

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 преподавателя по дисциплине

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 преподавателей по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» представляют собой комплекс рекомендаций и разъяснений, позволяющих преподавателю оптимальным образом организовать процесс обучения по данной дисциплине.

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

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 вариативной части и относится к общепрофессиональному модулю.

Дисциплина изучается на 3 курсе в 5 семестре.

Основными видами учебной работы по данной дисциплине являются лекции, практические занятия, самостоятельная работа обучающихся.

Лекции

Лекции являются одним из основных методов обучения по дисциплины. Главной задачей каждой лекции является раскрытие сущности темы и анализ ее основных положений. Рекомендуется на первой лекции довести до внимания студентов структуру дисциплины и его разделы, а в дальнейшем указывать начало каждого раздела (модуля), суть и его задачи, а, закончив изложение, подводить итог по этому разделу, чтобы связать его со следующим.

Содержание лекций определяется рабочей программой дисциплины и представлено в таблице.

Не- деля	Наименование раз- дела /темы дисци- плины	Содержание
1-4	Управление персоналом и эволюция взглядов на его роль в жизни общества и системы бизнеса	
1	Тема: Концепции	Человеческие ресурсы в организации.

	управления персоналом. Методология управления персоналом	<p>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.</p> <p>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.</p>
2	Тема: Система управления персоналом в современной организации	<p>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.</p>
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 в обосновании численного состава работников при условии ограниченного роста производства.</p>
5-7	Подбор и прием на работу	
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,</p>

		физические, психические и социально-психологические. Требования к кандидату на должность. Должностная инструкция, квалификационная карта и карта компетенций
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 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	Тема: Организацион-	Процесс адаптации работников в органи-

	<p>ная и трудовая адаптация работников. Оптимизация численности персонала</p>	<p>зации. 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>
8-11	Профессиональное обучение и развитие персонала	
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, 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	<p>Тема: Организация профессионального обучения</p>	<p>Выбор адекватного целям типа обучения. Мотивация и принуждение к получению образования. Принципы обучения взрослых людей. Образование без отрыва от производ-</p>

		<p>ства: 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</p>

		<p>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>
12-14	Оценка персонала в современной организации	
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 основа-</p>

		ния 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).
15-16	Мотивация персонала	
15	Тема: Теоретические основы процессов мотивирования персонала	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.
15,16	Тема: Виды мотивационного менеджмента	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. Материальное стимулирование как основная 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 эффективного проведения лекционного занятия рекомендуется соблюдать последовательность ее основных этапов:

- 1) формулировку темы лекции;
- 2) указание основных изучаемых разделов или вопросов и предполагаемых затрат времени на их изложение;
- 3) изложение вводной части;
- 4) изложение основной части лекции;
- 5) краткие выводы по каждому из вопросов;
- 6) заключение;
- 7) рекомендации литературных источников по излагаемым вопросам.

Дадим краткую характеристику каждого из лекционных этапов.

Начальный этап каждого лекционного занятия – оглашение основной темы лекции с краткой аннотацией предлагаемых для изучения вопросов. Преподаватель должен сообщить о примерном плане проведения лекции и предполагаемом распределении бюджета времени. Если очередное занятие является продолжением предыдущей лекции, необходимо кратко сформулировать полученные ранее результаты, необходимые для понимания и усвоения изучаемых вопросов.

Во вводной части достаточно кратко характеризуется место и значение данной темы в курсе, дается обзор важнейших источников и формулируются основные вопросы или задачи, решение которых необходимо для создания стройной системы знаний в данной предметной области. В этой части лекции демонстрируются основные педагогические методы, которые будут использоваться при изложении материала и устанавливается контакт с аудиторией.

