

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Наумова Наталия Александровна  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 24.10.2024 14:21:41  
Уникальный программный ключ:  
6b5279da4e034bffa79172803da5b7b559fc69e2

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ  
Государственное образовательное учреждение высшего образования Московской области  
МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ОБЛАСТНОЙ УНИВЕРСИТЕТ  
(МГОУ)  
Экономический факультет  
Кафедра управления персоналом

Согласовано управлением организации и  
контроля качества образовательной  
деятельности  
«9» июня 2021 г.  
Начальник управления

/ Г.Е. Суслин /

Одобрено учебно-методическим советом

Протокол «10» июня 2021 г. № 6

Председатель



**Программа государственной итоговой аттестации**

**Направление подготовки**  
38.03.03 Управление персоналом

**Профиль:**  
Управление персоналом организации

**Квалификация**  
Бакалавр

**Формы обучения**  
Очная, очно-заочная

Согласовано учебно-методической комиссией  
экономического факультета:  
Протокол от «17» июня 2021 г. № 11  
Председатель УМКом

/Н.М. Антипина/

Рекомендовано кафедрой управления  
персоналом  
Протокол от «10» июня 2021 г. № 12

Зав. кафедрой

/Е.Г. Козлова /

Мытищи  
2021

Автор-составитель:  
Козлова Е.Г., кандидат экономических наук, доцент

Программа государственной итоговой аттестации составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, утвержденного приказом Минобрнауки России № 955 от 12.08.2020.

Год начала подготовки 2021

## Содержание

|      |                                                                                                                                |    |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.   | Общие положения                                                                                                                | 4  |
| 2.   | Программа государственного экзамена                                                                                            | 6  |
| 2.1. | Перечень вопросов, выносимых на государственный экзамен                                                                        | 6  |
| 2.2. | Рекомендации обучающимся по подготовке к государственному экзамену и организация процесса проведения государственного экзамена | 12 |
| 2.3. | Критерии оценки результатов сдачи государственного экзамена                                                                    | 12 |
| 2.4. | Перечень рекомендуемой литературы для подготовки к государственному экзамену                                                   | 21 |
| 3.   | Требования к выпускной квалификационной работе и порядок её выполнения                                                         | 22 |
| 3.1. | Требования к выпускной квалификационной работе                                                                                 | 22 |
| 3.2. | Порядок выполнения выпускной квалификационной работы                                                                           | 29 |
| 3.3. | Критерии оценки результатов защиты выпускной квалификационной работы                                                           | 30 |
| 4    | Апелляция по результатам государственных аттестационных испытаний                                                              |    |

## 1. Общие положения

В Блок 3 "Государственная итоговая аттестация" входят: подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена; подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы.

Государственная итоговая аттестация представляет собой форму оценки степени и уровня освоения обучающимися образовательной программы высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, профиль подготовки: Управление персоналом организации.

Государственная итоговая аттестация проводится на основе принципов объективности и независимости оценки качества подготовки обучающихся.

Государственная итоговая аттестация проводится государственной экзаменационной комиссией в целях определения соответствия результатов освоения обучающимися ОПВО соответствующим требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, утвержденного приказом Минобрнауки России № 955 от 12.08.2020.

Выпускник, освоивший ОПВО, должен обладать следующими компетенциями:

*Универсальные компетенции:*

| Наименование категории (группы) универсальных компетенций       | Код и наименование универсальной компетенции выпускника                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Системное и критическое мышление                                | УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач                                                                                                                  |
| Разработка и реализация проектов                                | УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений                                                                      |
| Командная работа и лидерство                                    | УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде                                                                                                                                                             |
| Коммуникация                                                    | УК-4. Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах)                                                                                               |
| Межкультурное взаимодействие                                    | УК-5. Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах                                                                                                                          |
| Самоорганизация и саморазвитие (в том числе здоровьесбережение) | УК-6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни                                                                                                     |
|                                                                 | УК-7. Способен поддерживать должный уровень физической подготовленности для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности                                                                                                        |
| Безопасность жизнедеятельности                                  | УК-8. Способен создавать и поддерживать в повседневной жизни и в профессиональной деятельности безопасные условия жизнедеятельности для сохранения природной среды, обеспечения устойчивого развития общества, в том числе при угрозе и возникновении |

|                                                            |                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                            | чрезвычайных ситуаций и военных конфликтов                                                          |
| Инклюзивная компетентность                                 | УК-9. Способен использовать базовые дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах |
| Экономическая культура, в том числе финансовая грамотность | УК-10. Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности |
| Гражданская позиция                                        | УК-11. Способен формировать нетерпимое отношение к коррупционному поведению                         |

#### *Общепрофессиональные компетенции:*

ОПК-1. Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач;

ОПК-2. Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных для решения задач в сфере управления персоналом;

ОПК-3. Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия;

ОПК-4. Способен применять современные технологии и методы оперативного управления персоналом, вести документационное сопровождение и учет;

ОПК-5. Способен использовать современные информационные технологии и программные средства при решении профессиональных задач.

ОПК-6. Способен понимать принципы работы современных информационных технологий и использовать их для решения задач профессиональной деятельности.

*Профессиональные компетенции, разработанные на основе профессионального стандарта (код) 07.003 «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом от 06. 10. 2015 года № 691н:*

#### *Организационно-управленческий тип задач профессиональной деятельности:*

ДПК-1 Способен на основе знаний трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, норм этики и делового общения, осуществлять ведение документации по персоналу, принимать участие в администрировании процессов и осуществлять организацию документооборота по управлению персоналом

ДПК-2 Способен основываясь на знаниях кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала, основ социологии труда, экономики, организации труда осуществлять деятельность по обеспечению персоналом организацию, в т.ч. определять потребность организации в персонале, принимать участие в разработке программ поиска, привлечения, подбора и отбора персонала, проводить консультации по вопросам привлечения персонала

ДПК-3 Способен, используя знания кадровой политики и стратегии организации, нормативно-правовой базы по организации и нормированию труда, безопасности труда, экономике труда, принимать участие в организации трудовой деятельности персонала, оценке и аттестации персонала

ДПК-4 Способен на основе знаний форм и систем оплаты труда, форм и методов материального и нематериального стимулирования персонала, технологий формирования затрат и бюджета на персонал, принимать участие в разработке систем оплаты труда

ДПК-5 Способен принимать участие в организации мероприятий по развитию персонала, в т.ч. по построению профессиональной карьеры, обучению, адаптации и стажировке персонала; в разработке корпоративных социальных программ, готовить предложения по совершенствованию корпоративной социальной политики

*Информационно-аналитический тип задач профессиональной деятельности:*

ДПК-6 Способен проводить сбор, обработку информации о потребностях организации в персонале; выявлять эти потребности и формировать заказ организации в обучении и развитии персонала, в т.ч. на основе анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом

ДПК-7 Способен на основе знаний технологий использования и развития персонала, проводить анализ эффективности мероприятий по оценке качества обучения, аттестации и мотивации персонала и структурировать полученную информацию для принятия управленческих решений

*Проектный тип задач профессиональной деятельности:*

ДПК-8 Способен на основе знаний о проведении аудита и контроллинга персонала, методах анализа трудовых показателей, анализировать деятельность организации, разрабатывать и экономически обосновывать мероприятия по их улучшению

ДПК-9 Способен проводит анализ удовлетворенности персонала, и участвовать в оценке социальной и экономической эффективности кадровых мероприятий, в т.ч. с учетом рисков

## **1. Программа государственного экзамена**

### **1.1. Перечень вопросов, выносимых на государственный экзамен**

Государственный экзамен проводится по дисциплинам: Основы теории управления, Управление персоналом организации, Стратегическое управление персоналом, Организационная культура, Теория организации, Кадровая политика и кадровое планирование, Кадровый аудит и контроллинг персонала, Конфликтология, Оплата труда персонала, Обучение и развитие персонала, Организация и нормирование труда персонала, Рынок труда и управление занятостью

## **Основы теории управления**

### **1. Научные школы и различные подходы к теории организации.**

Организация в интерпретациях отечественных и зарубежных школ управления. Современные подходы к теории организации. Системный, интеграционный и ситуационный подходы к организации.

