

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

---

**ПОВОЛЖСКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ имени П.А. СТОЛЫПИНА**  
Кафедра управления персоналом



**УТВЕРЖДЕНА**  
решением Ученого совета института  
Протокол от «29» августа 2019 г.  
№07

**ПРОГРАММА  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ**

по направлению подготовки  
**38.03.03 Управление персоналом**  
(код, наименование направления подготовки)

**Управление персоналом организации**  
(направленность(профиль))

**бакалавр**  
(квалификация)

**очная, заочная**  
(формы обучения)

Саратов, 2019 г.

Государственная итоговая аттестация по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом (профиль «Управление персоналом организации») проводится в форме государственного экзамена и защиты выпускной квалификационной работы (ВКР).

**Перечень компетенций, которыми должен обладать обучающийся в результате освоения образовательной программы**

**Перечень профессиональных компетенций, владение которыми должен продемонстрировать обучающийся в ходе ГИА:**

**- При защите выпускной квалификационной работы:**

- ПК-1 - знание основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике

- ПК-2 - знание основ кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала и умение применять их на практике

- ПК-3 - знание основ разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала, основ найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала, владение методами деловой оценки персонала при найме и умение применять их на практике

- ПК-4 - знание основ социализации, профориентации и профессионализации персонала, принципов формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации и умением применять их на практике

- ПК-5 - знание основ научной организации и нормирования труда, владение навыками проведения анализа работ и анализа рабочих мест, оптимизации норм обслуживания и численности, способность эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды и умением применять их на практике

- ПК-6 - знание основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умение применять их на практике

- ПК-7 - знание целей, задач и видов аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации, умение разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала и владение навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала

- ПК-8 - знание принципов и основ формирования системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда), порядка применения дисциплинарных взысканий, владение навыками оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях) и умение применять их на практике

- ПК-9 - знание нормативно-правовой базы безопасности и охраны труда, основ политики организации по безопасности труда, основ оптимизации режимов труда и отдыха с учетом требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда для различных категорий персонала, владение навыками расчетов продолжительности и интенсивности рабочего времени и времени отдыха персонала, а также владение технологиями управления безопасностью труда персонала и умение применять их на практике

- ПК-10 - знание Трудового кодекса Российской Федерации и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, процедуры приема, увольнения, перевода на другую работу и перемещения персонала в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации и владение навыками оформления сопровождающей документации

- ПК-11 - владение навыками разработки организационной и функционально-штатной структуры, разработки локальных нормативных актов, касающихся организации труда (правила внутреннего трудового распорядка, положение об отпусках, положение о командировках и пр.)

- ПК-12 - знание основ разработки и внедрения кадровой и управленческой документации, оптимизации документооборота и схем функциональных взаимосвязей между подразделениями, основ разработки и внедрения процедур регулирования трудовых отношений и сопровождающей документации

- ПК-13 - умение вести кадровое делопроизводство и организовывать архивное хранение кадровых документов в соответствии с действующими нормативно-правовыми актами, знание основ кадровой статистики, владение навыками составления кадровой отчетности, а также навыки ознакомления сотрудников организации с кадровой документацией и действующими локальными нормативными актами, умение обеспечить защиту персональных данных сотрудников

- ПК-14 - владение навыками анализа экономических показателей деятельности организации и показателей по труду (в том числе производительности труда), а также навыками разработки и экономического обоснования мероприятий по их улучшению и умение применять их на практике

- ПК-29 - владение навыками анализа и диагностики состояния социальной сферы организации, способность целенаправленно и эффективно реализовывать современные технологии социальной работы с персоналом, участвовать в составлении и реализации планов (программ) социального развития с учетом фактического состояния социальной сферы, экономического состояния и общих целей развития организации

- ПК-30 - знание основ возникновения, профилактики и разрешения трудовых споров и конфликтов в коллективе, владение навыками диагностики и управления конфликтами и стрессами в организации и умением применять их на практике

- ПК-31 - способность и готовность оказывать консультации по формированию слаженного, нацеленного на результат трудового коллектива (взаимоотношения, морально-психологический климат), умение применять инструменты прикладной социологии в формировании и воспитании трудового коллектива

- ПК-32 - владение навыками диагностики организационной культуры и умение применять их на практике, умение обеспечивать соблюдение этических норм взаимоотношений в организации

- ПК-33 - владение навыками самоуправления и самостоятельного обучения и готовность транслировать их своим коллегам, обеспечивать предупреждение и профилактику личной профессиональной деформации и профессионального выгорания

- ПК-34 - знание основ организационного проектирования системы и технологии управления персоналом (в том числе с использованием функционально-стоимостного метода), владение методами построения функциональных и организационных структур управления организацией и ее персоналом исходя из целей организации, умение осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования

- ПК-35 - знание основ разработки и использования инноваций в сфере управления персоналом, способность вносить вклад в планирование, создание и реализацию инновационных проектов в области управления персоналом

- ПК-36 - знание основ проведения и методов оценки экономической и социальной эффективности инвестиционных проектов в области управления персоналом при

различных схемах и условиях инвестирования и финансирования программ развития персонала

- ПК-37 - способность участвовать в реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, знание технологии преодоления локального сопротивления изменениям и умение использовать их на практике

- ПК-38 - владение навыками организации и ведения взаимодействия по кадровым вопросам с некоммерческим партнерством "ВВК - Национальным союзом кадровиков", "Национальным союзом организаций по подготовке кадров в области управления персоналом ("Национальный союз "Управление персоналом")", Ассоциацией организаций управленческого образования, профсоюзами, другими общественными организациями и трудовым коллективом

#### **- При сдаче государственного экзамена**

ПК-1 знание основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике

- ПК-2 знание основ кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала и умение применять их на практике

- ПК-6 знание основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умение применять их на практике

- ПК-8 знание принципов и основ формирования системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда), порядка применения дисциплинарных взысканий, владение навыками оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях) и умение применять их на практике

- ПК-11 владение навыками разработки организационной и функционально-штатной структуры, разработки локальных нормативных актов, касающихся организации труда (правила внутреннего трудового распорядка, положение об отпусках, положение о командировках и пр.)

- ПК-14 владение навыками анализа экономических показателей деятельности организации и показателей по труду (в том числе производительности труда), а также навыками разработки и экономического обоснования мероприятий по их улучшению и умение применять их на практике

- ПК-34 знание основ организационного проектирования системы и технологии управления персоналом (в том числе с использованием функционально-стоимостного метода), владение методами построения функциональных и организационных структур управления организацией и ее персоналом исходя из целей организации, умение осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования

- ПК-35 знание основ разработки и использования инноваций в сфере управления персоналом, способность вносить вклад в планирование, создание и реализацию инновационных проектов в области управления персоналом

- ПК-36 знание основ проведения и методов оценки экономической и социальной эффективности инвестиционных проектов в области управления персоналом при различных схемах и условиях инвестирования и финансирования программ развития персонала

- ПК-37 способность участвовать в реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, знание технологии преодоления локального сопротивления изменениям и умение использовать их на практике

**- Перечень самостоятельно установленных профессиональных компетенций, осваиваемых в ходе изучения дисциплин:**

ПСК-1 владение инструментами выявления и предупреждения коррупционных проявлений в органах власти и организациях

ПСК-2 соблюдение стандартов профессиональной деятельности в области кадрового менеджмента и принципов корпоративной этики менеджера по персоналу

ПСК-3 умение распределять и осуществлять функции кадровой службы

**- Перечень общепрофессиональных компетенций, на основе которых были освоены профессиональные компетенции:**

ОПК-1 знанием основ современной философии и концепций управления персоналом, сущности и задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом, умение применять теоретические положения в практике управления персоналом организации;

ОПК-2 знание Кодекса об административных правонарушениях Российской Федерации, Уголовного кодекса Российской Федерации и иных федеральных законов в части определения ответственности за нарушения трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права, Гражданского кодекса Российской Федерации в части, относящейся к деятельности кадровой службы;

ОПК-3 знание содержания основных разделов Социального права, Миграционного права, касающихся социально-трудовой сферы, содержания основных документов Международного трудового права (Конвенция МОТ);

ОПК-4 владение навыками работы с внешними организациями (Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации, Пенсионным фондом Российской Федерации, Фондом социального страхования Российской Федерации, Федеральным фондом обязательного медицинского страхования, Федеральной службой по труду и занятости, кадровыми агентствами, службами занятости населения);

ОПК-5 способность анализировать результаты исследований в контексте целей и задач своей организации;

ОПК-6 владение культурой мышления, способность к восприятию, обобщению и экономическому анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения; способность отстаивать свою точку зрения, не разрушая отношения;

ОПК-7 готовность к кооперации с коллегами, к работе на общий результат, а также владение навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других;

ОПК-8 способность использовать нормативные правовые акты в своей профессиональной деятельности, анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации, находить организационно-управленческие и экономические решения, разрабатывать алгоритмы их реализации и готовность нести ответственность за их результаты;

ОПК-9 способность осуществлять деловое общение (публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловая переписка, электронные коммуникации);

ОПК-10 способностью решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности;

**- Перечень универсальных компетенций, подтверждающих наличие у выпускника общих знаний и социального опыта:**

УК ОС-1 способность применять критический анализ информации и системный подход для решения задач обоснования собственной гражданской и мировоззренческой позиции;

УК ОС-2 способность разработать проект на основе оценки ресурсов и ограничений;

УК ОС-3 способность вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе;

УК ОС-4 способность осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном и иностранном (ых) языках;

УК ОС-5 способность проявлять толерантность в условиях межкультурного разнообразия общества;

УК ОС-6 способность выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни;

УК ОС-7 способность поддерживать уровень физического здоровья, достаточного для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности;

УК ОС-8 способность создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении чрезвычайных ситуаций;

УК ОС-9 способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности;

УК ОС-10 способность использовать основы правовых знаний в различных сферах деятельности.

## **1. Программа государственного экзамена**

**1.1. Государственный экзамен проводится** устно в форме комплексного междисциплинарного устного экзамена

**1.2. При сдаче государственного экзамена выпускник должен продемонстрировать:**

- знание основ современной философии и концепций управления персоналом, сущности и задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом, умение применять теоретические положения в практике управления персоналом организации (ОПК 1)

- способность решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности (ОПК-10)

- знание основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике (ПК-1)

- знание основ кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала и умение применять их на практике (ПК-2)

- знание основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умение применять их на практике (ПК-6)

- знание принципов и основ формирования системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда), порядка применения дисциплинарных взысканий, владение навыками оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях) и умение применять их на практике (ПК 8)

- владение навыками разработки организационной и функционально-штатной структуры, разработки локальных нормативных актов, касающихся организации труда

(правила внутреннего трудового распорядка, положение об отпусках, положение о командировках и пр.) (ПК-11)

- владение навыками анализа экономических показателей деятельности организации и показателей по труду (в том числе производительности труда), а также навыками разработки и экономического обоснования мероприятий по их улучшению и умение применять их на практике (ПК-14)

- знание основ организационного проектирования системы и технологии управления персоналом (в том числе с использованием функционально-стоимостного метода), владение методами построения функциональных и организационных структур управления организацией и ее персоналом исходя из целей организации, умение осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования (ПК-34)

- знание основ разработки и использования инноваций в сфере управления персоналом, способность вносить вклад в планирование, создание и реализацию инновационных проектов в области управления персоналом (ПК-35)

- знание основ проведения и методов оценки экономической и социальной эффективности инвестиционных проектов в области управления персоналом при различных схемах и условиях инвестирования и финансирования программ развития персонала (ПК-36)

- способность участвовать в реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, знание технологии преодоления локального сопротивления изменениям и умение использовать их на практике (ПК-37)

### 1.3. Перечень тем, выносимых на государственный экзамен

<b>МЕНЕДЖМЕНТ</b>	
<b>Процесс управления. Функции управления</b>	<p>Понятие, природа возникновения и классификация функций управления. Роль функций управления в деятельности организации.</p> <p>Основные функции управления: планирование, организация, мотивация, контроль.</p> <p>Факторы возрастания роли планирования: изменения в окружающей среде, появление новых запросов рынка, ужесточение конкуренции, интернационализация и глобализация рынка.</p> <p>Планирование как основа управленческой деятельности. Функция организации как связывающий процесс во всех подразделениях социально-экономической системы. Мотивация как функция управления. Потребность, стимул, мотив, вознаграждение. Контроль как функция управления. Общий и специальный контроль, предварительный, текущий и заключительный (итоговый) контроль. Этапы процесса контроля: выработка критериев и ограничений; сопоставление с ними фактических результатов и принятие необходимых мер воздействия. Принцип обратной связи при реализации функций управления. Процессный подход в управлении. Характеристика и основные этапы процесса управления.</p>
<b>Процесс принятия управленческих решений</b>	<p>Значение управленческих решений в деятельности менеджера, их природа и содержание процесса принятия решений. Виды управленческих решений.</p> <p>Содержание и этапы процессы принятия управленческих решений, возможности поиска альтернативных вариантов решения, неопределенности, влияющие на принятие решения. Практическое значение моделирования процессов принятий решений.</p>

	<p>Методы выработки, принятия и реализации решений в процессе управления. Общая характеристика процесса принятия управленческих решений, его стадии, этапы – анализ ситуации, идентификация проблемы, определение критериев выбора, разработка альтернатив, выбор альтернатив, согласование решения, управление реализацией, контроль и оценка результатов.</p> <p>Требования к разработке управленческих решений. Содержание этих требований. Виды управленческих решений – по степени влияния на будущее организации, по степени обязательности исполнения, по функциональному назначению, по способу принятия, широте охвата.</p> <p>Методы принятия управленческих решений: эвристические, коллективные, количественные; моделирование ситуаций и принятие решений: теории игр, управления запасами, линейного программирования.</p> <p>Основное назначение функции контроля в выполнении управленческих решений.</p>
<p><b>Организационные отношения в системе менеджмента</b></p>	<p>Процесс делегирования полномочий как основное средство установления формальных взаимоотношений работников в организации и распределения между ними полномочий и ответственности.</p> <p>Полномочия как ограниченное право распоряжаться ресурсами и определять действия работников организации.</p> <p>Делегирование задач и полномочий и распределение ответственности.</p> <p>Ответственность как обязательство работника выполнять задачи, закрепленные за должностью, которую он занимает, и отвечать за результаты своей деятельности. Ответственность руководителя и ответственность исполнителя.</p> <p>Аппаратные полномочия как следствие усложнения организаций и управленческого труда.</p> <p>Функциональные полномочия как право руководителя самостоятельно принимать решения только в пределах определенной функции. Линейные полномочия – основной вид полномочий. Линейные полномочия как право непосредственного единоличного руководства. Линейные полномочия в формировании организационной структуры.</p> <p>Ответственность руководителя как обязательство отвечать за результаты труда подчиненных ему работников</p>
<p><b>ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ</b></p>	
<p><b>Социальная организация как управляемая система</b></p>	<p>Понятие «социальная организация». Основные характеристики социальной организации. Организации как закрытые и открытые социальные системы.</p> <p>Управление и самоуправление в социальной организации. Формальные и неформальные организации. Типология организаций.</p> <p>Общие и специфические закономерности социальной организации</p>
<p><b>Целевые ориентиры организации</b></p>	<p>Целевые ориентиры организации как основа внутренней структуры. Миссия и кредо организации. Система целей организации.</p> <p>Методика целеполагания (дерево целей, SMART).</p>