Основная часть лекции имеет своей целью раскрытие содержания основных вопросов или разделов и определяется логической структурой плана лекции. При этом используются основные педагогические способы изложения материала: описание-характеристика, повествование, объяснение и др. Преподаватель должен также умело использовать эффективные методические при-

емы изложения материала – анализ, обобщение, индукцию, дедукцию, противопоставления, сравнения и т.д., обеспечивающие достаточно высокий уровень качества учебного процесса.

В заключительной части лекции проводят обобщение наиболее важных и существенных вопросов, делаются выводы, формулируются задачи для самостоятельной работы слушателей и указывается рекомендуемая литература. Оставшееся время используют для ответов на вопросы, задаваемые слушателями, и для возможной дискуссии о содержании лекции.

Содержание лекционного материала должно строго соответствовать содержательной части утвержденной рабочей учебной программы дисциплины и соответствовать основным дидактическим принципам, которые обеспечивают соответствие излагаемого материала научно-методическим основам экономической деятельности. Основными из них являются целостность, научность, доступность, систематичность и наглядность.

Целостность лекции обеспечивается созданием единой ее структуры, основанной на взаимосвязи задач занятия и содержания материала, предназначенного для усвоения студентами.

Научность лекции предполагает соответствие материала основным положениям современной науки, абсолютное преобладание объективного фактора и доказательность выдвигаемых положений. Для научно обоснованной лекции характерны ясность, логичность, аргументированность, точность и сжатость.

Принцип доступности лекции предполагает, что содержание учебного материала должно быть понятным, а объем этого материала посильным для всех студентов. Это означает, что степень сложности лекционного материала должна соответствовать уровню развития и имеющемуся запасу знаний и представлений студентов.

Систематичность лекционного материала определяется взаимосвязью изучаемого материала с ранее изученным, постепенным повышением сложности рассматриваемых вопросов, взаимосвязью частей изучаемого материала, обобщением изученного материала, стройностью изложения материала по содержанию и внешней форме его подачи, рубрикацией курса, темы, вопроса и единообразием структуры построения материала.

Принцип наглядности содержания лекции требует использования при чтении лекции визуальных носителей информации в виде презентаций, поскольку основной поток информации в учебном процессе воспринимается обучаемым зрительно. Демонстрационный материал во всех случаях должен играть подчиненную роль и не подменять содержания лекции. В каждый момент лекции необходимо демонстрировать только тот наглядный материал, который иллюстрирует излагаемые положения.

При проведении лекционных занятий по дисциплине используются следующие виды лекций: информационные, проблемные, лекции-визуализации, лекции с опорным конспектированием.

Основным признаком информационной лекции является простой способ передачи готовых знаний учащимся через монологическую форму общения.

В отличие от информационной лекции, в проблемной лекции, лекции-визуализации происходит активное освоение содержание обучения с включением механизмов творческого осмысления. В этом процессе учащиеся проявляют собственную активность в контексте диалогического взаимодействия и общения в ходе лекции.

Лекции проблемного характера отличает то, что процесс познания студентов приближается к поисковой, исследовательской деятельности. При этом обеспечивается достижение трех основных целей: усвоение студентами теоретических знаний, развитие теоретического мышления и формирование познавательного интереса к содержанию учебного предмета и профессиональной мотивации будущего специалиста. На такой лекции новое знание вводится через проблемность вопроса, задачи или ситуации. При этом процесс познания студентов в сотрудничестве и диалоге с преподавателем приближается к исследовательской деятельности. Содержание проблемы раскрывается путем организации поиска ее решения или суммирования и анализа традиционных и современных точек зрения.

Другая форма лекции – лекция-визуализация – является результатом поиска новых возможностей реализации известного в дидактике принципа наглядности, содержание которого меняется под влиянием данных психолого-педагогической науки, форм и методов активного обучения. Лекция-визуализация представляет собой визуальную форму подачи лекционного материала средствами компьютерной техники или аудио- и видеотехники (видео-лекция). Чтение такой лекции сводится к развернутому или краткому комментированию просматриваемых визуальных материалов.