## **2. Внешняя и внутренняя среда организации.**

Внешняя и внутренняя среда организационной системы. Внутренняя структура организации. Анализ внутренней среды организации. Анализ внешней среды организации. Неопределенности внешней среды. Неопределенность среды, информационные процессы и адаптивное проектирование стратегий.

## **3. Понятие и классификация функций и методов управления.**

Общие и специальные функции управления. Цикл процесса управления: целеполагание; планирование; организация; координация; мотивация; учет; контроль; анализ; регулирование. Понятие методов управления; классификация методов управления: экономические, административные и социально-психологические методы управления; современные формы экономического стимулирования.

## **4. Организационная структура управления организацией. Типы организационных структур.**

Понятие организационной структуры управления организацией; механистический и органический тип организации; типы организационных структур: линейная, функциональная, линейно-функциональная матричная, дивизиональная.

### **Управление персоналом организации**

#### **1. Система управления персоналом: сущность, структура, типы и ресурсное обеспечение.**

Определение понятия «системы управления персоналом», сущность системного подхода в управлении персоналом. Элементы СУП. Цели и принципы системы управления персоналом (СУП). Функции СУП. Субъекты и объекты СУП. Методы СУП. Характеристика функциональных подсистем СУП. Типы СУП. Ресурсное обеспечение СУП – информационное, нормативно-методическое и документационное, технологическое, кадровое, финансовое.

#### **2. Эволюция управления персоналом как науки и практической деятельности.**

Понятие и цели управления персоналом. Факторы, определившие необходимость изменения подхода к управлению персоналом. Исторические этапы становления и развития управления персоналом в организациях развитых стран мира.

Формирование научных подходов к управлению персоналом. Теории управления персоналом: классические теории, теории человеческих отношений, теории человеческих ресурсов. Современные теории управления персоналом: теория человеческого капитала.

Основные черты технократического подхода к управлению персоналом организации.

#### **3. Система управления персоналом: сущность, структура, типы и ресурсное обеспечение.**

Определение понятия «системы управления персоналом», сущность системного подхода в управлении персоналом. Элементы СУП. Цели и принципы системы управления персоналом (СУП). Функции СУП. Субъекты и объекты СУП. Методы СУП. Характеристика функциональных подсистем СУП. Типы СУП. Ресурсное обеспечение СУП – информационное, нормативно-методическое и документационное, технологическое, кадровое, финансовое.

#### **4. Маркетинг персонала**

Концепция маркетинга персонала, основные подходы к ее трактовке. Принципы маркетинга персонала. Процесс управления маркетинговой деятельностью в области персонала. Функции маркетинга персонала. Маркетинговые исследования и маркетинговая информация. Сегментирование рынка труда. Выбор организацией политики найма. Выбор источников и путей покрытия потребности в персонале. PR в области управления персоналом.

#### **5. Деловая оценка персонала. Аттестация персонала**

Понятие деловой оценки. Цели деловой оценки персонала. Организационная подготовка проведения деловой оценки. Объекты и субъекты деловой оценки. Документационное и информационное обеспечение процесса деловой оценки.

Классификация показателей деловой оценки. Применимость показателей оценки для различных групп сотрудников. Основные методы оценивания персонала. Преимущества и недостатки методов оценивания.

Сущность аттестации персонала. Основные цели и задачи проведения аттестации. Показатели, оцениваемые при аттестации сотрудников организации. Содержание этапов проведения аттестации. Методы аттестации персонала.

#### **6. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала**

Сущность основных теорий мотивации. Сравнительная характеристика теорий мотивации – общие и отличительные элементы. Практическое использование теорий мотивации.

Классификация мотивов и стимулов, используемых на практике. Понятие материальной мотивации и стимулирования. Методы материальной мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Понятие нематериальной мотивации и стимулирования. Преимущества применения нематериальных стимулов. Элементы нематериального стимулирования.

### **Стратегическое управление персоналом**

#### **1. Понятие, сущность и задачи стратегического менеджмента. Процесс стратегического управления.**

Понятие, сущность и задачи стратегического менеджмента. Понятие стратегии. Характеристика стратегического и оперативного управления, их взаимосвязь с основными типами организационного поведения: приростным и предпринимательским. Основные понятия и определения, объекты стратегического управления. Понятие и значение миссии организации. Структура миссии. Методические рекомендации для формулирования миссии организации. Стратегические цели организации и их характеристики.

#### **2. Сущность стратегического управления в области персонала.**



Место организации на рынке и роль персонала в реализации стратегии компании. Основные направления развития персонала организации в соответствии со стратегией развития компании. Основные кадровые мероприятия, способствующие достижению организацией своих стратегических целей.

### **3. Стратегический анализ деятельности организации**

Понятие внешней среды организации и ее структура. Источники информации, используемые для проведения стратегического анализа.

Цели и этапы анализа макросреды: выявления влияющих на организацию факторов, определение состояния и тенденций их развития, оценка влияния факторов на организацию, разработка перечня внешних опасностей и возможностей. PEST-анализ. Методы прогнозирования. Методы оценки воздействия факторов и др.

Цели и этапы анализа мезосреды: основные экономические характеристики отрасли, анализ конкурентных сил в отрасли, влияние движущих сил на развитие отрасли, построение карт стратегических групп, оценка стратегической позиции организации в отрасли, отраслевые ключевые факторы успеха, оценка привлекательности отрасли. Возможности и угрозы, существующие для организации в отрасли.

## **Организационная культура**

### **1. Сущность и содержание организационной культуры**

Сущность организационной культуры. Содержание организационной культуры. Основные признаки, элементы и особенности организационной культуры. Функции организационной культуры. Классификация организационной культуры. Типология управленческих культур.

### **2. Формирование и поддержание организационной культуры**

Процесс внешней адаптации и выживания. Процесс внутренней интеграции. Проблемы внешней и внутренней интеграции по Э. Шайну. Типы культур как отношения власти в группе / организации по Р. Акоффу. Два подхода к формированию лидерами организационной культуры. Основные группы методов поддержания организационной культуры.

## **Теория организации**

### **1. Организация как социальная система. Свойства организованных систем**

Понятие «системы» и «организации». Классификация систем. Цель организации, структура организации. Элементы организации как социальной системы. Связь организации как системы с внешней средой.

Целостность как важное свойство организованных систем. Динамический гомеостаз и состояние устойчивого равновесия. Свойства эмерджентности, ингрессии, иерархичности и эквифинальности.

Кадровая политика и кадровое планирование, Кадровый аудит и контроллинг персонала, Конфликтология, Оплата труда персонала, Обучение и развитие персонала, Организация и нормирование труда персонала, Рынок труда и управление занятостью

### **3. Стадии развития организации. Процесс совершенствования управления организацией**

Жизненные стадии развития организации, характеристика этапов жизненного цикла организаций, социальные цели развития организации. Содержание и стадии процесса принятия управленческого решения. Общее руководство принятием решений. Правила принятия решений. Планы в принятии решений. Требования, предъявляемые к технологии менеджмента.

