика труда менеджера по персоналу
42. Основные принципы управления персоналом в современной организации
43. Охарактеризовать основные подсистемы управления персоналом в современной организации
44. Внутренние замещения – достоинства и недостатки
45. Методы планирования персонала
46. Программа оптимизации численности персонала
47. Критерии профессионального отбора
48. Что такое первичный отбор персонала
49. Структура собеседования с кандидатом на замещение вакантной должности
50. Результаты реализации программ профессионального развития для сотрудников
51. На основании какой информации определяется потребность в обучении персонала

52. Принципы обучения взрослых людей
53. Бюджет профессионального обучения
54. Типовые модели карьеры
55. Задачи системы работы с преемниками
56. Аттестация как метод оценки персонала. Виды аттестации
57. Типичные ошибки при проведении аттестации
58. Методы оценки персонала
59. Цели системы мотивирования и компенсации
60. Показатели неудовлетворенности персонала работой в организации
61. Определить место управления персоналом в современной организации
62. Охарактеризовать основные функции службы управления персоналом
63. Условия эффективности деятельности службы управления персоналом
64. Факторы, влияющие на потребность организации в персонале
65. Области планирования персонала
66. Разграничить области управления персоналом и управления человеческими ресурсами в современной организации
67. Какие методы используются при проведении первичного отбора
68. Алгоритм профотбора персонала
69. Адаптация персонала после трудоустройства. Основные причины увольнения сотрудников в период адаптации
70. Участники процесса профессионального развития
71. Какой может быть мотивация сотрудников для участия в программах профессионального обучения
72. Основные методы обучения с отрывом от производства: характеристика, экономические затраты
73. Основные средства для реализации технологии планирования карьеры: документы и информация
74. Требования к кандидатам для включения в группу резерва
75. Основные подходы к проведению аттестации, стили проведения аттестации
76. Как обеспечить результативность и эффективность аттестации
77. Традиционные методы компенсации
78. Властная мотивация – достоинства и недостатки
79. Основные параметры, анализируемые при проектировании работ
80. Правила предоставления обратной связи

***б) критерии оценивания компетенций (результатов):***

Экзамен проводится устно и включает в себя ответ на два теоретических вопроса из различных разделов курса.

Освоение дисциплины оценивается по стобалльной системе, используемой в ИАТЭ НИЯУ МИФИ.



Максимальная суммарная оценка за экзамен составляет 40 баллов с учетом того, что максимальная оценка работы в семестре по контрольным точкам составляет 60 баллов.

<b>Баллы</b>	<b>Критерии оценки</b>
37-40	Студент должен: - продемонстрировать глубокое и прочное усвоение знаний программного материала; - исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно изложить теоретический материал; - правильно формулировать определения; - продемонстрировать умения самостоятельной работы с литературой; - уметь сделать выводы по излагаемому материалу
29-36	Студент должен: - продемонстрировать достаточно полное знание программного материала; - продемонстрировать знание основных теоретических понятий; - достаточно последовательно, грамотно и логически стройно излагать материал; - продемонстрировать умение ориентироваться в литературе; - уметь сделать достаточно обоснованные выводы по излагаемому материалу
25-28	Студент должен: - продемонстрировать общее знание изучаемого материала; - показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины; - уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - знать основную рекомендуемую программой учебную литературу
менее 24	Студент демонстрирует: - незнание значительной части программного материала; - не владение понятийным аппаратом дисциплины; - существенные ошибки при изложении учебного материала; - неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - неумение делать выводы по излагаемому материалу

### **3.2 Устный опрос**

#### ***а) примеры вопросов:***

ТЕМА 1. Система управления персоналом в современной организации

1. Основные концепции управления персоналом
2. Структура персонала организации

3. В чем специфика человеческих ресурсов
4. Основная цель службы управления персоналом в качественном и количественном аспектах
5. Основные концепции подбора персонала
6. Что такое планирование человеческих ресурсов. Виды планирования ЧР
7. Причины высвобождения персонала

***б) критерии оценивания компетенций (результатов):***

Правильный ответ на каждый вопрос оценивается в 1 балл.