Лучше использовать разные виды наглядности – натуральной, изобразительной, символической. При переходе от текста к зрительной форме или от одного вида наглядности к другому теряется некоторое количество информации. Однако это может быть преимуществом, поскольку позволяет сконцентрировать внимание на наиболее важных аспектах и особенностях содержания лекции, способствовать его пониманию и усвоению.

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	Управление персоналом и эволюция взглядов на его роль в жизни общества и системы бизнеса	

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
5-7	Подбор и прием на работу	
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 и методы отбора	Вопросы: 1. Какие методы определения требований к кандидату на замещение вакантной должности вам известны? 2. Охарактеризуйте источники потенциальных кадров для организации. 3. Что такое первичный отбор (отбор из числа претендентов)? Виды отбора, преимущества и недостатки. 4. Основные этапы собеседования по отбору персонала. Виды собеседований.
7	Тема: Организационная и трудовая адаптация работников. Оптимизация численности персонала	Вопросы: 1. Как обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию? 2. Виды трудовой адаптации 3. Показатели неэффективной адаптации 4. Как добиться сокращения численности организации, не прибегая к увольнениям? 5. Каковы условия проведения успешной кампании по сокращению работников?
8-11	Профессиональное обучение и развитие персонала	
8	Тема: Развитие организации и ее сотрудников	Вопросы: 1. Почему организации занимаются развитием собственных сотрудников? 2. Какие методы профессионального развития Вам известны. 3. Чем определяются потребности организации в профессиональном развитии своих сотрудников? 4. Какова роль профессионального обучения в управлении персоналом современной организации?
9	Тема: Организация профессионального обучения	Вопросы: 1. Соотношение системы профессионального развития и профессионального обучения 2. Принципы андрагогического подхода 3. Алгоритм профессионального обучения 4. Методы профессионального обучения

		5. Оценка эффективности профессионального обучения
10	Тема: Технологии планирования карьеры	<p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Как профессиональное развитие влияет на организацию, ее сотрудников, общество в целом? 2. Какой может быть мотивация сотрудников для участия в программе профессионального развития? 3. Типовые модели профессиональной карьеры 4. «Якоря» карьеры как ценностные установки профессионального развития 5. Условия успешной реализации технологии планирования карьеры? 6. В чем практический смысл партнерства по развитию карьеры для организации? Какова роль каждого из партнеров в этом процессе?
11	Тема: Технология работы с преемниками (дублерами)	<p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Какие преимущества дает организации работа по планированию и развитию резерва руководителей? 2. Каковы основные статьи издержек на эту работу? 3. Как оценить эффективность процесса подготовки руководителей? 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>1. Какие методы используются для развития преемника?</p>
12-14	Оценка персонала в современной организации	
12	Тема: Система аттестации как система оценки персонала	<p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Возможные мотивировки аттестационного процесса: исходя из потребностей управленческого контроля или исходя их потребностей развития персонала. 2. Почему организации оценивают своих сотрудников? 3. В чем преимущества систематической и регулярной оценки персонала?

		4. Сложности, которые могут возникнуть при формальной оценке персонала
13	Тема: Методология построения системы оценки	<p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Что такое традиционная аттестация? Каковы основные этапы аттестации? Достоинства и недостатки аттестации. 2. От чего зависит успех аттестационного собеседования? Как должен подготовиться к аттестации руководитель? аттестуемый сотрудник? 3. Структура аттестационного собеседования; его отличие от собеседования по отбору персонала. 4. Какие методы оценки сотрудников существуют? Их сильные и слабые стороны. Чем определяется выбор того или иного метода оценки?
14	Тема: Организация аттестации	<p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. В чем смысл “нетрадиционных” методов оценки персонала? В чем заключается их преимущество перед традиционной аттестацией? Каковы недостатки этого метода? 2. Каковы перспективы психологических методов оценки персонала? 3. Что такое контроллинг человеческих ресурсов? 4. Как проводится кадровый аудит?
15-16	Мотивация персонала	
15	Тема: Теоретические основы процессов мотивирования персонала	<p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Структура мотивационного менеджмента. Чем опосредованные способы стимулирования персонала отличаются от непосредственных? 2. Как конкретно размер и вознаграждение сотрудников влияют на результаты работы организации? 3. Каковы цели системы компенсации сотрудникам? Каковы приоритеты систем компенсаций в различных отраслях? 4. Какова внутренняя логика традиционной системы компенсаций? Почему она получила наибольшее распространение в 60-70 годы нынешнего столетия? 5. Какие методы классификации рабочих