## **Кадровая политика и кадровое планирование**

### **1. Кадровая политика организации: сущность, виды и этапы формирования.**

Понятие и сущность кадровой политики организации и ее особенности. Основные направления кадровой политики. Виды кадровой политики. Этапы формирования кадровой политики. Место и роль кадровой политики в общей политике организации.

Внешние и внутренние факторы, влияющие на процесс разработки стратегии управления персоналом организации. Составляющие стратегии управления персоналом: цели организации, ее ресурсы и ограничения по ним, уровень развития системы управления персоналом, качество человеческих ресурсов и др. Общая стратегия организации и стратегия управления персоналом: варианты взаимосвязи.

### **2. Кадровое планирование в организации.**

Сущность, цели и задачи планирования работы с персоналом организации. Содержание и место кадрового планирования деятельности организации.

Этапы кадрового планирования; структура оперативного плана работы с персоналом. Цели планирования потребности в персонале. Задачи планирования потребности: прогнозирование потребности организации в человеческих ресурсах с учетом мониторинга внешних и внутренних факторов; удовлетворение потребности организации в человеческих ресурсах

## **Кадровый аудит и контроллинг персонала**

### **1. Контроллинг системы управления персоналом**

Сущность, задачи, функции и цели контроллинга. Роль контроллинга в системе управления персоналом и его взаимосвязь с другими функциями управления организацией. Основные концепции контроллинга. Особенности контроллинга персонала. Виды контроллинга. Сущность стратегического и оперативного контроллинга и основные направления анализа. Структура контроллинга. Контроль и контроллинг - общее и отличное. Объекты контроллинга. Центры затрат и центры ответственности. Методы принятия управленческих решений в контроллинге, их классификация

## **2. Понятие, цели и задачи кадрового аудита. Основные параметры кадрового аудита по функциям управления персоналом.**

Предмет и объект кадрового аудита. Цели и задачи кадрового аудита. Различия в подходах к определению сущности кадрового аудита. Классификация видов кадрового аудита. Отличие кадрового аудита от других видов кадровой диагностики. Влияние результатов аудита на эффективность работы персонала организации.

### **Конфликтология**

#### **1. Общая характеристика конфликтов.**

Понятие конфликта. Структура конфликта: участники, предмет, объект конфликта, микро- и макросреда. Динамика конфликтов: латентный, открытый и послеконфликтный период. Двойственный характер функций конфликтов.

#### **2. Причины возникновения конфликтов.**

Объективные факторы возникновения конфликтов. Организационно-управленческие причины: структурно-организационные, функционально-организационные, личностно-функциональные и ситуативно-управленческие. Социально-психологические причины. Личностные причины.

#### **3. Основные способы предупреждения конфликтов.**

Основные психологические условия предупреждения межличностных конфликтов. Способы предупреждения конфликтов.

Информационный способ предупреждения конфликтов. Своевременный и всесторонний обмен информацией. Объективность, полнота и оперативность информации. Социально-психологическая информация.

Коммуникативный способ предупреждения конфликтов. Непосредственное общение, учет групповых установок, ценностей, целей, изучение притязаний и ожиданий. Потеря и искажение информации в процессе коммуникации.

Организационный способ предупреждения конфликтов. Полнота и упорядоченность материально-технического, бытового обеспечения, поддержания организационного порядка, правовое сопровождение решений и действий.

### **Оплата труда персонала**

#### **1. Сущность и содержание заработной платы как основной формы оплаты труда**

Место оплаты труда в системе стимулирования персонала. Роль оплаты труда в обеспечении эффективной работы персонала современной организации.

Эволюция заработной платы. Понятие заработной платы. Номинальная и реальная заработная плата. Функции заработной платы. Факторы, воздействующие на заработную плату. Минимальная заработная плата и факторы, ее определяющие. Прожиточный минимум: виды, содержание.

#### **2. Формы оплаты труда персонала. Системы премирования труда.**

Повременная и сдельная формы оплаты труда, их разновидности. Форма оплаты труда руководителей. Основные задачи системы премирования. Стимулирование выполнения планов, повышения производительности труда, создания и освоения новых технологий. Повышение заинтересованности в улучшении качества продукции, в снижении ее себестоимости, в экономии материальных ресурсов. Источники выплаты премий.

### **3. Системы оплаты труда.**

Тарифная система оплаты труда, ее структура. Бестарифные системы оплаты труда: система оплаты труда с использованием балльных оценок трудового вклада; коллективно-долевая система оплаты труда, коэффициент трудового участия. Профессионально-квалификационные группы должностей работников.

## **Обучение и развитие персонала**

### **1. Организация обучения персонала.**

Виды и методы обучения персонала. Этапы построения системы обучения. Способы выявления потребностей в обучении. Политика в области обучения персонала. Оценка результативности программы обучения. Основные критерии оценки эффективности обучения.

### **2. Управление деловой карьерой персонала.**

Виды карьеры. Этапы карьеры. Карьерное консультирование. Этапы карьерного консультирования.

### **3. Формирование кадрового резерва организации.**

Причины создания кадрового резерва. Этапы формирования кадрового резерва.

## **Организация и нормирование труда персонала**

### **1. Нормирование труда в системе управления организацией**

Сущность, содержание и задачи нормирования труда. Нормирование как неотъемлемая часть управления. Многоаспектный характер деятельности по нормированию труда. Техническое, экономическое, психофизиологическое, социальное обоснование норм труда. Система норм и нормативов труда. Классификация норм труда. Нормы затрат труда и нормы результатов труда. Структура затрат рабочего времени.

### **2. Научная организация труда: сущность, задачи, функции. Принципы НОТ.**

Краткая история развития научной организации труда (НОТ): научные положения Ф.У. Тейлора, вклад в НОТ Ф. и Л. Гилбертов, Г. Форда, Г. Эмерсона. Отечественный вклад в НОТ: А.А. Богданов, А.К. Гастев и др.

Задачи и функции НОТ. Принципы НОТ.

### **3. Условия труда: факторы, определяющие классификацию рабочих мест, основные направления улучшения условий труда.**

Понятие условий труда, классификация факторов, определяющих условия труда и их влияние на работоспособность человека. Классификация условий труда по степени вредности и (или) опасности (ФЗ от 28.12.2013 N 426-ФЗ «О специальной оценке условий труда»).

### **4. Классификация рабочих мест. Организация обслуживания рабочих мест.**

Понятие «рабочее место». Классификация рабочих мест персонала по типу производства, по функциям, по уровню механизации, по условиям труда, по времени использования и др. Задачи организации рабочих мест. Виды и функции обслуживания рабочих мест. Принципы, системы и формы обслуживания рабочих мест.

## **Рынок труда и управление занятостью**

### **1. Занятость населения и безработица: понятие, формы, виды.**

Виды и формы занятости. Занятость, как элемент социально-экономической политики. Социально-демографические проблемы занятости. Миграционные процессы и их влияние на занятость.

### **2. Безработица: сущность, причины, типы, последствия и пути минимизации**

Понятие безработицы, ее причины и последствия. Масштабы, динамика и структура безработицы в условиях реформирования российской экономики. Формы безработицы. Основные направления политики занятости и минимизации безработицы.