	Моделирование целевой картины организаций в проектных разработках
<b>Организационная структура и ее типы</b>	Структурный подход к организации. Определение организационной структуры. Типология организационных структур. Традиционные модели оргструктур: линейная, функциональная, линейно-функциональная, матричная. Современные модели организационных структур (проектная, сетевая, виртуальная).
<b>Организационные функции и процессы</b>	Определение и состав организационных функций. Технологическое ядро организации. Организационно-управленческие процессы. Организация и методы принятия управленческих решений. Организационные изменения и развитие. Проектирование и оценка эффективности организационных изменений
<b>ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ</b>	
<b>Теория спроса и предложения</b>	Потребительский спрос и его факторы: цена данного товара, цены взаимозаменяемых товаров (субститутов и комплементов), доходы, ожидания, вкусы и предпочтения потребителей, численность населения. Объем, шкала и кривая спроса. Закон спроса. Индивидуальный и рыночный спрос. Эластичность спроса: ее виды, кривая эластичности. Предложение и факторы его определяющие: экономические, технологические, социальные, юридические. Объем, шкала и кривая предложения. Закон предложения. Эластичность предложения: ее виды, кривые эластичности. Взаимодействие спроса и предложения. Рыночная цена. Равновесная цена и ее функции. Виды равновесия спроса и предложения. Экономическая природа дефицита и избытка товара.
<b>Издержки предприятия. Валовой доход и прибыль</b>	Понятие предприятия. Основные классификации предприятий. Внутренняя и внешняя среда. Производство. Краткосрочный и долгосрочный периоды в экономическом анализе деятельности фирмы. Постоянные и переменные факторы производства. Закон снижения предельной отдачи факторов производства в краткосрочном периоде. Динамика общего, среднего и предельного продукта. Концепции издержек производства. Издержки производства и издержки обращения. Вмененные издержки. Внешние, внутренние издержки. Постоянные и переменные издержки. Средние издержки. Предельные издержки. Особенности динамики постоянных, переменных и средних издержек и предельных издержек в краткосрочном периоде деятельности фирмы. Анализ издержек в долгосрочном периоде. Цели анализа. Валовой доход и прибыль. Валовые выручка и издержки. Общие, средние и предельные величины выручки и издержек. Экономическая природа прибыли. Функции прибыли. Норма прибыли. Бухгалтерская и экономическая прибыль. Нормальная прибыль.
<b>ЭТИКА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ</b>	
<b>Общение в организации: функции, виды и формы. Барьеры и</b>	Сущность, структура, функции и виды общения. Роль коммуникаций в деятельности работников органов местного самоуправления. Принципы и методы организации коммуникации. Организация коммуникативного пространства. Типы

<p><b>средства делового общения</b></p>	<p>коммуникабельности людей. Теоретические и прикладные модели коммуникации.</p> <p>Субъект и объект профессионального общения. Средства общения. Общение как коммуникация и как информационный процесс. Социально-психологические механизмы общения: психическое заражение, внушение, убеждение, подражание. Идентификация и стереотипы восприятия в процессе профессионального общения. Коммуникативные барьеры. Психологические барьеры и пути их преодоления в процессе деловой коммуникации. Особенности восприятия человека человеком, проявляющиеся в деловом общении. Влияние профессионального общения на развитие личности. Профессиональные деформации.</p> <p>Задачи, формы и инструменты коммуникации. Субъекты, средства и каналы восприятия в коммуникациях при личном общении.</p> <p>Слушание. Виды поведения при слушании. Парадокс слушания. Помехи при слушании и способы их устранения. Техника активного слушания.</p> <p>Телефонные разговоры. Основные нормы и правила этикета телефонных разговоров. Условия эффективности и композиция телефонных разговоров. Телефонные разговоры как элемент имиджа фирмы. Недостатки и преимущества телефонного общения. Стандарты телефонной коммуникации на разных этапах разговора.</p> <p>Элементы вербального и невербального общения. Роль невербального общения при первой встрече. Логичность, аргументация, терминология как элементы вербального общения. Голос и его характеристики. Взгляд, мимика, жесты, положение тела как средства невербального общения</p>
<p><b>Принципы профессиональной этики и современного служебного этикета</b></p>	<p>Понятие о профессиональной этике. Этические проблемы в сфере управления и бизнеса. Три типа правил и норм этики деловых отношений.</p> <p>Этические ценности в профессиональной деятельности. Основные принципы профессиональной этики: пунктуальность, конфиденциальность, доброжелательность и приветливость, внимание к окружающим, деловой внешний вид, грамотность</p>
<p><b>Этика взаимоотношений руководителя и подчиненного</b></p>	<p>Руководитель и подчиненный: этика взаимоотношений. Этический аспект бюрократизма.</p> <p>Представление, знакомство, приветствие. Имена и формы обращения. Особенности поведения работника органа местного самоуправления при участии в официальных мероприятиях: встречи, презентации, выставки, приемы. Этические аспекты проведения беседы: тема и содержание разговора, неприятные собеседники, неловкие ситуации. Принципы делового этикета: взаимная вежливость, такт, непринужденность, рациональность, обязательность. Официальный протокол. Ранги и приоритеты в процессе официальной коммуникации. Деловой костюм.</p>
<p><b>Этический кодекс как инструмент эффективного управления</b></p>	<p>Технология проектирования и внедрения этического кодекса. содержание этического кодекса (этические принципы; политика в отношении конфликтов интересов; конфиденциальная информация; изобретения и интеллектуальная собственность; поведение на рабочем месте; политика в отношении безопасности труда, охраны здоровья и защиты окружающей среды; отношения с</p>

	партнерами и государственными служащими; политика “открытых дверей”; взыскания).
<b>ТРУДОВОЕ ПРАВО</b>	
<b>Правоотношения сферы трудового права</b>	<p>Понятие и виды правоотношений сферы трудового права. Трудовое правоотношение, его особенности структура. Стороны трудовых отношений. Содержание трудовых отношений. Основания возникновения трудовых отношений. Основания изменения и прекращения трудовых отношений.</p> <p>Отношения, тесно связанные с трудовыми отношениями: субъекты, содержание, основания возникновения, изменения и прекращения. Правоотношения по обеспечению занятости; организационно-управленческие; правоотношения по профессиональной подготовке непосредственно у работодателя; правоотношения по надзору и контролю за соблюдением трудового законодательства; правоотношения по разрешению трудовых споров.</p>
<b>Правовое регулирование занятости населения</b>	<p>Общая характеристика законодательства о занятости. Система и компетенция органов содействия занятости населения в РФ. Федеральная служба по труду и занятости и ее компетенция в сфере обеспечения занятости.</p> <p>Правовой статус безработного. Порядок признания граждан безработными. Порядок регистрации гражданина в качестве безработного, этапы регистрации. Правовая организация трудоустройства. Подходящая работа: понятие и критерии.</p> <p>Права и социальные гарантии безработных. Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации по направлению службы занятости. Размер и порядок выплаты стипендии. Организация общественных работ</p> <p>Пособие по безработице. Размер пособия по безработице. Сроки выплаты пособия по безработице. Прекращение, приостановка выплаты пособия по безработице, снижение его размера.</p> <p>Обязанности работодателя в сфере занятости.</p>
<b>Заключение и изменение трудового договора</b>	<p>Понятие и признаки трудового договора. Отграничения трудового договора от гражданско-правовых договоров, связанных с трудом. Стороны трудового договора. Содержание и форма трудового договора. Виды трудового договора. Гарантии при приеме на работу. Запрещение дискриминации при приеме на работу. Общий порядок заключения трудового договора. Испытание при приеме на работу. Оформление приема на работу. Трудовая книжка работника. Персональные данные работника.</p> <p>Изменение трудового договора, существенных его условий. Отстранение от работы.</p> <p>Понятие и виды переводов на другую работу. Условия правомерности переводов. Отличие перемещения от перевода.</p>
<b>Прекращение трудового договора</b>	<p>Классификация оснований прекращения трудового договора. Расторжение трудового договора по инициативе работника.</p> <p>Основания и порядок расторжения трудового договора по инициативе работодателя. Расторжение трудового договора по инициативе работодателя по основаниям, не связанным с виной работника. Расторжение трудового договора по инициативе работодателя в связи с совершением работником виновных действий. Гарантии работникам при расторжении трудового</p>

	<p>договора по инициативе работодателя.</p> <p>Прекращение трудового договора по обстоятельствам, не зависящим от воли его сторон</p> <p>Порядок оформления увольнения и производство расчетов с работником. Выходное пособие. Правовые последствия незаконного увольнения.</p>
<b>Рабочее время и время отдыха</b>	<p>Понятие и виды рабочего времени. Нормальная продолжительность рабочего времени. Сокращенное и неполное рабочее время.</p> <p>Режим рабочего времени и порядок его установления. Виды рабочей недели. Сменная работа. Вахтовый режим рабочего времени. Гибкий график рабочего времени. Ненормированный рабочий день.</p> <p>Работа за пределами нормальной продолжительности рабочего времени. Совместительство. Сверхурочная работа.</p> <p>Понятие и виды времени отдыха. Виды отпусков, их продолжительность. Ежегодные отпуска работников. Порядок предоставления ежегодных отпусков. Условия предоставления дополнительных отпусков. Отпуск без сохранения заработной платы.</p>
<b>Дисциплина труда</b>	<p>Понятие дисциплины труда. Методы обеспечения дисциплины труда. Правовое регулирование внутреннего трудового распорядка. Правила внутреннего трудового распорядка, иные локальные нормативные акты работодателя. Уставы, положения о дисциплине.</p> <p>Меры поощрения и награждения (виды, основания, порядок применения). Государственные награды.</p> <p>Дисциплинарная ответственность: понятие и виды. Дисциплинарный проступок как основание для привлечения к дисциплинарной ответственности. Дисциплинарные взыскания, процедура их применения и снятия.</p>
<b>Охрана труда</b>	<p>Содержание института охраны труда. Законодательство об охране труда. Система стандартов безопасности труда. Нормы и правила по охране труда. Организационно-правовые формы обеспечения охраны труда.</p> <p>Правила охраны труда на вредных и опасных работах. Компенсации и льготы работникам за тяжелые условия работы и работы с вредными условиями.</p> <p>Специальные нормы об охране труда отдельных категорий работников. Охрана труда женщин, несовершеннолетних, лиц с пониженной трудоспособностью.</p> <p>Расследование и учет несчастных случаев на производстве.</p>
<b>Правовое регулирование оплаты труда</b>	<p>Понятие заработной платы. Минимальный размер оплаты труда. Оплата труда при отклонениях от нормальных условий труда. Юридическая ответственность за нарушение сроков выплаты заработной платы</p>
<b>Трудовые споры</b>	<p>Понятие и виды трудовых споров. Индивидуальные трудовые споры. Порядок рассмотрения индивидуальных трудовых споров в комиссии по трудовым спорам. Особенности рассмотрения индивидуальных трудовых споров в суде. Понятие коллективного трудового спора. Этапы и порядок проведения примирительных процедур. Реализация права на забастовку. Случаи признания</p>

	забастовки незаконной
<b>ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ</b>	
<b>Теории поведения человека в организации</b>	<p>Бихевиористские теории организационного поведения: классическое и оперантное обусловливание. Значение бихевиоризма для теории и практики управления.</p> <p>Когнитивные теории организационного поведения. Взаимосвязь когнитивного подхода и теорий мотивации.</p> <p>Теория социального научения: процессы подражания, самоэффективность. Принципы научения: подкрепление и наказание.</p> <p>Синергетический и ситуационный подходы формирования знания об организационном поведении.</p>
<b>Личность как объект организационного поведения. Социализация личности</b>	<p>Категория личности в организационном поведении. Основные свойства личности: физическое состояние, характер, воля, потребности, мотивы, цели. Этапы формирования личности. Структура личности на основе теории психоанализа. Типологии личности.</p> <p>Социальные характеристики личности: социально-демографические параметры, групповая принадлежность, статус, роли, профессионализм.</p> <p>Социализация личности. Стадиальный анализ Д.Левинсона. Модель Дугласа Холла.</p>
Управление организационным поведением	<p>Сущность, формы и принципы управления организационным поведением. Модели отношения к персоналу: поведение инновационное; либеральное; консервативное.</p> <p>Стадии управления организационным поведением: идентификация ключевых форм поведения; измерение поведенческих форм событий; функциональный анализ поведения; интервенция поведенческих событий; оценка улучшения поведения в организации.</p>
<b>Формирование группового поведения в организации</b>	<p>Понятие группы с точки зрения организационного поведения. Причины объединения людей в группы. Структура группы. Типология групп. Теории, объясняющие природу образования групп: теория близости, теория формирования групп, теория равновесия, теория обмена.</p> <p>Динамика группового поведения. Распределение ролей в группе. Моделирование группового поведения.</p> <p>Неформальные группы: критерии, условия и стадии формирования, их роль в организационном поведении. Нормы и роль в неформальных группах.</p> <p>Динамика формальных рабочих групп. Команды, рабочие группы и комитеты. Эффективность команд.</p>
<b>Лидерство в организации: понятие, теории лидерства</b>	<p>Понятие и теории лидерства: теория лидерских черт, поведенческие теории личности, групповая теория лидерства, ситуационные теории лидерства, теории харизматических качеств лидеров. Стили управления в зависимости от зрелости подчиненных и от отношения к подчиненным.</p> <p>Роли, выполняемые лидерами. Деятельность успешных и эффективных лидеров. Оценка лидерских качеств.</p> <p>Поведенческие подходы к лидерству в организации. Стили лидерства в классических и новейших теориях лидерства.</p> <p>Классификация стилей лидерства: харизматические стили</p>

	<p>лидерства, стили лидерства по Блэйку-Моутону, стили лидерства Херси и Бланшара, стили лидерства по Лайкерту.</p> <p>Власть и влияние как факторы организационного поведения.</p> <p>Влияние лидеров на поведение работников организации</p>
Изменения в организации: сущность, механизм проведения	<p>Сущность и причины изменений в организациях. Наиболее типичные изменения, происходящие в организациях. Стадии процесса изменений в организации: размораживание, проведение изменений, замораживание. Реакция работников на изменения. Внутренние движущие силы организации.</p> <p>Сопротивление изменениям. Личностные факторы сопротивления. Групповые и системные (организационные) факторы, препятствующие изменениям. Формы сопротивления изменениям в организации: логические, психологические и социологические. Преодоление сопротивления изменениям.</p> <p>Организационное развитие: методы совершенствования организационного поведения. Понятие интервенции как основа проведения изменений в организации</p>
<b>ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ</b>	
<b>Эволюция концепций управления персоналом</b>	<p>Управление персоналом в системе научного менеджмента. Наука управления персоналом и основные этапы ее развития. Эволюция управленческой мысли: ремесленный этап управленческой системы. Технический этап развития системы управления человеческими ресурсами. Рыночный этап развития системы управления персоналом. Инновационный вид управления персоналом.</p> <p>Эволюция концепций управления персоналом. Тейлоровские и неотейлоровские системы управления трудом. Экономическая парадигма А.К. Гастева. Экономическая парадигма П.М. Керженцева.</p> <p>Развитие социотехнического и системного подходов к персоналу. Формирование концепции «управление человеческими ресурсами»</p> <p>Современные концепции управления человеческими ресурсами: концепция «человеческого капитала», анализ человеческих ресурсов; стохастическая позиционная модель.</p>
<b>Принципы и методы управления персоналом</b>	<p>Принципы построения системы управления персоналом. Принципы развития системы управления персоналом.</p> <p>Понятие метода. Совокупность методов, используемых для изучения системы управления персоналом. Системный подход.</p> <p>Методы управления персоналом. Административные методы. Экономические методы. Социально-психологические методы. Комплексное использование методов управления персоналом на практике.</p>
<b>Кадровое, информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и делопроизводственное обеспечение системы управления</b>	<p>Экономические, научно-технические, производственно-коммерческие и социальные цели организации.</p> <p>Система целей для управления персоналом организации. Индивидуальные цели работников и цели организации.</p> <p>Функциональные блоки, определяющие структуру службы управления персоналом. Структурное местоположение службы управления персоналом.</p> <p>Количественный и качественный состав работников кадровой службы организации. Методы расчета численности руководителей и специалистов службы управления персоналом.</p>