		<p>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"> 1. В чем смысл создания системы представления сотрудникам организации дополнительных льгот? Какие факторы необходимо учитывать при определении набора льгот, предоставляемых персоналу? 2. В чем заключаются основные недостатки традиционной системы компенсаций? Могут ли они быть преодолены? 3. Что такое “нетрадиционные” системы компенсации? Какие виды нетрадиционных методов существуют? В чем состоят из различия? 4. В чем преимущества и недостатки сдельной оплаты труда? При каких формах деятельности сдельная форма оплаты труда оправдана? где такая форма недопустима? 5. Зачем организации используют групповые формы компенсации? Насколько применимы методы группового вознаграждения в России? 6. Что такое плата за знание? Почему этот метод приобрел широкое распространение в последнее время? 7. Какова роль линейных руководителей и сотрудников отдела человеческих ресурсов в разработке систем компенсаций? От чего зависит эффективность этой системы?

Практические занятия — метод обучения, обеспечивающий связь теории и практики, содействующий выработке у студентов умений и навыков применения знаний, полученных на лекции и в ходе самостоятельной работы.

Практические занятия представляют собой занятия по решению различных прикладных задач, образцы которых были даны на лекциях. В итоге у каждого обучающегося должен быть выработан определенный профессиональный подход к решению каждой задачи.

Практические занятия по курсу могут проводиться в различных формах. Рекомендуются активные формы занятий, такие как дискуссия, деловая игра, тренинг. Преподавателю важно давать задания в соответствии с возможностями обучающихся на данной стадии обучения, чтобы обеспечить им уверенность в своих силах.

Практическое занятие должно опираться на известный теоретический

материал, который изложен или на который дана соответствующая ссылка в лекции.

Практическое занятие должно быть нацеленным на формирование определенных умений и закрепления определенных навыков, поэтому цель занятия должна быть заранее известна и понятна преподавателю и обучающимся. Лучше иметь сформулированные в письменном виде цель, задачи, содержание и последовательность занятия, ожидаемый результат.

Одно или несколько занятий желательно провести в компьютерном классе с доступом в глобальную сеть. Целью такого занятия может быть помощь в организации выполнения заданий самостоятельной работы, которые ориентированы на поиск информации в Интернет.

Обучающиеся должны всегда видеть ведущую идею курса и ее связь с практикой. Это придает учебной работе актуальность, утверждает необходимость овладения опытом профессиональной деятельности, связывает её с практикой жизни. В таких условиях задача преподавателя состоит в том, чтобы больше показывать обучающимся практическую значимость ведущих научных идей и принципиальных научных концепций и положений.

Примерные цели практических занятий:

- 1) помочь обучающимся систематизировать, закрепить и углубить знания теоретического характера;
- 2) научить студентов приемам решения практических задач, способствовать овладению навыками;
- 3) формировать умение учиться самостоятельно, т.е. овладевать методами, способами и приемами самообучения, саморазвития и самоконтроля.

Содержание практических занятий и методика их проведения должны обеспечивать развитие творческой активности личности. Они развивают научное мышление и речь обучающихся, позволяют проверить их знания, выступают важным средством оперативной обратной связи. Поэтому практические занятия должны выполнять не только познавательную и воспитательную функции, но и способствовать росту их креативности.