### **3. Регулирование рынка труда: принципы, направления, методы.**

Понятие рынка труда. Взаимосвязь рынка труда с рынками других ресурсов. Основные принципы и направления государственной политики в области занятости населения. Экономические методы регулирования рынка труда. Законодательное регулирование условий купли-продажи труда. Конвенции Международной организации труда (МОТ) по вопросам регулирования рынка труда. Политика занятости: активная или пассивная. Программы содействия занятости населения.

## **Примерные практические задания**

### **Задача 1.**

Работник учреждения, занимающий должность служащего в Департаменте социальной защиты, в рамках реализации мер социальной поддержки выполняет работы по выдаче гражданам материальных ценностей (продуктов питания, товаров первой необходимости и др.).

Определена типовая норма времени на обслуживание одного обслуживаемого гражданина - 0,5 часа. Рабочий день работника составляет 8 часов. Определите показатель нормы обслуживания для работника, занимающего должность служащего в Департаменте социальной защиты.

### **Задача 2.**

Нормативная трудоемкость изделия 500 нормо-часов, фактические затраты труда составили 420 ч. Планом внедрения организационно-технических мероприятий предусматривается снижение нормативной трудоемкости до 440 ч (при планируемом выполнении норм 110%). Определите, на сколько процентов повысится производительность труда при производстве данного изделия, как изменится уровень выполнения норм.

### **Задача 3.**

При проведении индивидуальной ФРВ установлены следующие временные затраты:  $T_{\text{оп}} = 372$  мин,  $T_{\text{орм}} = 15$  мин,  $T_{\text{пз}} = 18$  мин,  $T_{\text{отл ф}} = 15$  мин,  $T_{\text{пнт}}$  (ожидание ремонта) = 45 мин,  $T_{\text{пнд}}$  (опоздание с обеденного перерыва) = 15 мин. По нормативу время на отдых и личные надобности составляет 5% от времени оперативной работы. Продолжительность смены — 8 ч. Определить коэффициенты использования рабочего времени, потерь по вине рабочего и в результате организационно-технических неполадок.

### **Задача 4.**

Для производства продукции в плановом периоде при сохранении достигнутого уровня выработки требуется 1200 рабочих. Общая экономия численности рабочих в результате внедрения намеченных мероприятий составит 100 человек. Внедрение новой технологии позволит сократить потребность в рабочих на 5%. Определить рост производительности труда всего и за счет внедрения новой технологии.

### **Задача 5.**

В числе выбывших с предприятия по причинам текучести 25% составляют лица в возрасте до 20 лет. Доля же этой категории работников в структуре работающих на предприятии — 10%.

Определить коэффициент интенсивности текучести молодежи, результат прокомментировать.

### **Задача 6.**

В результате обобщения 120 самофотографий рабочего дня (8 ч) установлены следующие суммарные потери сменного времени: отсутствие материалов — 840 мин; временное отключение электроэнергии — 310 мин; отвлечение на работы не по специальности — 1460 мин.

Рассчитать коэффициент использования рабочего времени и рост производительности труда при сокращении потерь и лишних затрат сменного времени на 70%.

### **Задача 7.**

Производительность труда повысилась по предприятию на 13%, в том числе за счет технического развития производства — на 6%, лучшей организации труда — на 4%, более рациональной структуры кадров — на 5%.

Определить степень влияния на производительность труда прочих факторов (изменение поставок по кооперации, структурные сдвиги и др.).

### **Задача 8.**

Расчетная численность персонала — 1400 человек. В результате организационно-технических мероприятий планируется условное высвобождение 31 человека. Рассчитать возможный прирост производительности труда.

### **Задача 9.**

Зарплата специалистов отдела сбыта по существующему положению растет на 0,3% за каждый процент увеличения объема отгрузки готовой продукции. В августе было отгружено продукции на 15% больше, чем в июле.

Определить заработок руководителя группы, если его оклад составлял 13500 руб.

**Задача 10.**

Численность работников на предприятии — 5150 человек. За истекший период произошло 96 несчастных случаев, которые привели к потерям рабочего времени в количестве 1106 чел./дней.

Каким образом изменилось положение с охраной труда на предприятии, если в прошедшем периоде показатель частоты травматизма составлял 13,2%, а показатель тяжести травматизма — 8,6.

**Задача 11.**

Наименьшая норма освещенности рабочей поверхности верстака слесаря-сборщика при точной работе — 200 лк. При проверке освещенности оказалось 185 лк.

Рассчитать частный коэффициент освещенности и определить изменение производительности труда сборщика, если на каждый процент снижения уровня освещенности брак продукции увеличивается на 0,5%.

**Задача 12.**

Численность работников машиностроительного завода в базовом периоде составляла 2750 человек. Планируется увеличить план производства продукции на 15,6%, а также внедрить комплекс мероприятий, которые обеспечат рост производительности труда на 12%.

Определить плановую численность работников.

**Задача 13.**

Численность работников на начало года составляла 300 человек. В течение года принято — 25 человек. Выбыло: на пенсию — 10, по сокращению штатов — 12, по собственному желанию — 20 человек. Рассчитать среднесписочную численность, а также показатели движения кадров (Коб.пр., Коб.ув., Ктек., Кстаб.).

**Задача 14.**

Среднесписочная численность работников предприятия за год составила 100 человек. В течение года уволились по собственному желанию 5 человек, уволено за нарушение трудовой дисциплины 2 человека, ушли на пенсию 3 человека, поступили в учебные заведения и были призваны в армию 4 человека, переведены на другие должности в другие подразделения предприятия 11 человек. Так же, в течение года, принято на работу в различные подразделения организации 13 человек. Определить: коэффициент выбытия кадров; коэффициент текучести кадров; коэффициент оборота по приему. Дать оценку показателям текучести кадров данного предприятия.

**Задача 15.**

**Ситуация для анализа.** Профиль деятельности – кредитная организация. Численность персонала – 350 человек. Срок работы на рынке – более 10 лет. Компания известна в своем регионе, так как существует на рынке более 10 лет. Коллектив стабилен и достаточно сплочен, костяк его сложился уже давно. Поэтому корпоративная культура – функционально-бюрократическая с элементами «семейных» ценностей. До кризиса такая корпоративная культура была достаточно эффективной и давала компании необходимую устойчивость на рынке. А в конце 2015 года руководство организации приняло решение о сокращении издержек и экономии средств и ресурсов. Источник возможностей для таких улучшений – в изменении отношения работников всех уровней к личной и корпоративной результативности. Компания отталкивалась от постулата о том, что в периоды изменений основной их движущей силой становятся так называемые «talents» – работники с неординарным мышлением и демонстрирующие стремление оптимизировать и улучшать существующие процессы и сложившиеся условия. Несколько примеров из корпоративной жизни последнего полугодия:

1. Наталья Н., 43 года, руководитель отдела по управлению ценными бумагами компании. Умна, работоспособна, конструктивна, считается знающим, но придирчивым руководителем. Отделом управляет более двух лет. Работа с ценными бумагами не дает возможности для расширения профессиональной сферы и реализации творческой активности. Поэтому внутренний интерес выражается в «хобби» – Наталья на внештатной основе преподает основы маркетинга студентам местного университета. Отношения с коллегами ограничены кругом повседневных деловых вопросов. При этом в ситуациях делового общения Наталья достаточно критична как к себе, так и к сотрудникам, высказывает свое мнение «в глаза» собеседнику, не задумываясь о последствиях. В коллективе за Натальей прочно закрепилась репутация конфликтного человека. Зачастую ее конструктивные идеи не находят своего воплощения в жизнь из-за стойкого сопротивления коллектива тем изменениям, инициатором которых она выступает.