<b>персоналом</b>	<p>Информационное обеспечение системы управления персоналом: оперативная информация, нормативно-справочная информация, технико-справочная информация. Условия реализации принципов комплексности, оперативности, достоверности, систематичности информации.</p> <p>Материальное и техническое обеспечение системы управления.</p> <p>Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом. Документы организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера.</p> <p>Правовое регулирование системы управления персоналом.</p> <p>Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом</p>
<b>Оценка социальной и экономической эффективности системы управления персоналом</b>	<p>Диагностический подход к оценке функционирования служб управления персоналом. Критерии и показатели оценки. Показатели экономической эффективности. Показатели степени соответствия. Показатели степени удовлетворенности работников. Косвенные показатели эффективности. Эффективность кадровых программ.</p> <p>Порядок расчета экономической эффективности организационных проектов совершенствования системы управления персоналом. Финансовое обоснование проекта. Показатели бюджетной эффективности.</p> <p>Расчет затрат, связанных с совершенствованием системы управления персоналом. Единовременные и текущие затраты. Затраты на научно-исследовательские работы, разработку и внедрение мероприятий, по совершенствованию управления персоналом.</p>
<b>ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ</b>	
<b>Технологии формирования персонала</b>	<p>Социальные технологии и их роль в управлении персоналом. Понятие технологии кадровой работы, ее операции и процедуры. Изменения кадровых технологий в условиях информатизации трудовых процессов.</p> <p>Технология набора, отбора, найма и высвобождения персонала. Исследование внешних и внутренних рынков труда. Особенности рекруитмента в России.</p> <p>Структура затрат на привлечение персонала в организацию. Методы отбора кадров: собеседование, анкетирование, ранжирование, интервьюирование при приеме на работу, проверка рекомендаций или послужного списка. Роль и место центров оценки в организации отбора персонала.</p> <p>Процедура приема персонала.</p>
<b>Профориентация и трудовая адаптация персонала</b>	<p>Роль профориентационной работы в выборе индивидом трудовой деятельности.</p> <p>Трудовая адаптация. Субъективные и объективные аспекты профессиональной адаптации. Психофизиологическая адаптация. Социально-психологическая адаптация. Познавательный, практический и эмоциональный факторы социально-психологической адаптации. Организационная адаптация. Экономическая адаптация. Уровень заработной платы как объект экономической адаптации.</p>

	<p>Виды адаптации. Первичная и вторичная адаптация. Социализация и профессионализация как цели первичной адаптации. Цели вторичной производственной адаптации: перераспределение кадров, совершенствование производственного климата, дальнейшая социализация индивида.</p> <p>Функции процесса адаптации. Методы адаптации. Инструктаж, коучинг, ротация, наставничество.</p> <p>Регулирование адаптационного процесса. Ориентационные и адаптационные программы поддержки</p>
<p><b>Механизм трудовой мотивации</b></p>	<p>Содержательные и процессуальные теории мотивации. Иерархия потребностей Маслоу. Физиологические потребности и их удовлетворение в производственных условиях. Потребности в безопасности и методы страхования, пожизненный найм, "золотой парашют". Управление увольнением. Преданность организации. Потребности в уважении и самоуважении. Потребности в самореализации и работа с руководителями</p> <p>Двухфакторная теория мотивации Герцберга. Гигиенические факторы. Мотивирующие факторы. Мотивационная теория ожиданий Врума. Валентность. Ожидание. Инструментальность. Мотивационная модель Портера-Лоурера.</p> <p>Современные теории трудовой мотивации.</p> <p>Мотивация как процесс. Структура, функции и механизм трудовой мотивации. Механизм формирования трудовой мотивации. Социализация и индивидуализация.</p> <p>Механизм функционирования трудовой мотивации, его основные компоненты: включенность в трудовую деятельность, мотивационное ядро личности, удовлетворенность трудом, трудовое поведение. Многообразие форм трудового поведения. Этические вопросы трудовой мотивации</p>
<p><b>Стимулирование трудовой деятельности</b></p>	<p>Методы материального и нематериального стимулирования. Позитивное и негативное стимулирование. Особенности негативного стимулирования. Соотношение поощрений и наказаний.</p> <p>Характеристика трудовых стимулов. Материальное стимулирование труда – основные направления мотивации. Стимулирующая роль денег.</p> <p>Сущность, социальная природа заработной платы, ее минимальный уровень, динамика и порядок регулирования. Потребительский бюджет как основа определения размеров оплаты труда и обеспечения воспроизводства рабочей силы.</p> <p>Методы расчета минимального бюджета, преимущества и недостатки различных методов (статистического, нормативно-статистического, нормативного). Прожиточный минимум в РФ, дифференциация его величины по основным социально—демографическим группам населения и регионам страны.</p> <p>Соотношение минимального размера оплаты труда и прожиточного минимума, минимальной и реальной заработной платы.</p>
<p><b>Обучение персонала</b></p>	<p>Системный подход к обучению персонала. Сущность непрерывной системы обучения кадров. Современные методы и технологии обучения персонала. Классификация видов обучения персонала. Современные обучающие технологии</p>



<p><b>Технологии оценки персонала</b></p>	<p>Место оценки персонала в системе работы с кадрами. Цели проведения деловой оценки персонала. Классификация критериев оценки. Содержание профессиональных, деловых, личностных и интегральных критериев оценки. Комплексный характер оценочной процедуры. Элементы оценки персонала: объект оценки, субъект оценки, методы оценки, процедура оценки.</p> <p>Понятие объекта оценки. Классификация объектов оценки. Понятие предмета оценки. Взаимосвязь целей и предмета оценки. Понятие субъекта оценки. Классификация субъектов оценки. Периодичность проведения оценки. Методы оценки. Классификация методов оценки.</p> <p>Назначение оценочных шкал. Рейтинговые методы оценки: преимущества и недостатки. Разновидности рейтинговых методов оценки.</p> <p>Сравнительные методы оценки персонала. Разновидности ранжирования: прямое ранжирование, чередующееся ранжирование, метод парных сравнений, метод заданного распределения, метод вынужденного выбора.</p> <p>Поведенческие рейтинговые шкалы (BARS): назначение, современное развитие. Правила разработки поведенческих рейтинговых шкал.</p> <p>Метод использования анкет: назначение, преимущества, недостатки.</p> <p>Метод управления по целям (МВА). Основные элементы управления по целям. Этапы управления по целям. Сфера применения МВА, его преимущества и недостатки</p>
<p><b>Работа с кадровым резервом</b></p>	<p>Понятие и сущность кадрового резерва. Отличие кадрового резерва от кадрового потенциала. Типологии кадрового резерва. Классификация резерва по виду деятельности; по времени назначения; по целям и этапам формирования, по субъектному составу.</p> <p>Принципы формирования кадрового резерва. Составление прогноза и плана предполагаемых изменений в составе руководящих кадров; предварительный набор кандидатов в резерв; получение информации о деловых, профессиональных и личностных качествах кандидатов; формирование состава резерва кадров; подготовка резерва и его оценка. Общие, специальные и индивидуальные программы подготовки резервистов.</p> <p>Проблемы работы с кадровым резервом в современной России. Применение данной технологии в организациях различных форм собственности.</p>
<p><b>Высвобождение персонала</b></p>	<p>Функции труда: функция материального обеспечения жизни; функция самореализации личности; функция социальной интеграции личности. Высвобождение персонала как угроза реализации функций труда.</p> <p>Экономичность и целесообразность высвобождения персонала предприятия. Принципы сокращения кадров.</p> <p>Планирование сокращения персонала. Программы мероприятий по высвобождению персонала. Виды увольнения. Увольнение по инициативе сотрудника. Увольнение по инициативе работодателя. Выход на пенсию.</p> <p>Роль и функции менеджера по персоналу в процессе</p>

	высвобождения сотрудника. Проблемы высвобождения персонала на российских предприятиях. Антикризисные технологии управления персоналом.
<b>ОСНОВЫ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА</b>	
<b>Стандарты профессиональной деятельности в области кадрового менеджмента</b>	Цель создания Стандартов профессиональной деятельности в области кадрового менеджмента. Миссия стандартов. Уровни развития знаний, умений, навыков. Задачи менеджера на оперативном уровне. Специализация по кадровому делопроизводству и по управлению персоналом. Задачи и функции менеджера по персоналу на тактическом уровне. Задачи топ-менеджера в области кадрового менеджмента на стратегическом уровне. Особенности профессиональной этики менеджера по персоналу в современных социально-экономических условиях
<b>Организационное проектирование системы управления персоналом</b>	Методологические основы кадрового менеджмента. Принципы построения системы управления персоналом. Цели и функции, типовая структура системы управления персоналом. Ресурсное обеспечение подсистем управления персоналом и системы в целом. Принципы и методы построения системы управления персоналом. Организационная структура системы управления персоналом. Ресурсное обеспечение системы управления персоналом. Распределение функций, полномочий и ответственности персонала.
<b>ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ</b>	
<b>Кадровая политика организации: содержание, виды, факторы влияния, методы реализации</b>	Система стратегического управления организацией. Элементы стратегии управления персоналом. Взаимосвязь стратегии управления организацией и стратегии управления персоналом. Кадровая политика и кадровая стратегия: общее и особенное. Виды кадровой политики. Формирование и реализация кадровой политики организации: этапы и формы осуществления. Политика формирования кадрового состава (найма и поведения на рынке труда), политика использования персонала, политика развития персонала, компенсационная политика, политика высвобождения персонала.
<b>ОСНОВЫ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ</b>	
<b>Процедуры и методы планирования человеческих ресурсов</b>	Планирование персонала как форма реализации кадровой политики. Оперативный план работы с персоналом, структура типового оперативного плана. Планирование производительности труда и показателей по труду. Качественная потребность в персонале. Количественная потребность в персонале. Нормативно-методические документы, обеспечивающие расчет потребности в персонале. Определение источников и путей покрытия потребности в персонале. Разработка и внедрение совокупности мероприятий для формирования долгосрочной кадровой политики организации на рынке труда региона или отрасли, где действует данная организация. Методы планирования персонала. Прогнозирование с нулевого уровня. Использование в качестве стартовой точки для определения грядущей потребности в кадровом обеспечении имеющегося на данное время в организации уровня занятости. Подход «снизу вверх». Каждый последующий уровень организации, начиная с самого нижнего, прогнозирует свои потребности, в конечном счете, представляя совокупный прогноз

	<p>необходимых работников. Использование математических моделей. Моделирование. Использование макета реальной ситуации в кадровой политике.</p> <p>Расходы на персонал как основа для разработки производственных и социальных показателей организации. Планирование расходов на персонал. Оценка эффективности кадровых программ</p>
<b>ОСНОВЫ БЕЗОПАСНОСТИ ТРУДА</b>	
<p><b>Государственная политика в области охраны труда</b></p>	<p>Обеспечение реализации основных направлений государственной политики в области охраны труда на основе согласованных действий органов государственной власти РФ, органов государственной власти субъектов РФ и органов местного самоуправления, работодателей, объединений работодателей, а также профессиональных союзов, их объединений и иных уполномоченных работниками представительных органов по вопросам охраны труда.</p> <p>Охрана труда, как система законодательных актов, социально-экономических, организационных, технических, гигиенических и лечебно-профилактических мероприятий и средств, обеспечивающих безопасность, сохранение здоровья и работоспособности человека в процессе труда.</p> <p>Основные направления государственной политики в области охраны труда. Обеспечение приоритета сохранения жизни и здоровья работников. Принятие и реализация федеральных законов и иных нормативных правовых актов РФ, законов и иных нормативных правовых актов субъектов РФ об охране труда, а также федеральных целевых, отраслевых целевых и территориальных целевых программ улучшения условий и охраны труда. Государственное управление охраной труда. Государственный надзор и контроль за соблюдением требований охраны труда. Содействие общественному контролю за соблюдением прав и законных интересов работников в области охраны труда. Расследование и учет несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний. Защита законных интересов работников, пострадавших от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, а также членов их семей на основе обязательного социального страхования работников от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний. Установление компенсаций за тяжелую работу и работу с вредными и опасными условиями труда, неустранимыми при современном техническом уровне производства и организации труда. Координация деятельности в области охраны труда, охраны окружающей природной среды и других видов экономической и социальной деятельности.</p> <p>Распространение передового отечественного и зарубежного опыта работы по улучшению условий и охраны труда. Участие государства в финансировании мероприятий по охране труда. Подготовка и повышение квалификации специалистов по охране труда. Организация государственной статистической отчетности об условиях труда, а также о производственном травматизме, профессиональной заболеваемости и об их материальных последствиях. Обеспечение функционирования единой информационной системы охраны труда.</p>

	<p>Международное сотрудничество в области охраны труда. Проведение эффективной налоговой политики, стимулирующей создание безопасных условий труда, разработку и внедрение безопасных техники и технологий, производство средств индивидуальной и коллективной защиты работников. Установление порядка обеспечения работников средствами индивидуальной и коллективной защиты, а также санитарно-бытовыми помещениями и устройствами, лечебно-профилактическими средствами за счет средств работодателей.</p>
<p><b>Система управления безопасностью труда в организации: цели, функции, планирование и организация работ по безопасности труда</b></p>	<p>Безопасность труда (БТ), как состояние условий труда, при которых, с определённой вероятностью, исключено воздействие на работающих опасных и вредных производственных факторов.</p> <p>Система управления безопасностью труда (СУБТ) в организации, как часть общей системы управления организации, обеспечивающая управление рисками в области охраны здоровья и безопасности труда, связанными с деятельностью организации.</p> <p>Задачи СУБТ. Обеспечение безопасности производственного оборудования, инструмента, технологических процессов, выпускаемой продукции, зданий, сооружений, территории предприятия, организации производства, эксплуатации транспорта. Обеспечение безопасного обслуживания и содержания рабочих мест. Аттестация рабочих мест по условиям труда и сертификация производственных объектов на соответствие требованиям по охране труда. Нормализация санитарно-технических условий труда. Обеспечение благоприятных психофизиологических условий труда, режимов труда и отдыха. Профессиональный отбор работающих отдельных специальностей. Обучение работающих безопасности труда. Обеспечение работающих средствами индивидуальной защиты. Санитарно-бытовое обеспечение работающих. Организация лечебно-профилактического обслуживания работающих. Планирование работ по безопасности труда (программа улучшения условий и ОТ).</p> <p>Функции управления БТ: 1) контрольно - информационные – контроль состояния БТ; учёт травматизма и заболеваемости; сбор, обработка и передача информации; 2)выработки и принятия решений – оперативное управление; планирование безопасности труда; прогнозирование; анализ и оценка безопасности; 3)организации исполнения решений – стимулирование повышения уровня БТ; административные и социально-психологические воздействия; контроль исполнения и оценка его эффективности.</p> <p>Коммуникационная система в управлении БТ, включающая внешнее и внутреннее информационное обеспечение и способствующая своевременности и обоснованности принимаемых решений на основе мониторинга условий труда, статистики профзаболеваний и травматизма, анализа производственных рисков и эффективности мероприятий по их контролю и снижению.</p> <p>Планирование и организация работ по БТ – как система взаимосвязанных мероприятий (законодательных, организационных, технических, лечебно-профилактических, экономических и др.), направленных на обеспечение охраны труда.</p> <p>Организация службы ОТ в организации. Определение и</p>