Практические занятия проводятся в двух формах: выполняются индивидуально и в групповой форме. При разработке практических занятий должна быть учтена форма их проведения и возможности интерактивного обучения. Групповая форма предполагает обсуждение слушателями конкретной проблемы в группе по каждому этапу изучения дисциплины.

Прежде чем приступить к изучению темы, необходимо прокомментировать основные вопросы плана лекции. Такой подход преподавателя помогает студентам быстро находить нужный материал к каждому из вопросов, не задерживаясь на второстепенном.

Важно развивать у студентов умение сопоставлять источники, продумывать изучаемый материал.

Большое значение имеет совершенствование навыков конспектирования у студентов.

Преподаватель может рекомендовать студентам следующие основные формы записи: план (простой и развернутый), выписки, тезисы.

Преподаватель может предложить студентам подумать над постановкой таких вопросов по теме лекции, которые вызовут интерес своей неоднозначностью, противоречивостью, разделят участников семинара на оппонирующие группы. А это как раз то, что нужно для дискуссии, для активизации, для поиска студентами истины, которая, как известно, рождается в споре. Само собой разумеется, что и в арсенале преподавателя должны быть заготовлены вопросы для создания проблемных ситуаций, если они не будут созданы выступлениями студентов.

В процессе подготовки, прорабатывая предложенные вопросы, студент определяет для себя один-два из них (можно, конечно и больше), в которых он чувствует себя наиболее уверенно и в качестве консультанта или оппонента намерен задать тон на семинаре.

Практические занятия предполагают не просто обсуждение студентами учебного материала, а выполнение ими определенных практических заданий. Систему таких заданий часто называют практикумом.

Функции практических занятий:

- 1) закрепление теоретических знаний на практике;
- 2) усвоение умений исследовательской работы;
- 3) усвоение умений практической работы;
- 4) применение теоретических знаний для решения практических задач;
- 5) самопознание;
- 6) саморазвитие.

Соответствующие задачи ставятся преподавателем при планировании каждой работы. Те или иные функции могут выдвигаться на первый план в зависимости от того, в рамках каких образовательных программ проводятся занятия.

Практическое занятие (семинар) – один из наиболее сложных и в то же время плодотворных видов (форм) вузовского обучения и воспитания. В условиях высшей школы семинар – один из видов практических занятий, проводимых под руководством преподавателя.

Целью практических занятий (семинаров) является:

- 1) закрепление методов анализа;
- 2) проверка уровня понимания студентами вопросов, рассмотренных на лекциях и по учебной литературе, степени и качества усвоения материала студентами;
- 3) обучение навыкам решения поставленных задач и умение подобрать необходимый метод решения;
- 4) восполнение пробелов в пройденной теоретической части курса и оказание помощи в его усвоении.

При условии соблюдения требований методики их проведения семинары выполняют многогранную роль:

- 1) стимулируют регулярное изучение студентами первоисточников и другой литературы, а также внимательное отношение к лекционному курсу;
- 2) закрепляют знания, полученные студентами при прослушивании лекции и самостоятельной работе над литературой;

3) расширяют круг знаний благодаря выступлениям товарищей и преподавателя на занятии;

4) позволяют студентам проверить правильность ранее полученных знаний, вычленив в них наиболее важное, существенное;

5) способствуют превращению знаний в твердые личные убеждения, рассеивают сомнения, которые могли возникнуть на лекциях и при изучении литературы, что особенно хорошо достигается в результате столкновения мнений, дискуссии;

6) прививают навыки самостоятельного мышления, устного выступления по теоретическим вопросам, оттачивают мысль, приучают студентов свободно оперировать терминологией, экономическими понятиями и категориями;

7) предоставляют возможность преподавателю систематически контролировать уровень самостоятельной работы студентов над первоисточниками, другим учебным материалом, степень их внимательности на лекциях;

8) позволяют изучить мнения, интересы студентов, служат средством контроля преподавателя не только за работой студентов, но и за своей собственной как лектора и руководителя семинара, консультанта и т. д.