2. Михаил Ф., 27 лет, специалист отдела информационных технологий. Вдумчивый, серьезный, не раз предлагал идеи систематизации и оптимизации информационных потоков в компании. Однако эти идеи не были услышаны из-за его неумения толком их сформулировать и донести коммерческие эффекты этих решений до руководителя. Михаил слишком погружен в себя и, даже обладая такой чертой характера, как социальная активность, весьма косноязычен и совершенно не умеет презентовать коллегам свои мысли и идеи.



3. Ирина М., 36 лет, главный специалист доп.офиса. Компетентный и грамотный работник, в последние два месяца негласно исполняет обязанности своего начальника, который по состоянию здоровья находился на лечении. За время его замещения Ирине удалось не только не снизить финансовые показатели текущего квартала, но и перераспределить некоторые функции между сотрудниками, что позволило высвободить часть их времени для создания новых форм работы с клиентами. Демонстрируя способность к руководству подразделением, Ирина однако не чувствует за собой формального права выступать в роли руководителя, с трудом преодолевает внутренние барьеры, мешающие ей полноценно делиться своим опытом с коллегами из других структурных подразделений.

Таким образом, эти работники имеют потенциал к развитию, но у них нет возможности быть максимально эффективными на работе и делиться своими идеями и опытом с коллегами.

Вопросы: На что нацелить и какими системными воздействиями (программами, методами, приемами) следует наполнить кадровую политику компании в области управления талантами?

#### **Задача 16.**

**Ситуация для анализа.** В типографии работает 300 человек. Срок работы на рынке 13 лет. Экономический спад повлиял на работу типографии достаточно сильно: объем заказов постепенно начал снижаться и к февралю 2009 г. достиг критического для предприятия уровня – 35 %. В связи с этим компания столкнулась с очень серьезными финансовыми затруднениями. Для предотвращения возможного краха руководство приняло решение о расширении ассортимента продукции для привлечения новых клиентов.

На совещании, в ходе которого обсуждалась коммерческая политика типографии, был предложен проект разработки и выведения на рынок нового вида продукции. Предполагалось на имеющихся печатных машинах начать выпуск декоративных картонных упаковок. После внесения ряда поправок руководство утвердило проект. Постепенно в коммерческий отдел стали поступать заявки на пробные заказы, и перед производственным блоком встал срочный вопрос о том, как организовать изготовление этого вида продукции. Проблема заключалась в двух аспектах: 1) технические карты, разработанные технологами только на основе своих теоретических знаний еще до утверждения проекта, на практике не были апробированы, и специалистам не хватало опыта работы с данными материалами; 2) низкая квалификация производственных рабочих.

Основной контингент рабочих – это люди со стажем трудовой деятельности на своем участке 15-20 лет, за многие годы привыкшие к упорядоченному производственному процессу. К идее обучения работе на новом оборудовании и по новым технологиям печати (на старом оборудовании) они относятся настороженно (часто – и негативно), так как понимают, что могут потерять в заработной плате. Сейчас компания, по сути являясь их заложницей, в ситуации отсутствия квалифицированной замены оплачивает их труд по завышенным ставкам.

Организация, благодаря хорошо отлаженным связям с учебными заведениями, ежегодно привлекает молодых специалистов, но срок их работы в компании колеблется от 6 до 18 месяцев. Можно с уверенностью сказать, что они, освоив то оборудование, что установлено в типографии, и получив запись в трудовой книжке о наличии стажа, переходят к конкурентам. Основными причинами увольнения называют: отсутствие «интересной, технически сложной» работы, низкую оплату труда и «дедовщину» в коллективе.

В ситуации, когда организация должна освоить новые технологии и предложить «технически сложную» работу, выяснилось, что у компании нет специалистов нужной квалификации. Поставщики новых материалов готовы провести обучение нескольких сотрудников, но не всего производственного персонала. Вопрос о рекрутинге рабочих со стороны руководство не рассматривало, так как не увидело в этом решения «застарелой» проблемы.

Поскольку новички и «ветераны» оказались в одном положении – учеников, которым необходимо освоить новые технологии, - то описанная выше ситуация позволит внедрить инновации, так давно откладываемые руководством, а именно: 1) изменить организационную культуру; 2) пересмотреть политику оплаты труда (расценки и загрузка рабочих должны быть едиными для них всех); 3) сформировать класс новаторов, на которых в дальнейшем будет опираться руководство, т.е. ключевых рабочих.

Обучение было призвано поддержать инновации в кадровой сфере. Поэтому в данном направлении задачи были сформулированы так: 1) учебный процесс должен занимать как можно меньше времени и требовать минимальных финансовых затрат; 2) желательно в ходе обучения выявить наиболее перспективных рабочих, способных развиваться, которые в дальнейшем будут считаться ключевыми; 3) сформировать в процессе обучения рабочие смены так, чтобы была исключена «дедовщина»; 4) детально проинформировать персонал об изменении системы оплаты труда, а также на практике продемонстрировать рабочим ее связь с результатами обучения.

Вопросы: Какую технологию обучения рабочих вам следует выбрать, чтобы достичь поставленных целей? Свой выбор обоснуйте.

### **Задача 17.**

**Ситуация для анализа.** Руководитель конструкторского отдела ушла в декрет. На ее место назначили Викторию Д. В ее обязанности, помимо прочих, входила проверка отчетов и расчетов сотрудников отдела. Кроме этого, она каждый месяц должна была подавать ведомость на выплату премий. По характеру Виктория была очень ответственная и скрупулезная. Она тщательно проверяла все отчеты и расчеты сотрудников до точки. И даже зная, что некоторые из них не совершают ошибок, все равно детально изучала все данные. Это отнимало много времени, она не успевала выполнять другие обязанности и часто оставалась допоздна. Ведущий специалист предложил ей отдать часть отчетов на проверку ему, а расчеты и чертежи главному инженеру. Но Виктория не согласилась. В итоге несколько раз подряд она не составила ведомость и сотрудники не получили премию, что ухудшило атмосферу в коллективе.

Вопросы: Нужны ли такие скрупулезные проверки работы сотрудников? Как правильно организовать Виктории работу в отделе? Какой вариант вам представляется наиболее оптимальным. Свой выбор обоснуйте.

#### **Задача 18.**

**Ситуация для анализа.** В отдел персонала пришла новая сотрудница Ирина М. Руководитель отдела познакомила ее с коллегами, провела экскурсию по офису, показала, где можно взять образцы документов, поставила задачи на неделю. Через какое-то время девушка обратилась за помощью к сотруднице отдела Юлии Д., которая подробно объяснила ей все нюансы. Через несколько часов Ирина опять спросила про то, о чем Юлия уже ей подробно рассказывала. Но, несмотря на это, Юлия спокойно повторила все сказанное, еще раз объяснила, где взять нужные документы. Через несколько дней просьбы пояснить что-либо повторились, а потом дошло до того, что Ирина стала дергать Юлию по любому самому незначительному вопросу. Однажды Юлия не выдержала и нагрубила новой сотруднице, а Ирина пожаловалась на нее руководителю, что та не помогает ей адаптироваться.

Вопросы: Как должен поступить в такой ситуации руководитель? Что нужно было сделать Юлии, когда Ирина стала доставать ее постоянными вопросами? Какой вариант вам представляется наиболее оптимальным. Свой выбор обоснуйте.