	документальное оформление политики организации в области охраны труда; доведение принятой политики до всех работников организации, её поддержку на всех уровнях управления и её реабилитацию; периодический анализ и корректировка политики с целью обеспечения её постоянного соответствия изменяющимся потребностям организации.
<b>КАДРОВЫЙ АУДИТ В ОРГАНИЗАЦИИ</b>	
<b>Кадровый аудит в системе управления персоналом</b>	Кадровый аудит как форма диагностики системы управления персоналом. Место аудита в системе управления персоналом. Цели и задачи проведения кадрового аудита. Нормативно-правовые основы и принципы проведения кадрового аудита. Виды кадрового аудита по периодичности проведения, полноте охвата изучаемых объектов, методике анализа, уровням проведения. Внешний и внутренний кадровый аудит.
<b>Организация и проведение кадрового аудита</b>	Классификация объектов кадрового аудита. Кадровые процедуры, технологии, процессы, элементы системы управления персоналом как объекты аудита. Служба персонала как объект кадрового аудита. Кадровый состав и кадровый персонал как объекты аудита. Основные параметры различных объектов кадрового аудита. Методы и инструменты кадрового аудита. Этапы подготовки и проведения кадрового аудита. Формирование программы кадрового аудита. Структура отчета о проведении кадрового аудита. Использование результатов аудита в деятельности кадровой службы и в системе управления персоналом.
<b>ЭКОНОМИКА И СОЦИОЛОГИЯ ТРУДА</b>	
<b>Труд и социально-трудовые отношения</b>	Труд как вид деятельности. Элементы процесса труда. Формы проявления труда. Труд как социальный процесс. Классификация видов труда. Формирование и использование трудового потенциала организации. Структура персонала: профессиональная, функциональная, половозрастная, образовательная, социальная. Система социально-трудовых отношений, ее структура: принципы и типы, факторы развития.
<b>Социальные основы трудовой деятельности</b>	Функции социологии труда. Роль социологических исследований в управлении трудовой деятельностью. Группа и личность в трудовой деятельности. Личные цели, реализуемые посредством труда. Основы трудового поведения личности. Социальная политика организации. Социологические исследования в организации.
<b>Трудовой потенциал общества, организации, человека</b>	Трудовой потенциал общества. Трудовой потенциал организации. Способности генерации новых идей, методов, образцов поведения, предложения на рынке труда. Трудовой потенциал человека: психофизиологические возможности участия в общественно-полезной деятельности. Основные компоненты, составляющие потенциал общества, организации и человека в условиях современной экономики
<b>Социально-трудовые отношения и их регулирование</b>	Понятие социально-трудовых отношений. Структура социально-трудовых отношений. Экономические, психологические и правовые элементы, соединяющие индивидуумов и социальные группы в трудовой деятельности. Патернализм, партнерство, конкуренция, солидарность, дискриминация, конфликт как основания социально-трудовых

	<p>отношений.</p> <p>Социальное партнерство. Вклады различных социальных групп в накопление доходов предприятий и национального дохода страны</p>
<b>Нормирование труда</b>	<p>Определение необходимых затрат рабочего времени на выполнение конкретного объема работ в конкретных организационных условиях. Нормируемое и ненормируемое рабочее время. Классификация затрат рабочего времени. Время работы. Время перерывов. Структура нормы времени. Нормы времени. Норма выработки. Нормы обслуживания. Нормы численности. Технически-обоснованные и опытно-статистические нормы. Нормы – установленная величина, определяющая максимально допустимую затрату труда (живого или общественного) на единицу продукции или вид работы или минимально допустимый выход полезного эффекта на единицу затрачиваемого ресурса.</p>
<b>Изучение затрат рабочего времени</b>	<p>Способ получения информации об использовании фонда рабочего времени, рациональности выполнения производственных операций в целях повышения производительности труда. Основные методы изучения затрат рабочего времени. Фотография рабочего дня как процесс изучения и изменения всех затрат рабочего времени на протяжении рабочей смены или её части. Фотография используется для расчета норм и нормативов подготовительно-заключительного времени, времени на техническое обслуживание рабочего места, времени на организационное обслуживание рабочего места, времени на отдых и личные надобности. Выявление потерь рабочего времени в течении рабочего дня. Индивидуальные, групповые, бригадные и самофотографии, непрерывные и маршрутные.</p> <p>Хронометраж как способ изучения операций путем наблюдения и измерения затрат на выполнение отдельных, повторяющихся при изготовлении каждой единицы продукции в целях определения норм времени на отдельные операции. Коэффициент устойчивости хроноряда Число необходимых наблюдений при хронометраже. Максимально допустимые величины коэффициента устойчивости хронорядов.</p> <p>Метод моментальных наблюдений. Определение структуры затрат рабочего времени на основе количества моментов (случаев), соответствующих наблюдаемым состояниям рабочих и оборудования. Способы фиксации состояния рабочих мест: через равные или через случайно выбранные промежутки времени. Выбор интервала наблюдений. Преимущества метода моментальных наблюдений. Подготовка, порядок поведения и обработки результатов метода моментных наблюдений, определение количества моментальных наблюдений.</p>
<b>Анализ и планирование трудовых показателей</b>	<p>Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами. Сравнение фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью. Оценка соответствия квалификации рабочих сложности выполняемых работ. Соответствие фактического уровня образования каждого работника занимаемой должности. Квалификационный уровень работников.</p>

	<p>Показатели движения рабочей силы: коэффициент оборота по выбытию, коэффициент оборота по приему, коэффициент текучести кадров, коэффициент постоянства состава персонала предприятия.</p> <p>Анализ использования фонда рабочего времени. Оценка эффективности использования трудовых ресурсов по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период. Анализ производительных затрат труда.</p> <p>Анализ производительности труда. Обобщающие частные, вспомогательные показатели уровня производительности труда. Факторы, управляющие на уровень среднегодовой выработки работников предприятия.</p> <p>Анализ эффективности использования трудовых ресурсов по показателю рентабельности персонала.</p> <p>Анализ трудоемкости продукции по показателям динамики трудоемкости, по выполнению плана по ее уровню, причинам ее изменения и влиянию на уровень производительности труда.</p> <p>Показатели удельной трудоемкости по видам продукции.</p> <p>Анализ фонда зарплаты. Определение абсолютного и относительного отклонения по фонду зарплаты. Причины изменения переменной и постоянной зарплаты. Анализ уровня оплаты труда персонала предприятия с учетом инфляции. Соотношение между темпами роста средней зарплаты и производительностью труда.</p> <p>Показатели эффективности использования фонда заработной платы. Структурно-логическая схема факторного анализа показателей эффективности использования фонда зарплаты. Показатель чистой прибыли на рубль заработной платы, ее изменение за счет факторов, определяющих уровень среднечасовой выработки.</p>
<b>КОНФЛИКТОЛОГИЯ</b>	
<p><b>Понятие, структура и методы изучения конфликтов</b></p>	<p>Определения понятия «конфликт» в отечественной и зарубежной научной мысли. Современные подходы к пониманию конфликта. Социологическая и психологическая трактовки конфликта. Природа социального конфликта. Социальная обусловленность внутриличностных конфликтов. Сферы и критерии возможности применения понятия «конфликт». Подходы к анализу конфликта. Основные параметры конфликтного взаимодействия. Возможности конструктивного урегулирования конфликтов.</p> <p>Основные методы конфликтологии. Методы изучения и оценки личности. Методы изучения и оценки социально-психологических явлений в группах. Методы диагностики и анализа конфликта. Эксперимент. Исследование документов. Опрос. Тестирование. Наблюдение. Экспертное интервью. Социометрия. Структурно-функциональный анализ конфликта. Необходимые условия возникновения конфликта. Понятие конфликтной ситуации. Объект, предмет и субъекты конфликта. Конструктивные и деструктивные функции конфликта. Объединяющая функции конфликта. Функция активизации социальных связей. Сигнальная функция. Информационная функция. Инновационная функция. Преобразовательная функция. Профилактическая функция конфликта. Функция эмоциональной разрядки. Границы</p>

	<p>конфликта и аспекты их определения. Временные границы конфликта. Показатели начала и завершения конфликта. Пространственные и внутрисистемные границы конфликта. Основные и косвенные участники конфликта. Подстрекатели, пособники и организаторы конфликта. Посредники в конфликте. Медиация: понятие, содержание и формы реализации. Требования к медиаторам. Психологический механизм медиации.</p>
<p><b>Типология конфликтов</b></p>	<p>Основания для классификации конфликтов. Классификация конфликтов Р. Даля. Уровни конфликта в классификации А. Раппопорта. Антагонистические и компромиссные конфликты. Классификации конфликтов по числу участников, по масштабу, направленности воздействия и распределения полномочий, по затронутым потребностям, по степени проявления и преднамеренности, по характеру объекта. Понятие внутриличностного конфликта. Подход З. Фрейда к внутриличностным конфликтам. Концепции А. Адлера и К. Г. Юнга. Мотивационные конфликты. Конфликты нереализованного желания. Адаптационные конфликты. Конфликты неадекватной самооценки. Нравственные конфликты. Невротические конфликты. Ролевые конфликты. Понятие межличностного конфликта. Основные формы межличностных конфликтов. Правила поведения в межличностном конфликте. Конфликт между личностью и группой. Понятие межгруппового конфликта. Причины межгрупповых конфликтов. Социально-групповые интересы и объекты межгрупповых конфликтов. Социальная идентичность и самоидентификация. Классификация конфликтов по сфере проявления. Социальные конфликты. Политические конфликты. Причины и участники политических конфликтов. Виды, формы и динамика политических конфликтов. Профилактика и урегулирование политических конфликтов. Конструктивные и деструктивные функции политических конфликтов. Экономические конфликты. Юридические конфликты. Этнические конфликты. Религиозные конфликты. Семейные конфликты. Организационные конфликты. Конфликты в трудовой сфере. Основные формы трудовых конфликтов. Профилактика и урегулирование трудовых конфликтов. Этнические конфликты. Причины этнических конфликтов. Религиозный и политический факторы в этнических конфликтах. Психологические механизмы развития этнических конфликтов. Этнические конфликты современности. Урегулирование этнических конфликтов.</p>
<p><b>Причины и развитие конфликтов в организации</b></p>	<p>Объективные причины конфликтов в обществе и организации. Ограниченность ресурсов, подлежащих распределению. Нарушение взаимосвязи ответственности и заданий в организации. Несогласованность целей различных групп работников. Степень разработанности этических нормативов. Степень удовлетворенности работников условиями и оплатой труда. Нарушения мотивации трудовой деятельности. Личностные причины конфликтов. Уровень конфликтности в социальной группе и в трудовом коллективе. Проблема психологической совместимости. Неформальные группы и неформальные лидеры как фактор конфликтности в социальной</p>



	<p>группе и трудовом коллективе. Личные и профессиональные взаимоотношения как фактор конфликтности. Субъективное восприятие конфликта.</p> <p>Стрессовые ситуации как фактор конфликта. Классификации конфликтов в обществе в целом и в организации. Динамика конфликтов и содержание ее этапов. Латентная стадия развития конфликта. Фаза наличия конфликтной ситуации. Фаза возникновения инцидента. Конфликтогены. Стадия открытого конфликта. Фаза прямой конфронтации. Фаза выбора действий. Фаза завершения, урегулирования или разрешения конфликта. Послеконфликтная стадия. Фаза ослабления противостояния. Заключительная фаза.</p> <p>Стили конфликтного поведения, их содержание, мотивы выбора, преимущества и недостатки. Сетка Томаса-Килмена. Уклонение. Приспособление. Конфронтация. Сотрудничество. Компромисс. Сценарии развития конфликта. Деловой спор. Формализация отношений. Психологический антагонизм. Роль информации в возникновении протекании конфликта. Матрица Джохари. Оценка поведения в конфликте по Дж. Г. Скотт. Функции конфликта в организации</p>
<p><b>Методы разрешения конфликтов в организации</b></p>	<p>Сущность управления конфликтами. Основные этапы управления конфликтами. Сбор информации о конфликте и его причинах. Анализ целей и интересов конфликтующих сторон, возможностей сторон и сущности конфликта. Построение вероятностных моделей хода конфликта и его результатов. Выбор оптимальной модели развития и последствий конфликта. Методы управления конфликтами. Методы предвидения, предотвращения, подавления, решения и отсрочки конфликта.</p> <p>Сущность понятия «разрешение конфликта». Предпосылки разрешения конфликта. Полное и неполное, конструктивное и деструктивное разрешение конфликта. Внутриличностные, межличностные и структурные методы разрешения конфликтов. Разъяснение требований к выполнению поставленной задачи как метод разрешения конфликта. Использование координационных и интеграционных механизмов в разрешении конфликта. Установление общеорганизационных комплексных целей как метод разрешения конфликта. Использование системы поощрения для разрешения конфликта. Психологические методы разрешения конфликтов.</p> <p>Переговоры как форма разрешения конфликтов. Функции переговоров. Техника ведения переговоров. Медиация. Нормативное регулирование конфликтов. Управленческое консультирование. Арбитраж и примирение сторон. Принудительные процедуры при разрешении конфликтов. Судебное расследование и решение при урегулировании конфликтов. Функции руководителя в конфликте. Руководитель как субъект конфликта и посредник в его разрешении. Взаимосвязь стилей управления с возможностью возникновения и развития конфликта в организации</p>
<p><b>Профилактика конфликтов в организации</b></p>	<p>Понятие и сущность профилактики конфликтов. Профилактика конфликтов в различных сферах деятельности. Основные способы профилактики конфликтов в организации. Устранение</p>

	<p>объективных и субъективных причин возникновения конфликтов. Методы поддержания и развития сотрудничества и социального взаимодействия. Выдвижение общих гармонизирующих целей между руководством организации и ее персоналом. Обеспечение соблюдения четкой субординации и интеграции между подразделениями и должностями. Нормативные способы профилактики конфликтов. Обеспечение баланса прав и ответственности в социальной группе, организации. Политика мотивации трудовой деятельности. Предоставление материальных льгот. Использование монетарной и немонетарной побудительной системы как метод профилактики конфликтов. Обеспечение нормальных психофизиологических условий труда и его технической оснащенности. Баланс прав и ответственности при выполнении служебных обязанностей. Обеспечение социальной безопасности. Меры по обеспечению самореализации. Создание благоприятного психологического климата в социальной группе, организации. Правила бесконфликтного поведения. Способы укрепления психологической совместимости. Обеспечение социальной защиты персонала. Реализация идей социальной справедливости. Социальное партнерство: принципы и формы реализации. Направления социального партнерства. Полномочия трудового коллектива. Функции и прерогативы профсоюза</p>
<b>ЭКОНОМИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ</b>	
<p><b>Экономический механизм управления персоналом</b></p>	<p>Сущность и элементы экономического механизма управления персоналом организации. Система экономических показателей, нормативов и регламентов, используемых в практике управления персоналом, и пути их развития в современных условиях. Классификация и методы расчета показателей, определения нормативов и разработки регламентов.</p>
<p><b>Экономическая оценка трудового потенциала организации</b></p>	<p>Понятие и сущность трудового потенциала общества, организации, работника. Взаимосвязь понятий «трудовой потенциал», «кадровый потенциал», «человеческий капитал». Современная концепция «человеческого капитала». Методы и инструменты экономической оценки трудового потенциала организации.</p>
<p><b>Функционально-стоимостной анализ деятельности персонала</b></p>	<p>Функционально-стоимостной метод – метод анализа, оценки и совершенствования деятельности персонала. Сущность и принципы метода в единстве функционального и стоимостного подходов. Содержание важнейших этапов функционально-стоимостного анализа (ФСА) и практика его использования при развитии систем управления персоналом организаций. Функционально-стоимостной метод как метод анализа, оценки и совершенствования деятельности персонала. Сущность и принципы метода в единстве функционального и стоимостного подходов. Содержание важнейших этапов функционально-стоимостного анализа (ФСА) и практика его использования при развитии систем управления персоналом организаций</p>
<p><b>Управление расходами на персонал и кадровыми рисками</b></p>	<p>Сущность и классификация расходов на персонал. Учет, анализ и нормирование расходов на персонал. Планирование расходов на персонал. Бюджетирование расходов на персонал. Оценка окупаемости и рентабельности расходов на персонал. Человеческий фактор как источник риска. Понятие и виды кадровых рисков. Способы и процедура выявления кадровых</p>