При разработке методики семинарских занятий важное место занимает вопрос о взаимосвязи между семинаром и лекцией, семинаром и самостоятельной работой студентов, о характере и способах такой взаимосвязи. Семинар не должен повторять лекцию, и, вместе с тем, его руководителю необходимо сохранить связь принципиальных положений лекции с содержанием семинарского занятия.

При подготовке к семинару студентами осуществляется весьма объемная работа по углубленному проникновению в суть вынесенной для обсуждения проблемы. В ходе семинара студент учится публично выступать, видеть реакцию слушателей, логично, ясно, четко, грамотным литературным языком излагать свои мысли, проводить доводы, формулировать аргументы в защиту своей позиции.

На семинаре каждый студент имеет возможность критически оценить свои знания, сравнить со знаниями и умениями их излагать других студентов, сделать выводы о необходимости более углубленной и ответственной работы над обсуждаемыми проблемами.

В ходе семинара каждый студент опирается на свои конспекты, сделанные на лекции, собственные выписки из учебников, первоисточников, статей, другой специальной литературы, на словарь по данной теме. Семинар стимулирует стремление к совершенствованию конспекта, желание сделать его более информативным, качественным.

От семинара к семинару, на всех его этапах и их коррекции студент поднимается на более высокую ступеньку собственной зрелости, своего мнения более эффективно работать над проблемами, непосредственно относящимися к его будущей профессии.

Семинар – эффективная форма закрепления полученных по обсуждае-

мой проблеме знаний, видения этой проблемы в целом, осознания ее соотнесенности с другими темами в рамках целостной концепции.

С точки зрения методики проведения семинар представляет собой комбинированную, интегративную форму учебного занятия. Он предполагает возможность использования рефератов, фрагментов первоисточников, устных и письменных понятийных диктантов, тестов, заданий типа «закончите предложение» и др.

Для стимулирования самостоятельного мышления на занятиях используются различные активные методы обучения: проблемные ситуации, игры, педагогические задачи, тесты, интерактивный опрос.

В практике семинарских занятий используется следующий ряд форм: развернутая беседа, семинар-диспут, комментированное чтение, упражнения на самостоятельность мышления, письменная (контрольная) работа, семинар-коллоквиум и другие.

1. Развернутая беседа – наиболее распространенная форма семинарских занятий. Она предполагает подготовку всех студентов по каждому вопросу плана занятия с единым для всех перечнем рекомендуемой обязательной и дополнительной литературы; выступления студентов (по их желанию или по вызову преподавателя) и их обсуждение; вступление и заключение преподавателя. Развернутая беседа позволяет вовлечь в обсуждение изучаемой проблематики наибольшее число студентов, разумеется, при использовании всех средств их активизации: постановки хорошо продуманных, четко сформулированных дополнительных вопросов к выступающему и всей группе, умелой концентрации внимания студентов на сильных и слабых сторонах выступлений студентов, своевременном акцентировании внимания и интереса студентов на новых моментах, вскрывающихся в процессе работы и т. д.

Развернутая беседа не исключает, а предполагает и заранее запланированные выступления отдельных студентов по некоторым дополнительным вопросам. Но подобные сообщения выступают здесь в качестве не основы для обсуждения, а лишь дополнения к уже состоявшимся выступлениям.

2. Семинар-диспут имеет ряд достоинств. Кроме других задач, обычно реализуемых на семинаре, эта форма наиболее удобна для выработки у студентов навыков полемиста. Диспут может быть и самостоятельной формой семинара, и элементом других форм практических занятий. В первом случае наиболее интересно проходят такие занятия при объединении двух или нескольких семинарских групп, когда с докладами выступают студенты одной группы, а оппонентами – другой, о чем договариваются заранее. Вопросы, выносимые на подобные семинары, должны всегда иметь теоретическую и практическую значимость.