#### **Задача 19.**

**Ситуация для анализа.** Профиль деятельности – кондитерское производство. Численность персонала – 80 человек. Срок работы на рынке – 11 лет. Компания занимается производством хлебобулочных и кондитерских изделий. Основной канал распространения продукции – сетевая розница, причем в основном магазины эконом класса. Следовательно, большая часть покупателей – люди со средним и низким достатком. Исходя из этого, одной из ключевых целей руководство компании считает сохранение низких цен в среднем по рынку, поэтому поддерживает политику уменьшения издержек. Основная проблема при этом заключается в нестабильности качества продукции и ее большом возврате из торговых точек. Она усугубляется еще и тем, что зарплата на предприятии достаточно низкая, поэтому наблюдается высокая текучесть кадров. Вследствие всего этого персонал разделился на две части:

1. Давно работающие на всех участках сотрудники. Они имеют определенные поблажки со стороны руководства, лояльны к компании и не готовы к существенным переменам в своей деятельности. Считают, что если организация не рассталась с ними в предыдущие годы, то не оставит их и дальше. Следовательно, их мотивация к любым изменениям стремится к нулю.

2. Новички с опытом работы в компании до 9 месяцев. Поскольку механизм профессионального обучения на предприятии находится в зачаточном состоянии, то кандидатов подбирают только с опытом работы. Как следствие – нанимаемый персонал приходит «со своим уставом» и не мотивирован к принятию норм и правил компании. Инновации, предлагаемые новичками, первоначально находят одобрение руководства, но потом все возвращается «на круги своя». Инициатор, недовольный низкой зарплатой и тем, что его идеи не получают развития, увольняется.

Из-за перечисленных особенностей корпоративной культуры сложилась и низкая культура производственного процесса почти на всех участках. Руководители компании, осознавая, что, с одной стороны, любое предлагаемое начальством изменение блокируется персоналом, а с другой – они вынуждены повышать качество продукции и бороться с операционными издержками, решили начать внедрение инноваций с обучения сотрудников. Поскольку такого опыта у предприятия нет, то HR – менеджеру поручили сделать соответствующие предложения. Он, в свою очередь, понимает, что на обучение будет выделен скромный бюджет, достаточный разве для подготовки одной группы работников.

Задание: На месте HR – менеджера выберите наиболее эффективный вариант обучения персонала с учетом всех сложившихся в компании обстоятельств. Свой выбор обоснуйте.

#### **Задача 20.**

**Ситуация для анализа.** Олег Смирнов (23 года) после окончания института устроился на работу в коммерческий банк. Через некоторое время, чувствуя интерес к этой деятельности и высоко оценивая свои возможности, он дал понять начальнику своего отдела Рубальскому, что интересуется смежными участками работы и готов освоить их, а также другие сферы деятельности в своем и иных отделах банка. Руководство банка заметило способного и перспективного новичка и решило «вырастить» из него грамотного руководителя. О.Смирнова начинают планомерно обучать всем тонкостям банковского дела, перемещая с одного участка на другой сначала в своем отделе, а затем и в других.

Удостоверившись в успешном выполнении О.Смирновым всех работ, которые ему поручали, руководство банка направило его на стажировку в США для изучения опыта работы, который недоступен в России.

За сравнительно короткое время работы в банке (14 месяцев) О.Смирнов овладел навыками и «оброс» связями, которые выходили за рамки требований его рабочего места. После возвращения со стажировки он почувствовал свой возросший потенциал, но нынешнее рабочее место стало казаться ему тормозом на пути его карьеры.

На должность начальника отдела он претендовать не может, т.к. она занята Рубальским, зарекомендовавшим себя способным и компетентным руководителем, отлично справляющимся со своими обязанностями. Перевод Олега на должность начальника отдела в каком-либо филиале банка, по мнению руководства, преждевременен, поскольку Олег слишком молод и честолюбив, не всегда умеет найти контакт с людьми, не имеет опыта руководящей работы.

Олег же не видит возможности почерпнуть что-то новое на старом месте работы, хочет быстро «расти», его самооценка высока, он чувствует в себе силы и стремится реализовать свои ресурсы, не хочет терять время на приобретение опыта и закрепление навыков, которые ему понадобятся в дальнейшем. Кроме того, его приглашают на работу с повышением в другой банк.

Руководство банка, вложив в развитие Олега значительные средства, не хочет терять талантливого, но не готового к самостоятельной автономной работе специалиста.

Вопросы: 1. Каковы должны быть действия руководства в этой ситуации? 2. Необходимо ли удерживать специалиста, который ради сиюминутной выгоды так легко расстается с организацией, воспитавшей его?

### **Задача 21.**

**Ситуация для анализа.** Профиль деятельности – кафе. Численность персонала – около 40 человек. Срок работы на рынке – 3 года. Кафе располагается на первом этаже крупного бизнес - центра. Основной ассортимент – стандартный для кафе среднего уровня. Ключевые поставщики сырья и готовой продукции – крупные дистрибьюторы, которые периодически проводят обучение торгового и производственного персонала по технологии работы со своим товаром. В кафе есть свой небольшой цех по производству выпечки и приготовлению блюд из полуфабрикатов. Там трудится давно сложившийся коллектив женщин старше 40 лет, имеющих большой опыт работы в ресторанном бизнесе. Их и сотрудников торгового зала связывают родственно-дружеские отношения.

Руководство регулярно получает от посетителей жалобы на качество блюд (что повара объясняют плохим сырьем, перекалывая вину на поставщиков) и обслуживания (работники торгового зала списывают это на неадекватность клиентов). Все попытки управляющего кафе поговорить о проблемах с подчиненными заканчиваются слезами («я тут работаю как проклятая за гроши, а они это не ценят») и угрозами уволиться «хоть сейчас».

Поскольку в данном бизнес - центре помимо кафе есть еще четыре точки предприятий общественного питания, то конкуренция между ними достаточно высока. Это значит, что необходимо поддерживать приверженность постоянных посетителей. Следовательно, для руководства кафе одной из ключевых задач является обеспечение высокого качества обслуживания. Но опытный персонал, не отрицая этого, по-своему видит решение данной задачи. И основная идея повышения качества работы кафе, предлагаемая коллективом, заключается в том, что все блюда меню должны производиться собственными силами. При этом вопрос обучения персонала вызывает яростное сопротивление. Аргументы сотрудников таковы:

- «мы и так много времени тратим на переподготовку, когда приезжают поставщики»;
- «благодаря нашему опыту работы все, что нужно для исполнения своего функционала, мы и так уже знаем»;
- «на рынке обучения нет специалистов, равных нам по уровню знаний и навыков».

Отсутствие достаточного количества постоянных клиентов привело к падению рентабельности кафе. Это, в свою очередь, обуславливает низкую оплату труда персонала и, как следствие, проблему с его заменой на более лояльных к идеям начальства работников. Кроме того, владельцы вынашивают планы развития сети кафе, так как руководство бизнес-парка планирует открытие еще ряда аналогичных объектов, и в случае если владельцы не откроют свои точки в этом бизнес - центре, то условия договора аренды площадей могут быть изменены на менее выгодные для кафе. Но руководство не решается начинать работу по этой схеме, пока не будут преодолены проблемы с качеством обслуживания и рентабельностью кафе.