	рисков. Методика оценки кадровых рисков. Мониторинг и учет кадровых рисков. Методы воздействия на кадровые риски. Система управления кадровыми рисками. Оценка эффективности управления кадровыми рисками
<b>Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом</b>	Сущность и показатели оценки экономической и социальной эффективности управления персоналом организации. Оценка экономических результатов и затрат, связанных с совершенствованием управления персоналом. Оценка эффективности деятельности персонала организации. Оценка эффективности службы управления персоналом организации. Оценка эффективности проектов по совершенствованию управления персоналом.
<b>МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА</b>	
<b>Место маркетинга персонала в кадровой политике организации</b>	Сущность и особенности рынка труда. Субъекты рынка труда. Условия маркетинговой деятельности на рынке труда. Значение маркетинга на рынке труда. Функции маркетинга персонала. Место маркетинга персонала в кадровой политике организации. Возрастание роли маркетинга персонала. Основные принципы маркетинга персонала. Маркетинговые концепции. Составные элементы маркетинга персонала. Уровни маркетинга персонала: стратегический и оперативный. Внешний и внутренний маркетинг персонала. Повышение лояльности сотрудников
<b>Маркетинговые исследования рынка труда</b>	Выявление и классификация требований к персоналу и к работодателю. Сегментирование рынка труда на основе требований к персоналу и к работодателю. Требования (запросы) к работодателю со стороны различных целевых групп. Имидж организации как работодателя. Сущность и основные направления маркетинговых исследований. Методические основы маркетинга персонала. Процедура маркетинговых исследований. Прогнозирование рынка труда
<b>Технологии маркетинга персонала</b>	Качественная потребность в персонале. Количественная потребность в персонале. Нормативно-методические документы, обеспечивающие расчет потребности в персонале. Определение источников и путей покрытия потребности в персонале. Разработка профессиональных требований к персоналу. Задачи и сущность описания рабочего места. Профессиограмма и профиль должности. Разработка и внедрение совокупности мероприятий для формирования долгосрочной кадровой политики организации на рынке труда региона или отрасли, где действует данная организация. Оценка эффективности маркетинга персонала.
<b>ФОРМИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ ПЕРСОНАЛА</b>	
<b>Карьера как технология развития персонала</b>	Понятие карьеры. Место и роль карьерного продвижения в системе управления персоналом. Объективные и субъективные условия формирования карьеры, критерии, классификации и виды карьер, существующие в практике управления персоналом. Факторы <sup>1</sup> , влияющие на формирование карьеры. Классификация карьеры. Тип личности и выбор карьеры. Вертикальная, горизонтальная и центростремительные виды карьеры. Основания для классификации карьеры в современной России. Субъективные и объективные условия формирования служебной

	карьеры. Типы карьеры: змея, лестница, перепутье, трамплин. Стадии карьеры.
<b>Управление карьерой персонала</b>	<p>Методология управления карьерой в современной организации. Роль кадровых служб в обеспечении традиционной карьеры персонала. Функции и методы управления карьерой персонала. Карьера и служебное продвижение: общее и особенное. Организация планирования и развития карьеры сотрудников. Создание резерва руководящих кадров, подразделение кадровых служб организации, ответственные за планирование и развитие карьеры сотрудников. Работа с кадровым резервом.</p> <p>Карьерограмма и профессиограмма. Механизм служебного продвижения руководителей. Технология управления развитием карьеры персонала. Последовательность шагов по организации планирования и развития карьеры сотрудников.</p> <p>Профессионально-квалификационное продвижение персонала в организации. Место и роль обучения в формировании и управлении карьерой. Мотивационные аспекты выбора карьеры. Объективные и субъективные факторы служебного продвижения</p>
<b>РЫНОК ТРУДА</b>	
<b>Структура и сущность рынка труда</b>	<p>Понятие рынка труда, его элементы, функции, объем. Структура рынка труда. Классификация рынков труда. Рынок труда как система. Механизм функционирования рынка труда. Теории рынка труда.</p>
<b>Спрос и предложение на рынке труда</b>	<p>Кривая спроса на труд. Кривая предложения на труд. Модели рынка труда. Механизм взаимодействия спроса и предложения на рынке труда. Конкуренция на рынке труда. Модель спроса на труд. Эластичность спроса на труд. Перекрестная эластичность спроса на труд. Монополия и монополия на рынке труда.</p> <p>Закономерности функционирования рынка рабочей силы. Сегментация рынка труда: первичный и вторичный сегмент. Стратификация занятых по критерию стабильности. Влияние миграционных процессов на формирование и развитие рынка труда.</p>
<b>Занятость населения и безработица</b>	<p>Сущность категории «занятость». Теории занятости. Формы и виды занятости. Новые формы занятости населения. Социально-экономические характеристики занятости.</p> <p>Понятие безработицы. Социально-экономическая сущность безработицы. Типы безработицы, их классификация. Безработица различных социально-демографических групп: молодежная, женская, маргинальная. Вынужденная безработица.</p> <p>Открытая и скрытая безработица. Формы скрытой безработицы. Социально-экономические издержки безработицы. Закон Оукена. Естественная норма безработицы.</p> <p>Методы оценки и показатели безработицы. Основные положения теории безработицы в рыночной экономике. Особенности и причины возникновения безработицы в России.</p>
<b>Государственное регулирование рынка труда и занятости в Российской Федерации</b>	<p>Цель и виды государственной политики занятости населения. Приоритеты государственной политики в регулировании рынка труда и занятости. Инвестиции, связанные с наймом рабочей силы. Издержки в долгосрочном периоде. Кривые издержек.</p> <p>Гарантии государства в области занятости, компенсации увольняемым гражданам и безработным. Социальное партнерство</p>

	и обеспечении занятости.
<b>Анализ рынка труда и содействие занятости населения</b>	Ситуация на российском рынке труда. Факторы, характеризующие положение различных групп на рынке труда: образовательные и профессиональные различия; пол; этническая и религиозная принадлежность; возраст, национальность, гражданство. Влияние перекрестной эластичности спроса на труд для стимулирования занятости. Показатели, определяющие спрос на труд в долгосрочном периоде. Особенности формирования и развития рынка труда в различных регионах.
<b>ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ</b>	
<b>Принципы, методы и функции инновационного менеджмента в управлении персоналом</b>	Государственная инновационная политика. Государственные приоритеты в сфере инновационного менеджмента в кадровой работе. Типы, виды организационных структур управления инновациями в кадровом менеджменте. Персонал организации как источник инноваций. Принципы, методы, функции инновационного менеджмента в кадровой работе. Стратегическое управление инновациями.
<b>Содержание и классификация нововведений в кадровой работе</b>	Понятие и цели кадрового нововведения. Основания для классификации кадровых нововведений. Профессионально-образовательные нововведения. Нововведения, связанные с поиском и отбором кадров. Нововведения в процессе труда и в сфере высвобождения персонала. Нововведения в работе кадровых служб. Системные и масштабные кадровые нововведения. Псевдонововведения. Сопротивление нововведениям. Экономическая и социальная эффективность нововведений в кадровой работе
<b>ОСНОВЫ КАДРОВОГО КОНСАЛТИНГА</b>	
<b>Понятие, принципы и модели кадрового консалтинга</b>	Понятие процесса консалтинга. Пятифазная модель консультирования М.Кубра. Подготовка и консультирование. Предварительный диагноз проблемы. Основные источники информации для предварительного диагностического исследования. Определение круга полномочий. Основные формы заключения контрактов и формирование проектов. Цель диагноза. Принятие решений о сборе материалов по проблеме. Выявление сильных и слабых сторон кадровой технологии. Процесс внедрения решений и проектов. Тактика внедрения. Роль консультанта в фазе внедрения. Типология сотрудничества.
<b>Методы и оценка результатов кадрового консультирования</b>	Методы диагностики. Опросы, беседы, наблюдения интервью. Методы обработки информации. Экспресс-анализ групповой работы. Классификация данных. Методы решения проблем. Экспертный и логический анализ. Методы реализации. Методы переноса результатов в реальные условия. Методы работы с клиентом. Оценка результатов консультирования. Оценка выгод, получаемых клиентом. Прямые результаты - количественные, качественные. Косвенные результаты. Оценка процесса консультирования. Оценка выгод, получаемых консультантом: рост профессионализма, качество разработок и рекомендаций,

	расширение рынка и объема услуг.
<b>Консалтинговые виды услуг в области работы с персоналом</b>	<p>Выработка предложений по принятию новой стратегии управления кадровыми процессами в конкретной организации. Анализ и разработка предложений по планированию кадровой структуры организации; найму, отбору, управлению технологиями обучения персонала, развитию корпоративной культуры организации.</p> <p>Разработка методик и программ по определению объема и характера потребностей в персонале; определение профессий, обучение по которым следует проводить в первую очередь.</p> <p>Разработка организационных мер и инструментария по оценке (аттестации) персонала, эффективному использованию кадрового потенциала для решения проблем организации.</p> <p>Создание превентивных программ, ориентированных на достижение высокого уровня профессионализма руководителей и специалистов. Консультирование по вопросам целесообразности кадрового лизинга и экономического обоснования трансферта персонала.</p> <p>Консалтинговый проект: контракт, техническое задание, инструментарий, авторские предложения, отчеты и планы внедрения. Подготовка презентации.</p>

#### **1.4. Рекомендации обучающимся по подготовке к государственному экзамену**

Подготовку к сдаче государственного экзамена необходимо начать с ознакомления с перечнем вопросов, выносимых на государственный экзамен. Пользуйтесь при подготовке ответов рекомендованной обязательной и дополнительной литературой, а также лекционными конспектами, которые были составлены в ходе учебного процесса и самостоятельной подготовки. Во время подготовки к экзамену рекомендуется помимо лекционного материала, учебников, рекомендованной литературы просмотреть также выполненные в процессе обучения задания для индивидуальной и самостоятельной работы, задачи, лабораторные и курсовые проекты. При подготовке целесообразно делать выписки и записи на отдельных листах бумаги с пометкой номера вопроса или темы.

При необходимости в процессе подготовки ответа на вопросы необходимо отмечать изменения, которые произошли в законодательстве, увязывать теоретические проблемы с практикой сегодняшнего дня и опытом, полученным в период прохождения практики.

В случае возникновения трудностей при подготовке к государственному экзамену обращайтесь к преподавателю за соответствующими разъяснениями. Обязательным является посещение консультаций и обзорных лекций, которые проводятся перед Государственным экзаменом

##### **Примерный перечень вопросов к государственному экзамену**

1. Процесс управления. Функции управления
2. Процесс принятия управленческих решений
3. Организационные отношения в системе менеджмента
4. Место маркетинга персонала в кадровой политике организации
5. Маркетинговые исследования рынка труда
6. Технологии маркетинга персонала
7. Реализация кадровой политики в деятельности по управлению персоналом
8. Процедуры и методы планирования человеческих ресурсов
9. Цели и задачи управленческого учета и учета персонала
10. Учет направлений деятельности по управлению персоналом
11. Кадровый учет в организации

12. Стандарты профессиональной деятельности в области кадрового менеджмента
13. Организационное проектирование системы управления персоналом
14. Кадровые технологии в управлении персоналом
15. Правоотношения сферы трудового права
16. Правовое регулирование занятости населения
17. Заключение и изменение трудового договора
18. Прекращение трудового договора
19. Рабочее время и время отдыха
20. Дисциплина труда
21. Охрана труда
22. Правовое регулирование оплаты труда
23. Трудовые споры
24. Теории поведения человека в организации
25. *Личность как объект организационного поведения. Социализация личности*
26. Управление организационным поведением
27. Формирование группового поведения в организации
28. Лидерство в организации: понятие, теории лидерства
29. Изменения в организации: сущность, механизм проведения
30. Эволюция концепций управления персоналом
31. Принципы и методы управления персоналом
32. Кадровое, информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом
33. Технологии формирования персонала
34. Профорientация и трудовая адаптация персонала
35. Обучение персонала
36. Технологии оценки персонала
37. Комплексные оценочные процедуры
38. Работа с кадровым резервом
39. Высвобождение персонала
40. Оценка затрат на персонал
41. Оценка социальной и экономической эффективности системы управления персоналом
42. Структура и сущность рынка труда
43. Спрос и предложение на рынке труда
44. Занятость населения и безработица
45. Государственное регулирование рынка труда и занятости в Российской Федерации
46. Анализ рынка труда и содействие занятости населения
47. Труд и социально-трудовые отношения
48. Социальные основы трудовой деятельности
49. Трудовой потенциал общества, организации, человека
50. Социально-трудовые отношения и их регулирование
51. Нормирование труда
52. Изучение затрат рабочего времени
53. Анализ и планирование трудовых показателей
54. Понятие, структура и методы изучения конфликтов
55. Типология конфликтов
56. Причины и развитие конфликтов в организации
57. Методы разрешения конфликтов в организации
58. Профилактика конфликтов в организации
59. Государственная политика в области охраны труда

60. Система управления безопасностью труда в организации: цели, функции, планирование и организация работ по безопасности труда
61. Научная организация труда – понятие, содержание, задачи, принципы
62. Сущность и структура трудового процесса
63. Организация рабочих мест и создание благоприятных условий труда
64. Организация труда руководителя
65. Теоретические основы трудовой мотивации
66. Содержательные и процессуальные теории трудовой мотивации
67. Механизм трудовой мотивации
68. Стимулирование трудовой деятельности
69. Комплексный подход к управлению трудовой мотивацией
70. Сущность, функции, принципы организации заработной платы
71. Виды и формы оплаты труда: условия их применения
72. Оплата труда в системе управления по целям
73. Система планирования оплаты труда персонала в организации
74. Организационная культура: содержание, структура, функции
75. Типологии организационной культуры
76. Формы и методы диагностики, формирования, поддержания и изменения организационной культуры
77. Общение в организации: функции, виды и формы. Барьеры и средства деловых коммуникаций
78. Принципы профессиональной этики и современного служебного этикета
79. Этика взаимоотношений руководителя и подчиненного
80. Этический кодекс как инструмент эффективного управления
81. Принципы, методы и функции инновационного
82. Содержание и классификация нововведений в кадровой работе
83. Законодательное, нормативно-методическое и организационное регулирование деятельности кадровой службы
84. Особенности документирования трудовых правоотношений и текущая работа с персоналом
85. Организация работы с кадровыми документами и защита структурированных комплексов персональных данных
86. Экономический механизм управления персоналом
87. Экономическая оценка трудового потенциала организации
88. Функционально-стоимостной анализ деятельности персонала.
89. Управление расходами на персонал и кадровыми рисками
90. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом
91. Управление социальным развитием персонала: направления, формы и современные тенденции
92. Социальная политика организации: направления, механизмы реализации
93. Социальное партнерство: основные задачи, особенности, методы реализации
94. Задачи и функции социальной службы
95. Отечественный и зарубежный опыт социального развития организаций
96. Понятие, принципы и модели управленческого консалтинга
97. Методы и оценка результатов управленческого консалтинга
98. Консалтинговые виды услуг в области работы с персоналом
99. Социальная организация как управляемая система
100. Целевые ориентиры организации
101. Организационная структура и ее типы
102. Организационные функции и процессы
103. Кадровый аудит в системе управления персоналом