### **3.3 Рефераты**

***а) рекомендуемые темы:***

1. Персонал как объект и важнейший ресурс организации.
2. Субъекты управления персоналом.
3. Принципы управления персоналом.
4. Функции управления персоналом.
5. Методы управления персоналом
6. Управление персоналом как профессия
7. Службы управления персоналом: цель, задачи, функции, статус.
8. Менеджер по управлению персоналом: роль, функции, требования, предъявляемые организацией.
10. Принципы формирования и развития системы управления персоналом.
11. Кадровая политика организации: цели, задачи, направления, особенности формирования и осуществления.
12. Высвобождение персонала.
13. Кадровый потенциал организации: виды, структура, содержание, использование.
15. Стратегии развития организации и персонала: типы стратегий, связь, осуществление.
18. Маркетинг персонала.
19. Вознаграждающее управление.
20. Набор и отбор персонала: этапы, методы, источники, результативность.
21. Ориентация и адаптация персонала в организации.
22. Анализ и проектирование рабочего места.
23. Движение персонала в организации: виды, формы, характеристики, управление.
25. Расстановка, ротация как виды движения персонала в организации.
27. Эволюция теории управления персоналом: этапы, школы, подходы, парадигмы.
28. Аттестация персонала: цели, этапы, итоговые решения.

29. Организационное проектирование системы управления персоналом: этапы, методы, документы.

30. Диагностическая модель управления персоналом.

31. Коммуникации в организации.

32. Конфликты, типы конфликтов

33. Организационный конфликт и его разрешение.

34. Руководство. Стили руководства .

***б) критерии оценивания компетенций (результатов):***

**Показатели и критерии оценки реферата**

<b>Показатели оценки</b>	<b>Критерии оценки</b>	<b>Баллы (max)</b>
1. Новизна реферированного текста	- актуальность проблемы и темы; - новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы; - наличие авторской позиции, самостоятельность суждений	2
2. Степень раскрытия сущности проблемы	- соответствие плана теме реферата; - соответствие содержания теме и плану реферата; - полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; - обоснованность способов и методов работы с материалом; - умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы.	3
3. Обоснованность выбора источников	- круг, полнота использования литературных источников по проблеме; - привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.).	2
4. Соблюдение требований к оформлению	- правильное оформление ссылок на используемую литературу; - грамотность и культура изложения; - владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы; - соблюдение требований к объему реферата; - культура оформления: выделение абзацев.	2
5. Грамотность	- отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей; - отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме	1

	общепринятых; - литературный стиль.	
--	--	--

### 3.4 Тестовые задания

#### *а) примеры тестов:*

**1) С чем связано возникновение управления персоналом как особого вида деятельности (выбрать и указать только одну группу факторов):**

а - ростом масштабов экономических организаций, усилением недовольства условиями труда большинства работников

б - распространением "научной организации труда", развитием профсоюзного движения, активным вмешательством государства в отношения между наемными работниками и работодателями;

в - ужесточением рыночной конкуренции, активизацией деятельности профсоюзов, государственным законодательным регулированием кадровой работы, усложнением масштабов экономических организаций, развитием организационной культуры.

**2). Какой перечень задач точнее характеризует содержание управления персоналом. Выбрать и указать только одну группу задач управления персоналом:**

а - использование собственных человеческих ресурсов, разделение труда, укрепление дисциплины труда;

б - контроль за соблюдением трудового законодательства администрацией предприятия;

в - планирование и развитие профессиональной карьеры, стимулирование труда, профессиональное обучение;

г - найм персонала, организация исполнения работы, оценка, вознаграждение и развитие персонала.

**3). При предпринимательской организационной стратегии акцент при найме и отборе делается:**

а - на поиск инициативных сотрудников с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца;

б - на поиске сотрудников узкой ориентации, без большой приверженности организации на короткое время;

в - на поиске разносторонне развитых сотрудников, ориентированные на достижение больших личных и организационных целей.

**4). Возрастание роли стратегического подхода к управлению персоналом в настоящее время связано (выбрать и указать только одну группу факторов):**

а - с высокой монополизацией и концентрацией российского производства;

б - с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;

в - с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени.

**5). Планы по человеческим ресурсам определяют:**

а - политику по набору женщин и национальных меньшинств;

б - политику по отношению к временным работающим;

в - уровень оплаты;

г - оценку будущих потребностей в кадрах.

**[6]. Основными функциями подсистемы развития персонала являются (при необходимости указать несколько):**

а - разработка стратегии управления персоналом;

б - работа с кадровым резервом;

в - переподготовка и повышение квалификации работников;

г - планирование и контроль деловой карьеры;

д - планирование и прогнозирование персонала;

е - организация трудовых отношений.

***б) критерии оценивания компетенций (результатов):***

Правильный ответ на каждое тестовое задание оценивается в 1 балл.

**4 Итоговая аттестация по дисциплине**

Итоговая аттестация по дисциплине является интегральным показателем качества теоретических и практических знаний и навыков обучающихся по дисциплине и складывается из оценок, полученных в ходе текущей и промежуточной аттестации.

Текущая аттестация в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы обучающихся.

Промежуточная аттестация предназначена для объективного подтверждения и оценивания достигнутых результатов обучения после завершения изучения дисциплины.