Перед управляющим встали вопросы, связанные:

- с изменением отношения персонала к обучению;
- с отбором первой целевой группы для занятий;
- с выбором такой программы, которая позволила бы в дальнейшем, после этого тренинга, использовать его результаты для мотивации к переподготовке всего персонала кафе. При этом обучение должно быть проведено за небольшие средства и в кратчайшие сроки.

Задание: На месте HR – менеджера выберите наиболее эффективный вариант обучения персонала с учетом всех сложившихся в компании обстоятельств. Свой выбор обоснуйте.

## **Задача 22.**

**Ситуация для анализа.** Профиль деятельности — компания по обслуживанию и ремонту спецтехники. Численность персонала — 100 человек. Срок работы на рынке — 12 лет. Руководство компании, столкнувшись с проблемой сбыта, с начала 2009 года решило действовать по ранее апробированному сценарию. Было проведено сокращение штата во всех подразделениях, больше всего пострадал административно-управленческий персонал. Минимальные сокращения были на производстве, где уволили только рабочих с плохой трудовой дисциплиной и низкой квалификацией. Конечно, принимая такое непопулярное решение, руководство понимало, что это может отразиться на качестве ремонтных работ и сроках исполнения заказов. Но при этом существенным аргументом выступало то, что во время дефолта 1998 года эти меры спасли компанию. Однако неизвестно, как долго продлится нынешний кризис.

Уже спустя 5 месяцев после сокращения оказалось, что компания занимается только текущей работой. Все проекты по развитию были заморожены, никаких антикризисных мероприятий не проводилось. Такая ситуация не могла устроить руководителя. Ему необходимо было решить, как в условиях жесткой экономии обеспечить человеческими ресурсами проекты, направленные на развитие бизнеса. С этой проблемой он обратился к HR - менеджеру.

Вопросы: Какой вариант вам представляется наиболее оптимальным? Свой выбор обоснуйте.

## **Задача 23.**

**Ситуация для анализа.** Профиль деятельности – информационные технологии. Численность персонала – 180 человек. Срок работы на рынке – 9 лет. Несколько лет назад выпускник вуза решил открыть собственное дело. Первые три года компания представляла собой небольшое предприятие, в котором все друг друга знали и помогали по мере сил и возможностей. Организация развивалась, и со временем штат ее сотрудников перевалил за 200 человек. При создании компании акционер придерживался правила: «относиться к людям по-человечески». Поэтому он:

- культивировал демократичный стиль управления;
- поддерживал неформальную систему коммуникаций в коллективе, в том числе между руководителями и подчиненными;
- обеспечивал материальное стимулирование более весомое, чем у конкурентов.

Корпоративная культура транслировала идею о том, что за хорошее отношение к работе сотрудники будут получать, кроме зарплаты и премиальных, еще и дополнительные бонусы: за стаж, перевыполнение плана, сверхурочные часы (оплата по повышенному тарифу). Кроме того, оказывалась материальная помощь в сложных ситуациях, выдавались подарки к праздничным датам и дням рождения и т.д. Но после сентября 2008 г. прибыль в компании начала катастрофически уменьшаться. Очень скоро денег стало не хватать практически ни на что, даже на оплату труда. Руководители объясняли подчиненным сложившееся положение и аргументировали свои шаги по уменьшению льгот и преференций. Сначала казалось, что люди понимают ситуацию. Но через некоторое время выяснилось, что предприятие каждый месяц теряет клиентов, т.к. часть персонала взаимодействует с бывшими контрагентами компании напрямую. В результате работы «на два фронта» сотрудники испортили рынок услуг организации, т.к. заказчики стали думать, что «эту работу можно купить и за меньшие деньги».

**Задание:** На месте HR – менеджера выберите наиболее эффективный вариант мотивации сотрудников с учетом всех сложившихся в компании обстоятельств. Свой выбор обоснуйте.

#### **Задача 24.**

**Ситуация для анализа.** Профиль деятельности – автотранспортные перевозки. Численность персонала – 200 человек. Срок работы на рынке – 63 года. Таксомоторный парк, существующий с советских времен, пережил разные этапы своего развития: в 90-е годы был приватизирован коллективом, а в конце прошлого века в результате «объявления компании банкротом» она перешла в руки одного собственника, но по сути своей в управлении ничего не изменилось – руководителем остался тот же директор, и основной доход организация получала от сдачи в аренду помещений и работы ремонтных мастерских.

С наступлением кризиса в 2008 г. пришел новый генеральный директор. Он заключил с городской администрацией договор на перевозку пассажиров. Компания закупила микроавтобусы, наняла водителей (помимо тех, что уже были). Система оплаты труда, предложенная им, включала небольшую фиксированную часть в виде оклада (за выход в рейс) и переменную премиальную – как процент от месячной выручки. Предполагалось, что доход водителя от организованного извоза будет выше, чем, если бы он работал частным образом. В первые несколько месяцев так и было, сотрудники своевременно получали неплохую (на рыночном уровне) зарплату. Но потом наметилась тенденция к снижению ежедневной выручки и как следствие – уменьшению доходов водителей. Они стали приходить к генеральному директору и «качать права», заявляя, что недополучили по тому или иному пункту, указанному в трудовом договоре или положении о премировании.

Начав разбираться с ситуацией, директор пришел к плачевным выводам. Оказалось, что водители:

- не выдают билетов пассажирам (воруют выручку);
- наплевательски относятся к состоянию закрепленных за ними автобусов;
- растаскивают, по возможности, новые запчасти;
- прогуливают, покупают больничные и т.п.

Часть самых активных нарушителей производственной дисциплины по итогам расследования была уволена. Но коллектив все также не мотивирован к эффективному труду, как и до выявления проблемы.

Задание: На месте HR – менеджера выберите наиболее эффективный вариант мотивации сотрудников с учетом всех сложившихся в компании обстоятельств. Свой выбор обоснуйте.

#### **Задача 25.**

##### **Ситуация для анализа:**

**Характеристика организации:**

Профиль деятельности -

телекоммуникационный холдинг.

**Численность персонала** - 3200 человек.

**Срок работы на рынке** - 14 лет.

##### **Общая ситуация:**

Компания представляет собой крупный холдинг, работающий под единой торговой маркой. На текущий момент структура компании такова: функциональные подразделения (дирекция по стратегическому развитию, по маркетингу, по персоналу и т.д.) и 12 бизнес-единиц, образованных по территориальному принципу. 15 бизнес-единицы входят торговые точки, сервисные центры, склады региона и функциональные отделы с двойным подчинением.



Активную региональную экспансию компания начала сравнительно недавно, около пяти лет назад, тогда же была проведена реструктуризация и введено управление по бизнес-единицам. Холдинг продолжает активно развиваться и планирует за следующие три года увеличить количество бизнес-единиц до 21. Также поставлены задачи по укреплению имиджа организации, повышению лояльности персонала, выравниванию рентабельности бизнес-единиц, повышению качества обслуживания клиентов.

До настоящего времени на должности исполнительных директоров бизнес-единиц назначали в основном москвичей. Однако в компании понимают, что при дальнейшем развитии холдинга такой подход уже не оптимален. Кроме того, действующие исполнительные директора имеют срочные контракты, т.к. изначально предполагалось, что постепенно они будут замещены местными кадрами. В компании принято решение: начать формирование резерва на замещение должностей исполнительных директоров. А впоследствии распространить эту практику и на других руководителей бизнес-единиц.

Перед дирекцией по управлению персоналом поставлена задача - **разработать и внедрить методику отбора в резерв**. Оценив варианты решений, выберите и обоснуйте самый оптимальный.