Диспут как элемент обычного семинара может быть вызван преподавателем в ходе занятия или же заранее планируется им. Полемика возникает подчас и стихийно. В ходе полемики студенты формируют у себя находчивость, быстроту мыслительной реакции и, главное, отстаиваемое в споре мировоззрение складывается у них как глубоко личное.

3. Комментированное чтение первоисточников на семинаре преследует

цель содействовать более осмысленной и тщательной работе студентов над рекомендуемой специальной литературой. Чаще всего оно составляет лишь элемент обычного семинара в виде развернутой беседы и длится всего 15-20 минут. Комментированное чтение позволяет приучать студентов лучше разбираться в специальных источниках. Комментирование может быть выделено в качестве самостоятельного пункта плана семинара.

4. Упражнения на самостоятельность мышления обычно входят в качестве одного из элементов семинарского занятия. Преподаватель подбирает задания, практические задачи, мини-кейсы, выполнение и решение которых требует от студентов самостоятельной мыслительной активности, проявление способности применять полученные знания в конкретной практико-ориентированной ситуации. Решение задач на самостоятельность мышления содействует формированию у студентов способности более глубоко вникать в профессиональные проблемы.

5. Контрольные (письменные) работы / тесты также практикуются на семинарах. На них может быть отведено от 15 минут до целой пары. Тема работы может быть сообщена студентам заранее, а иногда и без предупреждения по одному из пунктов плана текущего семинара. Такая работа носит характер фронтальной проверки знаний всех студентов по определенному разделу курса. Содержание работ анализируется преподавателем на очередном занятии, что вызывает всегда обостренный интерес студентов и активизирует их последующую подготовку к семинарским занятиям. Если на контрольную работу отводится 15-45 минут, то после ее написания работа семинара продолжается обычным порядком. В течение семинарского курса целесообразно провести несколько контрольных работ различных типов.

6. Коллоквиумы-собеседования преподавателя со студентами проводятся в конце изучаемого курса с целью выяснения знаний по обобщенным темам дисциплины, их углубленного изучения.

В целях эффективности семинарских занятий необходима обстоятельная подготовка к их проведению как со стороны преподавателей, так и обучающихся. Преподаватель в начале семестра (учебного года) должен обеспечить обучающихся методическими материалами для своевременной подготовки их к активным формам занятий, в том числе и к семинарам. Во время лекций, связанных с темой семинарского занятия, следует обратить внимание обучающихся на то, что необходимо дополнительно изучить при подготовке к семинару (новые официальные документы, статьи в периодических журналах, вновь вышедшие монографии и т. д.).

Планы семинарских занятий, их тематика, рекомендуемая литература, цель и задачи ее изучения сообщаются преподавателем на вводных занятиях или в методических указаниях по данной дисциплине.

Начиная подготовку к семинарскому занятию, необходимо, прежде всего, указать студентам страницы в конспекте лекций, разделы учебников и учебных пособий, чтобы они получили общее представление о месте и значении темы в изучаемом курсе. Затем следует рекомендовать им поработать с дополнительной литературой, сделать записи по рекомендованным источникам.

Записи имеют первостепенное значение для самостоятельной работы студентов. Они помогают понять построение изучаемой книги, 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.

Нередко среди начинающих преподавателей можно встретить людей, полагающих, будто записи – дело простое, требующее, в основном, усилий рук, а не головы. Это сугубо ошибочное представление. Полноценные записи отражают не только содержание прочитанного, но и результат мыслительной деятельности студента.

Важно развивать у студентов умение сопоставлять источники, продумывать изучаемый материал. Поэтому написание конспектов по рассматриваемым вопросам является обязательным элементом подготовки студентов к аудиторным занятиям.