104. Организация и проведение кадрового аудита
105. Карьера как технология развития персонала
106. Управление карьерой персонала

**Перечень рекомендуемой литературы для подготовки к государственному экзамену:**

1. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для академического бакалавриата / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 249 с. — (Университеты России). — ISBN 978-5-534-00547-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/437209>
2. Джордж Дж.М. Организационное поведение. Основы управления: учебное пособие / Джордж Дж.М., Джоунс Г.Р.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.- 460 с. <http://www.iprbookshop.ru/52063>
3. Казакевич, Т. А. Документоведение. Документационный сервис : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Т. А. Казакевич, А. И. Ткалич. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 177 с. — (Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-534-06273-1. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/437480>
4. Консультирование в управлении человеческими ресурсами [Текст] : учеб. пособие / под ред. Н. И. Шаталовой. - М. : ИНФРА-М, 2014.
5. Коробко В.И. Охрана труда: учебное пособие / Коробко В.И.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. -239с. <http://www.iprbookshop.ru/52628>
6. Меньшикова О.И. Рынок труда и занятость населения: учебное пособие / Меньшикова О.И.— М.: Московский гуманитарный университет, 2015.- 180с. <http://www.iprbookshop.ru/41003>
7. Мкртычан, Г. А. Организационное поведение : учебник и практикум для академического бакалавриата / Г. А. Мкртычан. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 237 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-8789-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/433912>
8. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. А. Родионова, В. И. Доминяк, Г. Жушман, М. А. Экземпляров ; под ред. Е. А. Родионовой. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 279 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-6973-3. <http://www.biblio-online.ru/book/30B33634-26BA-4656-8E6C-BC472FE63061>
9. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, М. Г. Лабаджян. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 444 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-8360-9. <http://www.biblio-online.ru/book/DE60D851-FA23-4400-9BC5-094AC1AD8021>
10. Социальная политика : учебник для академического бакалавриата / Е. И. Холостова [и др.] ; под редакцией Е. И. Холостовой, Г. И. Климантовой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 395 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-01572-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/444027>
11. Социология труда : учебник и практикум для академического бакалавриата / Р. В. Карапетян [и др.] ; под общей редакцией Р. В. Карапетяна. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 325 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-5598-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/433203>
12. Трудовое право : учебник для академического бакалавриата / Р. А. Курбанов [и др.] ; под общей редакцией Р. А. Курбанова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 332 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-

534-08130-5. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/432102>

13. Управление человеческими ресурсами : учебник для академического бакалавриата / И. А. Максимцев [и др.] ; под ред. И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 526 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-8509-2. <http://www.biblio-online.ru/book/A8D0463E-DD83-4BCA-8402-4EEB088534BD>

14. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для академического бакалавриата / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 406 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/433053>

15. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 208 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-06638-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/437424>

16. Шарков Ф.И. Общая конфликтология: учебник / Шарков Ф.И., Сперанский В.И.— М.: Дашков и К, 2015. -240 с. <http://www.iprbookshop.ru/35293>

### **1.5. Критерии оценки результатов сдачи государственного экзамена**

Оценка "ОТЛИЧНО" выставляется в том случае, если:

Бакалавр показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной, периодической и монографической литературы, законодательства и практики его применения, раскрывает не только основные понятия, но и анализирует их с точки зрения различных авторов. Бакалавр показывает не только высокий уровень теоретических знаний по дисциплинам, включенным в итоговый государственный экзамен, но и видит междисциплинарные связи. Профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументировано формулирует выводы. Знает в рамках требований к подготовке бакалавра по направлению законодательно-нормативную и практическую базу. На вопросы членов комиссии отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу.

Оценка "ХОРОШО":

Бакалавр показывает достаточный уровень компетентности, знания лекционного материала, учебной и методической литературы, законодательства и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает нормативно-законодательную и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности. Бакалавр показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности. Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает некоторые погрешности. Вопросы, задаваемые членами экзаменационной комиссии, не вызывают существенных затруднений.

Оценка "УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО":

Бакалавр показывает достаточные знания учебного и лекционного материала, но при ответе отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные членами комиссии вопросы отвечает неуверенно, допускает погрешности.

Бакалавр владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей. В ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские. На поставленные комиссией вопросы затрудняется с ответами, показывает недостаточно глубокие знания.

Оценка "НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО":

Бакалавр показывает слабые знания лекционного материала, учебной литературы, законодательства и практики его применения, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса. Бакалавр показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной практики. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на поставленные членами комиссии вопросы или затрудняется с ответом.

## **2. Подготовка и защита выпускной квалификационной работы**

### **2.1. Перечень профессиональных компетенций, владение которыми должен продемонстрировать обучающийся при защите выпускной квалификационной работы:**

- знание основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике (ПК-1)

- знание основ кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала и умение применять их на практике (ПК 2)

- знание основ разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала, основ найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала, владение методами деловой оценки персонала при найме и умение применять их на практике (ПК 3)

- знание основ социализации, профориентации и профессионализации персонала, принципов формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации и умением применять их на практике (ПК 4)

- знание основ научной организации и нормирования труда, владение навыками проведения анализа работ и анализа рабочих мест, оптимизации норм обслуживания и численности, способность эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды и умением применять их на практике (ПК 5)

- знание основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умение применять их на практике (ПК 6)

- знание целей, задач и видов аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации, умение разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала и владение навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала (ПК 7)

- знание принципов и основ формирования системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда), порядка применения дисциплинарных взысканий, владение навыками оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях) и умение применять их на практике (ПК 8)

- знание нормативно-правовой базы безопасности и охраны труда, основ политики организации по безопасности труда, основ оптимизации режимов труда и отдыха с учетом требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда для различных категорий персонала, владение навыками расчетов продолжительности и интенсивности рабочего времени и времени отдыха персонала, а также владение технологиями управления безопасностью труда персонала и умение применять их на практике (ПК 9)

- знание Трудового кодекса Российской Федерации и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, процедуры приема, увольнения, перевода на другую работу и перемещения персонала в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации и владение навыками оформления сопровождающей документации (ПК-10)

- владение навыками разработки организационной и функционально-штатной структуры, разработки локальных нормативных актов, касающихся организации труда (правила внутреннего трудового распорядка, положение об отпусках, положение о командировках и пр.) (ПК-11)

- знание основ разработки и внедрения кадровой и управленческой документации, оптимизации документооборота и схем функциональных взаимосвязей между подразделениями, основ разработки и внедрения процедур регулирования трудовых отношений и сопровождающей документации (ПК-12)

- умение вести кадровое делопроизводство и организовывать архивное хранение кадровых документов в соответствии с действующими нормативно-правовыми актами, знание основ кадровой статистики, владение навыками составления кадровой отчетности, а также навыки ознакомления сотрудников организации с кадровой документацией и действующими локальными нормативными актами, умение обеспечить защиту персональных данных сотрудников (ПК-13)

- владение навыками анализа экономических показателей деятельности организации и показателей по труду (в том числе производительности труда), а также навыками разработки и экономического обоснования мероприятий по их улучшению и умение применять их на практике (ПК-14)

- владение навыками анализа и диагностики состояния социальной сферы организации, способность целенаправленно и эффективно реализовывать современные технологии социальной работы с персоналом, участвовать в составлении и реализации планов (программ) социального развития с учетом фактического состояния социальной сферы, экономического состояния и общих целей развития организации (ПК-29)

- знание основ возникновения, профилактики и разрешения трудовых споров и конфликтов в коллективе, владение навыками диагностики и управления конфликтами и стрессами в организации и умением применять их на практике (ПК-30)

- способность и готовность оказывать консультации по формированию слаженного, нацеленного на результат трудового коллектива (взаимоотношения, морально-психологический климат), умение применять инструменты прикладной социологии в формировании и воспитании трудового коллектива (ПК-31)

- владение навыками диагностики организационной культуры и умение применять их на практике, умение обеспечивать соблюдение этических норм взаимоотношений в организации (ПК-32)

- владение навыками самоуправления и самостоятельного обучения и готовность транслировать их своим коллегам, обеспечивать предупреждение и профилактику личной профессиональной деформации и профессионального выгорания (ПК-33)

- знание основ организационного проектирования системы и технологии управления персоналом (в том числе с использованием функционально-стоимостного метода), владение методами построения функциональных и организационных структур управления организацией и ее персоналом исходя из целей организации, умение

осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования (ПК-34)

- знание основ разработки и использования инноваций в сфере управления персоналом, способность вносить вклад в планирование, создание и реализацию инновационных проектов в области управления персоналом (ПК-35)

- знание основ проведения и методов оценки экономической и социальной эффективности инвестиционных проектов в области управления персоналом при различных схемах и условиях инвестирования и финансирования программ развития персонала (ПК-36)

- способность участвовать в реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, знание технологии преодоления локального сопротивления изменениям и умение использовать их на практике (ПК-37)

- владение навыками организации и ведения взаимодействия по кадровым вопросам с некоммерческим партнерством "ВВК - Национальным союзом кадровиков", "Национальным союзом организаций по подготовке кадров в области управления персоналом ("Национальный союз "Управление персоналом")", Ассоциацией организаций управленческого образования, профсоюзами, другими общественными организациями и трудовым коллективом (ПК-38)

## **2.2. Требования к выпускной квалификационной работе**

Выпускная квалификационная работа является единоличной самостоятельной, законченной работой научно-исследовательской и (или) аналитической направленности, выполненной на основе изучения научных источников и эмпирических данных, включающей в себя в качестве обязательного компонента обобщение результатов собственных данных, результатов кадрового аудита, разработку проекта по решению конкретной задачи в области управления персоналом для конкретной организации. Выпускная квалификационная работа должна продемонстрировать уровень подготовленности выпускника к самостоятельной профессиональной деятельности в сфере управления персоналом.

Основные требования к выпускной квалификационной работе:

1. Актуальность и теоретическая проработанность темы ВКР.
2. Предметность, действенность, конкретность и практическая направленность выводов о состоянии системы управления персоналом и ее отдельных элементов.
3. Реальная целевая направленность результатов проектных разработок на повышение эффективности деятельности организации.
4. Соответствие предлагаемых проектных разработок по совершенствованию технологий и процедур управления персоналом результатам проведенного кадрового аудита, диагностики сложившейся системы управления персоналом.
5. Соответствие уровня проектных разработок по совершенствованию кадровых технологий современному уровню научных разработок, методическим рекомендациям по выполнению ВКР.
6. Соблюдение сроков подготовки и защиты ВКР.

### **2.2.1. Перечень тем ВКР**

Тематика выпускных квалификационных работ определяется выпускающей кафедрой управления персоналом Поволжского института управления имени П.А. Столыпина, подлежат ежегодному обновлению в зависимости от потребностей рынка труда и достижений науки и практики. Студенту может предоставляться право выбора темы выпускной квалификационной работы в установленном порядке, вплоть до предложения своей тематики с необходимым обоснованием целесообразности ее разработки.

ВКР может быть выполнена на тему, предложенную организацией - работодателем, в соответствии со стандартом направления подготовки и профилем. В этом случае работодатель на официальном бланке оформляет заявку с предложением определенной темы (направления) ВКР (Приложение 1).

При выполнении выпускной квалификационной работы, обучающиеся должны показать способность, опираясь на полученные углубленные знания, практические умения, навыки и сформированные общекультурные, профессиональные и специальные компетенции, самостоятельно решать на высоком научном и практическом уровне задачи своей профессиональной деятельности, профессионально излагать научную, специальную управленчески значимую информацию, аргументировать, обосновывать и защищать свою точку зрения.

Программно-методическое обеспечение итоговой аттестации включает в себя методические материалы, определяющие структуру, технические требования к оформлению, процедуру подготовки и выполнения выпускной квалификационной работы, критерии оценки выпускной квалификационной работы.

*Перечень примерных тем ВКР.*

1. Повышение эффективности системы управления персоналом в организации
2. Совершенствование системы управления персоналом на основе кадрового консалтинга
3. Совершенствование системы управления персоналом в организациях малого / среднего бизнеса
4. Повышение эффективности кадровой работы в организации
5. Совершенствование нормативно-методического и правового обеспечения системы управления персоналом
6. Внедрение маркетингового подхода в работу с персоналом организации
7. Внедрение системы ISO 9000-2000 в управление персоналом
8. Внедрение компетентностного подхода в систему управления персоналом
9. Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом
10. Управления персоналом организации на основе сбалансированной системы показателей
11. Стратегия управления человеческими ресурсами современной российской организации
12. Совершенствование кадрового планирования в организации
13. Повышение эффективности деятельности службы управления персоналом
14. Совершенствование методов оценки деятельности службы управления персоналом
15. Оценка деятельности службы управления персоналом: критерии, показатели, методы
16. Специфика деятельности службы управления персоналом в холдингах / транснациональных корпорациях
17. Создание современной службы управления человеческими ресурсами в организации
18. Направления и эффективность кадрового консультирования руководителя организации
19. Кадровая политика органов государственной власти / органов местного самоуправления
20. Формирование кадровой политики организации
21. Изменение кадровой политики организации
22. Реализация кадровой политики организации
23. Стратегическое управление трудовыми ресурсами региона
24. Инвестиции в персонал как фактор повышения конкурентоспособности организации
25. Инвестиции в обучение персонала как нематериальный актив организации
26. Геймификация как инструмент управления персоналом организации

27. Использование кадрового планирования при реализации стратегии развития организации / муниципального образования
28. Совершенствование планирования и прогнозирования потребности в персонале
29. Совершенствование набора персонала
30. Совершенствование отбора персонала
31. Методы и технологии подбора и расстановки кадров
32. Внедрение инноваций в процесс набора (отбора) персонала организации
33. Инновационные методы и технологии отбора персонала
34. Кадровый конкурс в системе управления персоналом современной организации
35. Организация и проведение кадровых конкурсов в системе государственной службы / муниципальной службы
36. Использование компетентностного подхода в процедуре отбора персонала
37. Повышение эффективности адаптации персонала современной организации
38. Адаптация персонала в период организационных изменений
39. Обеспечение условий, режима и дисциплины труда персонала
40. Особенности управления безопасностью труда и здоровья персонала
41. Повышение эффективности использования рабочего времени персонала
42. Укрепление дисциплины труда в организации
43. Совершенствование работы по сокращению текучести и закреплению кадров в организации
44. Снижение кадровых рисков в деятельности организации
45. Управление текучестью персонала
46. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала
47. Методы управления деловой карьерой персонала
48. Повышение эффективности планирования деловой карьеры персонала
49. Формирование и развитие компетенций современного руководителя
50. Методы и технологии формирования кадрового резерва организации
51. Формирование и эффективное использование кадрового резерва в органах государственной власти / в органах местного самоуправления
52. Совершенствование системы деловой оценки персонала организации
53. Совершенствование оценки персонала на основе использования моделей компетенций
54. Использование инновационных методов оценки результатов труда персонала организации
55. Организация и проведение аттестации персонала в организации
56. Специфика организации и проведения аттестации персонала в органах государственной власти / в органах местного самоуправления
57. Методы и технологии проведения аттестации персонала
58. Технологии коучинга в развитии персонала организации
59. Внедрение технологий коучинга в систему управления персоналом
60. Совершенствование системы обучения и развития персонала организации
61. Совершенствование процедуры обучения персонала
62. Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров в органах государственной власти / в органах местного самоуправления
63. Оптимизация внутрифирменного обучения персонала организации
64. Создание корпоративного университета в организации
65. Организационная культура как фактор эффективности организации
66. Корпоративная культура в период организационных изменений
67. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом
68. Формирование эффективной корпоративной культуры при стратегическом управлении персоналом организации
69. Бренд работодателя как инструмент кадровой политики организации

70. Создание и укрепление бренда работодателя на региональном рынке труда
71. Формирование и поддержание лояльности персонала организации
72. Создание благоприятного социально-психологического климата в организации
73. Социально-психологический климат как фактор эффективности деятельности подразделения
74. Совершенствование системы мотивации персонала
75. Совершенствование системы стимулирования персонала
76. Методы вознаграждения в системе стимулирования персонала
77. Совершенствование системы оплаты труда персонала
78. Внедрение новой системы оплаты труда работников
79. Разработка системы бюджетирования затрат на персонал в организации
80. Повышение эффективности технологий высвобождения персонала организации
81. Организация процесса высвобождения персонала
82. Система управления трудовой миграцией в Саратовской области: подходы и направления совершенствования
83. Управление занятостью населения региона\ муниципального образования
84. Управление профессиональными рисками на рабочих местах
85. Гибкий график работы как инструмент эффективного управления персоналом
86. Повышение производительности труда сотрудников
87. Реализация кадровых технологий в условиях социально-экономического кризиса
88. Методы и технологии сохранения высоко квалифицированного кадрового состава предприятия в условиях кризиса
89. Оптимизация затрат на персонал в условиях кризиса
90. Повышение профессионализма педагогических работников
91. Влияние вступления в ВТО на российский (региональный) рынок труда
92. Система управления персоналом организации в условиях членства России в ВТО
93. Государственная кадровая политика и рынок труда ЕврАзЭС
94. Развитие трудового потенциала на Евразийском пространстве
95. Развитие компетенций персонала для обеспечения конкурентоспособности организации на международном рынке
96. Формирование (изменение) стратегии управления персоналом организации в условиях вступления России в ВТО

### **2.2.2. Руководство и консультирование**

Координацию и контроль подготовки ВКР осуществляет руководитель ВКР (далее - руководитель) являющийся, как правило, преподавателем выпускающей кафедры.