Текущая аттестация осуществляется два раза в семестр:

- контрольная точка № 1 (КТ № 1) – выставляется в электронную ведомость не позднее 8 недели учебного семестра. Включает в себя оценку мероприятий текущего контроля аудиторной и самостоятельной работы обучающегося по разделам/темам учебной дисциплины с 1 по 8 неделю семестра.

- контрольная точка № 2 (КТ № 2) – выставляется в электронную ведомость не позднее 16 недели учебного семестра. Включает в себя оценку мероприятий текущего контроля аудиторной и самостоятельной работы обучающегося по разделам/темам учебной дисциплины с 9 по 16 неделю семестра.

Результаты текущей и промежуточной аттестации подводятся по шкале балльно-рейтинговой системы.

Этап рейтинговой системы / Оценочное средство	Неделя	Балл	
		Минимум*	Максимум
<b>Текущая аттестация</b>	<b>1-16</b>	<b>36</b>	<b>60</b>
<b>Контрольная точка № 1</b>	<b>7-8</b>	<b>18</b>	<b>30</b>
Тестирование	8	12	20
Опрос	1-8	6	10
<b>Контрольная точка № 2</b>	<b>15-16</b>	<b>18</b>	<b>30</b>
Реферат	15	12	20
Опрос	9-16	6	10
<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>-</b>	<b>24</b>	<b>40</b>
Экзамен	-		
Экзаменационные билет Защита реферата	- -	24 -	40 -
<b>ИТОГО по дисциплине</b>		<b>60</b>	<b>100</b>

\* - Минимальное количество баллов за оценочное средство – это количество баллов, набранное обучающимся, при котором оценочное средство засчитывается, в противном случае обучающийся должен ликвидировать появившуюся академическую задолженность по текущей или промежуточной аттестации. Минимальное количество баллов за текущую аттестацию, в т. ч. отдельное оценочное средство в ее составе, и промежуточную аттестацию составляет 60% от соответствующих максимальных баллов.

Процедура оценивания знаний, умений, владений по дисциплине включает учет успешности по всем видам заявленных оценочных средств.

Устный опрос проводится на каждом практическом занятии и затрагивает как тематику прошедшего занятия, так и лекционный материал. Применяется групповое оценивание ответа или оценивание преподавателем.

Темы рефератов распределяются на первом занятии, готовые рефераты докладываются на занятиях в сопровождении презентаций в соответствии с установленным преподавателем графиком.

По окончании освоения дисциплины проводится промежуточная аттестация в виде экзамена, что позволяет оценить совокупность приобретенных в процессе обучения компетенций. При выставлении итоговой оценки применяется балльно-рейтинговая система оценки результатов обучения.

Экзамен для оценки работы обучающегося в течение всего срока изучения дисциплины и призван выявить уровень, прочность и систематичность полученных обучающимся теоретических знаний и умений, способности приводить примеры практического использования знаний (например, применять их

в решении практических задач), приобретения навыков самостоятельной работы, развития творческого мышления.

Оценка сформированности компетенций на экзамене для тех обучающихся, которые пропускали занятия и не участвовали в проверке компетенций во время изучения дисциплины, проводится после индивидуального собеседования с преподавателем по пропущенным или не усвоенным обучающимся темам с последующей оценкой самостоятельно усвоенных знаний на экзамене.

Итоговая аттестация по дисциплине оценивается по 100-балльной шкале и представляет сумму баллов, заработанных обучающимся при выполнении заданий в рамках текущей и промежуточной аттестации

Сумма баллов	Оценка по 4-х балльной шкале	Оценка ECTS	Требования к уровню освоения учебной дисциплины
90-100	5- «отлично»/ «зачтено»	A	Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, использует в ответе материал монографической литературы
85-89	4 - «хорошо»/ «зачтено»	B	Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если он твёрдо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос
75-84		C	
70-74		D	
65-69	3 - «удовлетворительно» / «зачтено»	E	Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала
60-64			
0-59	2 - «неудовлетворительно»/ «не зачтено»	F	Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине

## ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ

<p>Рабочая программа рассмотрена на заседании отделения социально-экономических наук (О) и рекомендована к одобрению Ученым советом ИАТЭ НИЯУ МИФИ (протокол № 9-04/2023 от 24.04.2023)</p>	<p>Руководитель образовательной программы «Цифровой маркетинг и цифровая логистика» направления подготовки 38.03.02 Менеджмент</p> <p>24 апреля 2023 г. _____ А.А. Кузнецова</p> <p>Начальник отделения социально-экономических наук (О)</p> <p>24 апреля 2023 г. _____ А.А. Кузнецова</p>
---	--