Желательно, чтобы на занятии студент излагал материал свободно. Прикованность к конспекту объясняется обычно следующими причинами:

а) плохо продумана структура изложения, вопрос не осмыслен во всей его полноте, студент боится потерять нить мыслей, нарушить логическую последовательность высказываемых положений, скомкать выступление;

б) недостаточно развита культура устной речи, опасение говорить «коряво» и неубедительно;

в) материал списан из учебных пособий механически, без достаточного осмысливания его;

г) как исключение, материал списан у товарища или же используется чужой конспект.

Любая из перечисленных причин, за исключением второй, говорит о поверхностной или же просто недобросовестной подготовке студента к занятию.

Важно научить студентов во время выступления поддерживать постоянную – связь с аудиторией, быстро, не теряясь, реагировать на реплики, вопросы, замечания, что дается обычно не сразу, требует постоянной работы над собой. Выступающий обращается к аудитории, а не к преподавателю, как школьник на уроке. Контакт со слушателями – товарищами по группе – помогает студенту лучше выразить свою мысль, реакция аудитории позволит ему почувствовать сильные и слабые стороны своего выступления. Без «обратной связи» со слушателями выступление студента – это разговор с самим собой, обращение в пустоту; ему одиноко и неуютно за кафедрой. Поэтому на семинаре неплохо ввести в традицию анализ не только содержания выступлений, но и их формы – речи, дикции, поведения за кафедрой, характера общения с аудиторией.

Перечень образовательных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине «Управление человеческими ресурсами», 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 пер- соналом и эво- люция взглядов на его роль в жизни общества	практиче- ские занятия	2	Анализ кейсов Доклады Круглый стол, Групповые дискуссии. Коллоквиум
2	Раздел 2 Подбор и прием на работу			
2.1	Алгоритм под- бора, отбора и приема персо- нала на работу	практиче- ские занятия	4	Доклады, Дискуссия, Анализ кейсов, \ Деловая игра Коллоквиум
3	Раздел 3 Профессиональное обучение и развитие персонала			
3.1	Профессиональ- ное обучение и развитие персо- нала	практиче- ские занятия	2	Дискуссия, Доклады, Анализ кейсов, Деловая игра Коллоквиум
4	Раздел 4 Оценка персонала в современной организации			
4.1	Оценка персо- нала в современ- ной организации	практиче- ские занятия	4	Доклады, Дискуссия, Анализ кейсов Коллоквиум
5	Раздел 5 Мотивация персонал			
5.1	Мотивация пер- сонала	практиче- ские занятия	4	Доклады, Деловая игра Анализ кейсов Коллоквиум

В целях реализации индивидуального подхода к обучению студентов, осуществляющих учебный процесс по собственной траектории в рамках индивидуального рабочего плана, изучение данной дисциплины базируется на следующих возможностях: обеспечение внеаудиторной работы со студентами в том числе в электронной образовательной среде с использованием соответствующего программного оборудования, дистанционных форм обучения, возможностей интернет-ресурсов, индивидуальных консультаций и т.д.

3 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.

Баллы	Критерии оценки
37-40	<p>Студент должен:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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	<p>Студент должен:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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	<p>Студент должен:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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	<p>Студент демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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

ЧР

5. Основные концепции подбора персонала
6. Что такое планирование человеческих ресурсов. Виды планирования
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

Показатели оценки	Критерии оценки	Баллы (max)
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 общепринятых; - литературный стиль.	1

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

мость 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
Текущая аттестация	1-16	36	60
Контрольная точка № 1	7-8	18	30
Тестирование	8	12	20
Опрос	1-8	6	10
Контрольная точка № 2	15-16	18	30
Реферат	15	12	20
Опрос	9-16	6	10
Промежуточная аттестация	-	24	40
Экзамен	-		
Экзаменационные билеты	-	24	40
Защит арферата	-	-	-
ИТОГО по дисциплине		60	100

* - 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	Оценк а 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>
---	--