Сообщения руководителей о ходе подготовки ВКР заслушиваются на заседании выпускающей кафедры с приглашением (в отдельных случаях) студентов, работы которых выполняются с нарушением графика или имеют существенные качественные недостатки.

Руководитель ВКР бакалавра, как правило, должен вести дисциплину профессионального цикла соответствующего профиля, иметь ученую степень и (или) ученое звание либо обладать практическим опытом работы по направлению темы ВКР.

Допускается привлечение к руководству ВКР на условиях совместительства или почасовой оплаты профессоров и доцентов из других вузов, научных сотрудников, имеющих ученое звание и (или) ученую степень, а также высококвалифицированных специалистов из органов государственной власти, местного самоуправления предприятий и организаций, имеющих высшее профессиональное образование, соответствующее специальности/направлению подготовки, по которой выполняется ВКР, и стаж практической деятельности в указанных сферах не менее 3 лет.

Руководители ВКР определяются выпускающими кафедрами и назначаются приказом директора Института по представлению декана факультета.

В обязанности руководителя ВКР входит:



- а) составление задания на ВКР (примерная форма приведена);
- б) определение плана-графика выполнения ВКР и контроль его выполнения;
- в) рекомендации по подбору и использованию источников и литературы по теме ВКР;
- г) оказание помощи в разработке структуры (плана) ВКР;
- д) консультирование студента по вопросам выполнения ВКР согласно установленному на семестр графику консультаций;
- е) анализ текста ВКР и рекомендации по его доработке (по отдельным главам, разделам, подразделам):
- ж) оценка степени соответствия ВКР требованиям настоящего Положения;
- з) информирование о порядке и содержании процедуры защиты ВКР (в т.ч. предварительной), о требованиях к студенту;
- и) консультирование (оказание помощи) в подготовке выступления и подборе наглядных материалов к защите (в т.ч. предварительной);
- к) содействие в подготовке ВКР на внутривузовский или иной конкурс студенческих работ (при необходимости):
- л) составление письменного отзыва о ВКР, в котором отражается:
  - актуальность ВКР;
  - степень достижения целей ВКР;
  - наличие и значимость практических предложений и рекомендации, сформулированных в ВКР;
  - правильность оформления ВКР, включая оценку структуры, стиля, языка изложения, а также использование табличных и графических средств представления информации, в соответствии с правилами, установленными ГОСТ.
  - степень владения автором работы профессиональными знаниями, умениями и навыками;
  - недостатки ВКР.
  - рекомендация ВКР к защите.

Допускается назначение двух руководителей ВКР, если тема ВКР имеет междисциплинарный характер. Каждому из руководителей учитывается доля объема учебной нагрузки, предусмотренного за руководство ВКР в зависимости от степени его участия.

Ответственность за руководство и организацию выполнения ВКР несет выпускающая кафедра и непосредственно руководитель ВКР.

За все сведения, изложенные в ВКР, принятые решения и за правильность всех данных ответственность несет студент - автор ВКР.

С целью оказания выпускнику специализированных консультаций по отдельным аспектам выполняемого исследования наряду с руководителем может быть назначен консультант ВКР.

Консультант назначается приказом директора Института на любом этапе выполнения ВКР по представлению декана факультета, составленного на основании решения выпускающей кафедры.

### **2.2.3. Требования к объему, структуре и оформлению выпускной квалификационной работы**

Объем ВКР бакалавра должен составлять 40-60 страниц (без приложений);

Данная норма носит рекомендательный характер и может быть изменена в зависимости от требований ГОС и ФГОС.

Структура ВКР зависит от вида ВКР и, как правило, содержит следующие обязательные элементы:

- титульный лист;
- заявление студента о выполнении выпускной квалификационной работы или заявку от организации о выполнении выпускной квалификационной работы;
- содержание;

введение;  
основная часть;  
заключение;  
библиографический список;  
приложение(я) (при необходимости)  
портфолио обучающегося, включающее проектные и иные выполненные обучающимся (обучающимися) учебные и научно-исследовательские работы, подтверждающие успешность освоения им (ими) программы бакалавриата.

В структуре могут быть предусмотрены также теоретическая часть, расчетно-графическая часть и т.п.

Требования к основным элементам структуры ВКР:

**Титульный лист** является первой страницей ВКР и оформляется в соответствии с Приложением №4.

В **содержании** перечисляют: введение, заголовки глав (разделов) и параграфов (подразделов) основной части, заключение, библиографический список, приложения с указанием номера листа (страницы), на которых они начинаются.

Во **введении** указываются актуальность темы исследования, степень разработанности проблемы, цель, задачи, объект, предмет ВКР, теоретическая и (или) практическая значимость, определяются методы исследования, дается краткий обзор теоретической и информационной, а также нормативно-правовой базы исследования.

**Основная часть** ВКР должна включать не менее двух глав (разделов) (но, как правило, не более четырех), она может быть представлена теоретическим и практическим разделами.

В основной части ВКР приводятся данные, отражающие сущность, методику и основные результаты исследования.

Содержательно главы (разделы), как правило, включают в себя:

- анализ истории вопроса и его современного состояния, обзор литературы по исследуемой проблеме, представление различных точек зрения и обоснование позиций автора исследования, анализ и классификацию привлекаемого материала на базе избранной студентом методики исследования, а также анализ российского и зарубежного опыта по теме ВКР;

- описание процесса теоретических, и (или) экспериментальных исследований, методов исследований, методов расчета, анализ организационной деятельности и кадрового состава, результаты кадрового аудита в соответствии с выбранной темой ВКР и объектом исследования;

- проектные разработки автора по решению практических задач в соответствии с результатами кадрового аудита, обобщение и оценку результатов исследований, включающих оценку полноты решения поставленной задачи и предложения по дальнейшим направлениям работ, оценку достоверности полученных результатов и их сравнение с аналогичными результатами отечественных и зарубежных работ;

В конце каждой главы (раздела) подраздела следует обобщить материал в соответствии с целями и задачами, сформулировать выводы и достигнутые результаты.

В **заключении** указываются общие результаты ВКР, формулируются обобщенные выводы и предложения, возможные перспективы применения результатов на практике и дальнейшего исследования проблемы.

**Библиографический список** должен включать изученную и использованную в ВКР литературу. Он свидетельствует о степени изученности проблемы, наличии у студента навыков самостоятельной работы с информационной составляющей ВКР и должен оформляться в соответствии с требованиями ГОСТ (Пример оформления библиографического списка приведен в приложении № 5).

В **приложения** включаются связанные с выполненной ВКР материалы, которые по каким-либо причинам не могут быть внесены в основную часть: справочные материалы,

таблицы, схемы, нормативные документы, образцы документов, инструкции, методики (иные материалы), разработанные в процессе выполнения работы, иллюстрации вспомогательного характера и т.д.

### **Требования к оформлению ВКР:**

ВКР оформляется на русском языке. Допускается параллельное оформление текста работы или ее части на иностранном языке (английском, немецком и французском и др.) в форме дополнительного приложения.

Работа оформляется в виде текста, подготовленного на персональном компьютере с помощью текстового редактора и отпечатанного на принтере на листах формата А4 с одной стороны. Текст на листе должен иметь книжную ориентацию, альбомная ориентация допускается только для таблиц и схем приложений. Основной цвет шрифта - черный.

Разрешается использовать компьютерные возможности акцентирования внимания на определенных терминах, определениях, применяя инструменты выделения и шрифты различных стилей.

Наименования всех структурных элементов ВКР (за исключением приложений) записываются в виде заголовков строчными буквами по центру страницы без подчеркивания (шрифт 14 жирный). Точка после заголовка не ставится.

Страницы нумеруются арабскими цифрами с соблюдением сквозной нумерации по всему тексту. Номер страницы проставляется в центре нижней части листа без точки. Титульный лист включается в общую нумерацию страниц. Номер страницы на титульном листе не проставляется (нумерация страниц – автоматическая). Приложения включаются в общую нумерацию страниц. Иллюстрации и таблицы на листе формата А3 учитываются как одна страница.

Главы (разделы) имеют порядковые номера в пределах всей ВКР и обозначаются арабскими цифрами без точки. Номер подраздела состоит из номеров главы (раздела) и подраздела, разделенных точкой. В конце номера подраздела точка не ставится. Разделы основной части дипломной работы следует начинать с нового листа (страницы).

При ссылке на структурную часть текста, выполняемой ВКР указываются номера глав (разделов), подразделов, пунктов, подпунктов, перечислений, графического материала, формул, таблиц, приложений, а также графы и строки таблицы данной ВКР. При ссылке следует писать; «... в соответствии с главой (разделом) 2», «... в соответствии со схемой № 2», «(схема № 2)», «в соответствии с таблицей № 1», «таблица № 4», «... в соответствии с приложением № 1» и т.п.

Цитаты воспроизводятся в тексте ВКР с соблюдением всех правил цитирования (соразмерная кратность цитаты, точность цитирования). Цитированная информация заключается в кавычки, и указывается номер страницы источника, из которого приводится цитата.

Цифровой (графический) материал (далее - материалы), как правило, оформляется в виде таблиц, графиков, диаграмм, иллюстраций и имеет по тексту отдельную сквозную нумерацию для каждого вида материала, выполненную арабскими цифрами.

При этом обязательно делается надпись «Таблица» или «Рис.» и указывается порядковый, номер, название рисунка записывается в той же строке, а заголовок таблицы - на следующей строке по центру строчными буквами (14 шрифт жирный).

Материалы в зависимости от их размера, помещаются под текстом, в котором впервые дается ссылка на них, или на следующей странице. Допускается цветное оформление материалов.

Таблицу с большим количеством строк допускается переносить на другой лист (страницу). При переносе части таблицы на другой лист (страницу) слово «Таблица» и номер ее указывают один раз справа над первой частью таблицы, над другими частями пишут слово «Продолжение» и указывают номер таблицы, например: «Продолжение таблицы 1». При переносе таблицы на другой лист (страницу) заголовок помещают только над ее первой

частью. Необходимо указывать при переносе обозначение столбцов таблицы. В таблицах допускается применение 12 размера шрифта.

В ВКР используются только общепринятые сокращения и аббревиатуры. Если в работе принята особая система сокращений слов, наименований, то перечень принятых сокращений должен быть приведен в структурном элементе «Обозначения и сокращения» после структурного элемента ВКР «Содержание».

Приложения к ВКР оформляются на отдельных листах, причем каждое из них должно иметь свой тематический заголовок и в правом верхнем углу страницы надпись «Приложение» с указанием его порядкового номера арабскими цифрами. Характер приложения определяется студентом самостоятельно, исходя из содержания работы. Текст каждого приложения может быть разделен на разделы, подразделы, пункты, подпункты, которые нумеруют в пределах каждого приложения. Приложения должны иметь общую с остальной частью работы сквозную нумерацию страниц.

Текст ВКР должен быть переплетен (сброшюрован).

Рецензирование выпускной квалификационной работы

ВКР подлежит обязательному рецензированию в соответствии с порядком, определенным выпускающей кафедрой и ФГОС по соответствующему направлению подготовки

Как правило, ВКР подлежит внешнему рецензированию, а также дополнительно может (в основном применительно к магистерским диссертациям) подлежать внутреннему рецензированию.

Внутреннее рецензирование ВКР перед защитой проводит официальный рецензент, преподаватель Института, имеющий ученую степень и (или) ученое звание, который ведет занятия по дисциплине либо занимается научными исследованиями в области, близкой по профилю теме рецензируемой ВКР. В качестве внутреннего рецензента, как правило, не может выступать преподаватель той кафедры, на которой выполнялась ВКР.

Официальный внутренний рецензент утверждается на заседании выпускающей кафедры. В исключительных случаях (в целях изменения решения кафедры) официальный рецензент может быть утвержден распоряжением декана факультета. ВКР предоставляется официальному рецензенту не позднее, чем за 10 дней до защиты и возвращается на выпускающую кафедру вместе с официальной письменной рецензией не позднее, чем за 3 дня до защиты ВКР по расписанию.

В содержании рецензии должны быть отражены актуальность ВКР, степень достижения целей ВКР, наличие и значимость практических предложений и рекомендаций, сформулированных в ВКР, правильность оформления ВКР, включая оценку структуры, стиля, языка изложения, а также использование табличных и графических средств представления информации, в соответствии с правилами, установленными ГОСТ, степень владения автором работы профессиональными знаниями, умениями и навыками, недостатки ВКР, рекомендация ВКР к защите.

Кроме того, в официальной рецензии должна быть указана рекомендуемая оценка по четырехбалльной шкале («отлично», «хорошо», «удовлетворительно»).

Внешнее рецензирование ВКР проводится с целью получения объективной оценки ВКР студента от специалистов, работающих по профилю данного направления подготовки или специальности в органах государственной власти и местного самоуправления, на предприятиях, в организациях, учреждениях различных организационно-правовых форм, в высших учебных заведениях и научных организациях.

Внешняя рецензия: включает в себя:

- оценку актуальности темы исследования,
- оценку теоретической и практической значимости результатов исследования,
- указание на недостатки работы при их наличии,
- выводы и рекомендации рецензента,
- общую оценку ВКР.

Внешняя рецензия оформляется на бланке организации и подписывается рецензентом с указанием его должности, места работы, ученой степени и (или) ученого звания (при наличии). При оформлении рецензии не на бланке организации, подпись должна быть заверена печатью организации. К внешней рецензии может быть приравнен отзыв организации, материалы которой были использованы при выполнении, выпускной ВКР.

Если результаты ВКР принимаются к внедрению, то может быть представлена справка о внедрении (использовании) результатов исследования.

Кроме официальной внутренней внешней рецензии на ВКР могут быть представлены и дополнительные неофициальные рецензии.

Рецензент (официальный и неофициальный), работающий вне Института, заверяет свою личную подпись на рецензии в установленном порядке.

#### **2.2.4. Процедура защиты выпускной квалификационной работы**

К защите выпускной квалификационной работы допускается лицо, успешно завершившее в полном объеме освоение основной образовательной программы по направлению подготовки высшего профессионального образования, разработанной высшим учебным заведением в соответствии с требованиями государственного образовательного стандарта высшего образования.

С целью осуществления выпускающей кафедрой контроля качества ВКР и подготовки студентов к официальной защите рекомендуется проведение заседания выпускающей кафедры, где студент в присутствии руководителя ВКР проходит предварительную защиту ВКР. К предварительной защите студент представляет задание на ВКР и полный переплетенный (несброшюрованный) вариант ВКР.

В обязанности членов кафедры входит:

- оценка степени готовности ВКР;
- рекомендации по устранению выявленных недостатков работы (при их наличии);
- рекомендация о допуске ВКР к официальной защите;
- рекомендация лучших ВКР на внутривузовский или иной конкурс студенческих работ и для участия в научных конференциях.

Участие в дискуссии по рассматриваемой ВКР могут принимать все желающие лица, присутствующие на заседании выпускающей кафедры.

Результаты обсуждения ВКР: оценка степени готовности, рекомендации по устранению выявленных недостатков работы (при их наличии), рекомендация о допуске (не допуске) к официальной защите, а также рекомендация лучших ВКР на конкурсы фиксируются в протоколе заседания выпускающей кафедры.

Выпускник защищает ВКР в государственной экзаменационной комиссии по защите ВКР (далее - комиссия), входящей в состав государственной аттестационной комиссии по направлению подготовки, утверждаемой в соответствии с Положением об итоговой государственной аттестации выпускников Академии.

Защита ВКР проводится в соответствии с графиком итоговой государственной аттестации, утверждаемым Ученым советом Института, и по расписанию, утверждаемому директором или заместителем директора филиала.

Подготовленная и переплетенная ВКР представляется студентом на выпускающую кафедру не менее чем за две недели до дня ее защиты по расписанию. В случае если ВКР не представлена студентом в установленный срок по уважительным причинам, декан факультета может в установленном порядке изменить дату защиты, направив соответствующее представление на имя директора Института о переносе сроков защиты ВКР. Перенос сроков защиты ВКР оформляется директором Института.

Передача экземпляра ВКР для составления официального отзыва и рецензии осуществляется выпускающей кафедрой.

ВКР вместе с результатами предварительной защиты (в случае ее проведения), отзывом руководителя и официальными рецензиями, портфолио обучающегося, отражающего результаты освоения образовательной программы, должна быть сдана

выпускающей кафедрой секретарю государственной экзаменационной комиссии не позднее 12 часов рабочего дня, предшествующего дню защиты работы по расписанию.

Отрицательный отзыв руководителя ВКР и (или) официального рецензента не влияет на допуск ВКР к защите. Оценка по результатам защиты ВКР выставляет государственная экзаменационная комиссия.

Автор ВКР имеет право ознакомиться с официальными рецензиями и отзывом руководителя о его работе до начала процедуры защиты.

Защита выпускной квалификационной работы проводится на открытом заседании экзаменационной комиссии с участием не менее двух третей ее состава.

Защита выпускной квалификационной работы проводится на открытом заседании экзаменационной комиссии с участием не менее двух третей ее состава.

Обязательные элементы процедуры защиты:

- выступление автора ВКР;
- ответы автора на вопросы;
- оглашение официальных рецензий;
- оглашение отзыва руководителя;
- ответы на замечания руководителя и рецензентов;
- оценка результатов освоения образовательной программы, вошедших в портфолио.

После оглашения официальных отзывов и рецензий студенту должно быть предоставлено время для ответа на замечания, имеющиеся в отзыве и рецензии(ях).

Вопросы членов комиссии автору ВКР должны находиться в рамках ее темы и предмета исследования.

На открытой защите ВКР могут присутствовать все желающие, которые вправе задавать студенту вопросы по теме защищаемой работы.

Общая продолжительность защиты ВКР не должна превышать 0.5 часа.

Комиссия выставляет оценку за защиту ВКР на закрытом заседании. При выставлении оценки комиссия руководствуется примерными критериями оценки ВКР.

После оглашения официальных отзывов и рецензий студенту должно быть предоставлено время для ответа на замечания, имеющиеся в отзыве и рецензии(ях).

Эти же критерии должен учитывать официальный рецензент ВКР при определении рекомендуемой оценки. Критерии оценки ВКР и порядок учета портфолио доводятся до сведения выпускников не позднее, чем за полгода до начала государственной аттестации.

Оценки по итогам защиты ВКР объявляются комиссией в день защиты после оформления в установленном порядке протокола заседания комиссии.

По результатам итоговой государственной аттестации выпускника комиссия принимает решение, которое оформляется протоколом, о присвоении ему (ей) квалификации по направлению подготовки и о выдаче диплома о высшем образовании (в том числе диплома с отличием).

После защиты секретарь комиссии сдает ВКР вместе с официальными рецензиями и отзывом руководителя на выпускающую кафедру.

### **2.3. Критерии оценки результатов защиты ВКР**

Оценка результатов защиты ВКР проводится на открытом заседании ГЭК. За основу принимаются следующие критерии, с учетом освоения компетенций, контролируемых на ГЭК:

- обоснованность актуальности и степень раскрытия темы;
- степень научно-практической значимости результатов;
- степень соответствия требованиям оформления и представления результатов работы, содержательность и логичность доклада,
- быстрота, точность и полнота ответов на вопросы;
- наглядность представленных результатов исследования в форме мультимедийной презентации.

Обобщенная оценка защиты ВКР определяется с учетом отзыва научного руководителя, рецензий и портфолио. Количество баллов, установленных за портфолио, не может превышать 5% от максимально возможного при защите ВКР.

### **«ОТЛИЧНО»**

Во введении ВКР должны быть четко определены актуальность темы, цель, задачи, объект и предмет выпускной квалификационной работы, степень разработанности проблемы.

В теоретической части глубоко и полно описана исследуемая проблема, существующие концепции и теории по изучаемому вопросу, проанализирован существующий опыт организаций различных форм собственности в предметной области.

В аналитической (исследовательской) части приводится характеристика объекта исследования, рассматриваются основные показатели его деятельности, дается анализ кадрового состава, описываются используемые методы, технологии и методики аудита. Проводится организационно-кадровый аудит существующей нормативно-правовой документации, регламентирующей деятельность в предметной области организации, системы управления персоналом, изучаемого объекта и функционального состояния предмета исследования. Результатом организационно-кадрового аудита является диагностика причин и проблем, снижающих эффективность функционирования рассматриваемого объекта. Представленные аналитические материалы оформлены в виде диаграмм, таблиц, схем, рисунков.

В проектной части представлена разработка проекта совершенствования управления персоналом по выбранной теме выпускной квалификационной работы. Необходимыми составляющими являются разработка мероприятий по внедрению предлагаемых изменений, проектной документации, расчет ресурсной части, обозначение ожидаемых от реализации проекта результатов и оценка социально-экономической эффективности реализации проекта.

В заключении должны быть представлены выводы по теоретической, аналитической и проектной частям выпускной квалификационной работы, обозначены перспективы дальнейшей работы в предметной области.

ВКР должна быть подготовлена в запланированные сроки, иметь отзыв научного руководителя с рекомендацией к защите, положительную оценку официального рецензента и положительную внешнюю рецензию. На защите ВКР выступление студента должно быть кратким и полноценно отражающим проектные предложения, на вопросы комиссии студент обязан дать полные и исчерпывающие ответы. В процессе защиты должны быть использованы различные приемы и средства визуализации, включая мультимедийную презентацию.

Портфолио студента в полной мере отражает сформированность профессиональных компетенций.

### **«ХОРОШО»**

Во введении ВКР должны быть четко определены актуальность темы, цель, задачи, объект и предмет выпускной квалификационной работы, степень разработанности проблемы.

В теоретической части глубоко и полно описана исследуемая проблема, существующие концепции в теории по изучаемому вопросу.

В аналитической (исследовательской) части приводится характеристика объекта исследования, рассматриваются основные показатели его деятельности, дается анализ кадрового состава, описываются используемые методы, технологии и методики аудита. Проводится организационно-кадровый аудит существующей нормативно-правовой документации, регламентирующей деятельность в предметной области организации, системы управления персоналом, изучаемого объекта и функционального состояния

предмета исследования. Результатом организационно-кадрового аудита является диагностика причин и проблем, снижающих эффективность функционирования рассматриваемого объекта. Представленные аналитические материалы оформлены в виде диаграмм, таблиц, схем, рисунков.

В проектной части представлена разработка проекта совершенствования управления персоналом по выбранной теме выпускной квалификационной работы. Необходимыми составляющими являются разработка мероприятий по внедрению предлагаемых изменений, расчет ресурсной части, обозначение ожидаемых от реализации проекта результатов и оценка социально-экономической эффективности реализации проекта, недостаточно четко и полно проработана проектная документация.

В заключении должны быть представлены выводы по теоретической, аналитической и проектной частям выпускной квалификационной работы, обозначены перспективы дальнейшей работы в предметной области.

ВКР должна быть подготовлена в запланированные сроки, иметь отзыв научного руководителя с рекомендацией к защите, положительную оценку официального рецензента и положительную внешнюю рецензию.

На защите ВКР выступление студента отражает проектные предложения, на вопросы комиссии дает исчерпывающие ответы. В защите использованы различные примеры визуализации, включая мультимедийную презентацию.

Портфолио студента в полной мере отражает сформированность профессиональных компетенций.

#### **«УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО»**

Во введении ВКР должны быть определены актуальность темы, цель, задачи, объект и предмет выпускной квалификационной работы.

В теоретической части описана исследуемая проблема.

В аналитической (исследовательской) части приводится характеристика объекта исследования, рассматриваются основные показатели его деятельности, дается анализ кадрового состава. Не достаточно качественно проводится аудит системы управления персоналом, изучаемой организации и функциональное состояние предмета исследования. Выявляются причины, мешающие эффективному функционированию рассматриваемого объекта.

В проектной части представлена разработка проекта совершенствования управления персоналом по выбранной теме ВКР, предложения носят общий характер, не разработана проектная документация.

В заключении должны быть представлены выводы по теоретической, аналитической и проектной частям выпускной квалификационной работы. ВКР подготовлен с нарушением запланированных сроков, должен иметь отзыв научного руководителя с рекомендацией к защите, положительную оценку официального рецензента и положительную внешнюю рецензию.

На защите ВКР выступление студента нечеткое, слабо отражающее проектные предложения, при ответах на вопросы комиссии студент испытывает затруднения.

Портфолио студента отражает сформированность профессиональных компетенций

#### **«НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО»**

Во введении ВКР не определены актуальность темы, цель, задачи, объект и предмет исследования, степень разработанности проблемы или в них имеются противоречия, цели и задачи не соответствуют теме выпускной квалификационной работы.

В теоретической части поверхностно описана исследуемая проблема.

В аналитической (исследовательской) части не приводится характеристика объекта исследования, не рассматриваются основные показатели его деятельности, отсутствует



анализ кадрового состава. Не проводится аудит системы управления персоналом, изучаемой организации и функционального состояния предмета исследования, а имеются лишь общие рассуждения по этому вопросу. Не выявляются проблемы и причины, мешающие эффективному функционированию рассматриваемого объекта.

В проектной части не представлена разработка проекта совершенствования управления персоналом по выбранной теме дипломного проекта, а имеются лишь краткие и размытые рекомендации. Отсутствуют разработки по проектной документации, расчет ресурсной части и оценка социально-экономической эффективности реализации проекта.

В заключении отсутствуют выводы по теоретической, аналитической и проектной частям выпускной квалификационной работы.

ВКР не подготовлен в запланированные сроки, имеет отзыв научного руководителя с отрицательной рекомендацией, а также, возможно, и отрицательную оценку официального рецензента.

На защите ВКР выступление студента неконкретное, на вопросы комиссии студент дает неполные ответы. В процессе защиты не использованы приемы визуализации.

Портфолио студента отражает сформированность профессиональных компетенций

### **3. Порядок подачи и рассмотрения апелляций**

По результатам государственных аттестационных испытаний обучающийся имеет право на апелляцию.

Обучающийся имеет право подать в апелляционную комиссию письменную апелляцию о нарушении, по его мнению, установленной процедуры проведения государственного аттестационного испытания и (или) несогласии с результатами государственного экзамена.

Апелляция подается лично обучающимся в апелляционную комиссию не позднее следующего рабочего дня после объявления результатов государственного аттестационного испытания.

Председателем апелляционной комиссии утверждается руководитель организации (лицо, исполняющее его обязанности, или лицо, уполномоченное руководителем организации - на основании распорядительного акта организации).

В состав апелляционной комиссии включаются не менее 4 человек из числа лиц, относящихся к профессорско-преподавательскому составу организации и не входящих в состав государственных экзаменационных комиссий.

Из числа лиц, включенных в состав комиссий, председателями комиссий назначаются заместители председателей комиссий.

Для рассмотрения апелляции секретарь государственной экзаменационной комиссии направляет в апелляционную комиссию протокол заседания государственной экзаменационной комиссии, заключение председателя государственной экзаменационной комиссии о соблюдении процедурных вопросов при проведении государственного аттестационного испытания, а также письменные ответы обучающегося (при их наличии) (для рассмотрения апелляции по проведению государственного экзамена) либо выпускную квалификационную работу, отзыв и рецензию (рецензии) (для рассмотрения апелляции по проведению защиты выпускной квалификационной работы).

Апелляция рассматривается не позднее 2 рабочих дней со дня подачи апелляции на заседании апелляционной комиссии, на которое приглашаются председатель государственной экзаменационной комиссии и обучающийся, подавший апелляцию.

Решение апелляционной комиссии доводится до сведения обучающегося, подавшего апелляцию, в течение 3 рабочих дней со дня заседания апелляционной комиссии. Факт ознакомления обучающегося, подавшего апелляцию, с решением апелляционной комиссии удостоверяется подписью обучающегося.

При рассмотрении апелляции о нарушении порядка проведения государственного аттестационного испытания апелляционная комиссия принимает одно из следующих решений:

– об отклонении апелляции, если изложенные в ней сведения о нарушениях процедуры проведения государственной итоговой аттестации обучающегося не подтвердились и (или) не повлияли на результат государственного аттестационного испытания;

– об удовлетворении апелляции, если изложенные в ней сведения о допущенных нарушениях процедуры проведения государственной итоговой аттестации обучающегося подтвердились и повлияли на результат государственного аттестационного испытания.

В случае, указанном в абзаце третьем настоящего пункта, результат проведения государственного аттестационного испытания подлежит аннулированию, в связи с чем протокол о рассмотрении апелляции не позднее следующего рабочего дня передается в государственную экзаменационную комиссию для реализации решения апелляционной комиссии. Обучающемуся предоставляется возможность пройти государственное аттестационное испытание в сроки, установленные образовательной организацией.

При рассмотрении апелляции о несогласии с результатами государственного аттестационного испытания апелляционная комиссия выносит одно из следующих решений:

– об отклонении апелляции и сохранении результата государственного аттестационного испытания;

– об удовлетворении апелляции и выставлении иного результата государственного аттестационного испытания.

Решение апелляционной комиссии не позднее следующего рабочего дня передается в государственную экзаменационную комиссию. Решение апелляционной комиссии является основанием для аннулирования ранее выставленного результата государственного аттестационного испытания и выставления нового.

Решение апелляционной комиссии является окончательным и пересмотру не подлежит.

Повторное проведение государственного аттестационного испытания осуществляется в присутствии одного из членов апелляционной комиссии не позднее даты завершения обучения в соответствии со стандартом.

Апелляция на повторное проведение государственного аттестационного испытания не принимается.