#### **Варианты решения:**

##### Вариант 1.

1. Службы персонала в бизнес-единицах готовят предложения по выдвижению кандидатов в резерв на основании следующих формальных требований: возраст от 25 до 40 лет; образование - высшее техническое и экономическое; стаж работы в компании не менее 5 лет; стаж работы на руководящей должности не менее 3 лет.

Каждому кандидату и его руководителю служба управления персоналом выдает уведомление о возможности пройти отборочные испытания, назначенные на определенный день.

Отборочные испытания заключаются в заполнении анкеты, прохождении тестов (на интеллект, на конструктивное поведение в конфликтах, на уровень субъективного контроля, заполнение личностных опросников), индивидуальном решении кейса по типичной управленческой ситуации.

Все результаты обрабатываются, и отсеиваются неподходящие кандидаты. Критерии отсева: недостаточно высокий интеллект, неумение брать на себя ответственность, конфликтность, непонимание сути управленческой деятельности.

Все результаты направляются в дирекцию по управлению персоналом, которая приглашает в Москву на собеседование наиболее интересных кандидатов.

Формируется единый резерв на весь холдинг, кандидаты могут быть приглашены для работы в другой регион.

Для претендентов проводится обучение в Москве и организуется стажировка в смежной бизнес-единице.

##### Вариант 2.

Дирекция по управлению персоналом изучает кадровый состав в каждой бизнес-единице, где ожидается появление вакансии. Особое внимание обращается на результаты аттестации. Составляется список возможных кандидатов в резерв.

Службы персонала в бизнес-единицах организуют проверку кандидатов из списка с помощью теста на управленческий потенциал, разработанного дирекцией по персоналу. Результаты теста обрабатываются в Москве, и в службы персонала направляется скорректированный список кандидатов, успешно прошедших тестирование.

Службы персонала в бизнес-единицах организуют проведение оценки «360 градусов» для кандидатов из списка. Результаты экспертных оценок обрабатываются в Москве, и происходит окончательных отсеив.

В каждой бизнес-единице формируется свой резерв на замещение руководящих должностей. Также создается отдельный резерв для новых бизнес-единиц из кандидатов, проживающих в близлежащих регионах.

Службы персонала организуют работу с резервом: стажировки в подразделениях бизнес-единицы, участие в коллегиальных органах управления с совещательным голосом.

### Вариант 3.

Всю работу организует дирекция по управлению персоналом в Москве, привлекая службы персонала в бизнес-единицах.

Дирекция по управлению персоналом составляет точный список и указывает даты открытия вакансий (с учетом окончания срочных контрактов и времени открытия новых бизнес-единиц). Отработка методики начинается с 1-2 действующих и 1-2 новых бизнес-единиц, где вакансии появятся раньше всего. По итогам внедрения методики дирекция разрабатывает единую технологию, а службы персонала внедряют ее.

На внутреннем сайте объявляют о начале формирования резерва в отобранных бизнес-единицах. Всем работникам, подходящим по формальным признакам (25-55 лет, высшее образование, стаж работы в компании не менее 3 лет, на руководящей должности - не менее 1 года), предлагают заполнить анкету кандидата в резерв на замещение руководящих должностей и прислать ее в указанный срок в дирекцию по управлению персоналом. Первый отсев проходит на данном этапе: часть потенциальных кандидатов не заполняют анкеты или заполняют их некачественно (отвечают не на все вопросы или формально), либо не соблюдают сроки.

С сотрудниками, заполнившими анкеты в соответствии с требованиями, специалисты дирекции по персоналу на местах проводят индивидуальное собеседование по мотивации и ценностям. Основная задача разговора - определить приверженность сотрудника компании, его желание делать карьеру именно в ней.

Отобранных кандидатов работники дирекции по управлению персоналом или внешние специалисты оценивают в групповом режиме методом ассессмент-центр (деловая игра и решение кейсов в группе, тест на оценку управленческих навыков и на уровень субъективного контроля, разработка элементов бизнес-плана).

По итогам оценки составляется рейтинг кандидатов. Формируется система работы с кандидатами в резерв, после их выдвижения (обучение, участие в корпоративных мероприятиях, руководство проектами).

## **2.1. Рекомендации обучающимся по подготовке к государственному экзамену и организация процесса проведения государственного экзамена**

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

Подготовку к сдаче государственного экзамена необходимо начать с ознакомления с перечнем вопросов, выносимых на государственный экзамен. При подготовке ответов следует пользоваться рекомендованной основной и дополнительной литературой. Для успешной сдачи государственного экзамена обучающийся должен посетить предэкзаменационную консультацию, которая проводится по вопросам, включенным в программу государственного экзамена.

### **2.1.2. Организация процесса проведения государственного экзамена**

Государственный экзамен проводится в устной форме, по экзаменационным билетам, в билет входит два теоретических вопроса и одно практическое задание. Вопросы экзаменационного билета отличаются от вопросов, предлагающихся на экзаменах в промежуточную аттестацию. Они формулируются широко и включают в себя несколько научных аспектов.

Длительность подготовки ответов на вопросы экзаменационного билета не превышает 30 минут. Использование электронных источников информации, средств связи и сети Интернет во время проведения государственного экзамена не допускается.

Форма проведения экзамена предполагает выступление обучающихся перед государственной экзаменационной комиссией по вопросам, сформулированным в билете. Продолжительность опроса студента не должна превышать 15 минут. Члены комиссии задают вопросы после окончания выступления магистранта.

Решение комиссии принимается простым большинством голосов членов комиссии, участвующих в заседании от числа лиц, входящих в состав комиссии. При равном числе голосов председатель обладает правом решающего голоса. Всем членам комиссии раздаются оценочные листы с перечислением критериев и оцениваемых компетенций. Решения комиссии оформляются протоколами заседаний государственных экзаменационных комиссий.

Результаты проведения государственного экзамена оглашаются в день проведения государственного экзамена.

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

| Оцениваемая<br>я | Уровень<br>сформированности | Критерии<br>оценивания | Описание показателей |
|------------------|-----------------------------|------------------------|----------------------|
|------------------|-----------------------------|------------------------|----------------------|

| компетенция |             |                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| УК-1        | Пороговый   | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знать: принципы и методы поиска, критического анализа и синтеза информации<br>Уметь: применять системный подход для решения поставленных задач при принятии управленческих решений                                                                        |
|             | Продвинутый | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знать: принципы и методы поиска, критического анализа и синтеза информации<br>Уметь: применять системный подход для решения поставленных задач при принятии управленческих решений<br>Владеть: методами поиска, критического анализа и синтеза информации |
| УК-2        | Пороговый   | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знать: основные нормативные документы трудового законодательства<br>Уметь: определять круг задач в рамках поставленной цели                                                                                                                               |
|             | Продвинутый | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знать: основные нормативные документы трудового законодательства<br>Уметь: определять круг задач в рамках поставленной цели<br>Владеть: методами решения профессиональных задач, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений    |
| УК-3        | Пороговый   | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знать: основные социальные роли в командообразовании<br>Уметь: осуществлять социальное взаимодействие в группе                                                                                                                                            |

|      |             |                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      | Продвинутый | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знать: основные социальные роли в командообразовании<br>Уметь: осуществлять социальное взаимодействие в группе<br>Владеть: навыками работы в команде                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| УК-4 | Пороговый   | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знать: основные приемы использования деловой коммуникации в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах)<br>Уметь: вести деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах)                                                                                                                                                  |
|      | Продвинутый | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знать: основные приемы использования деловой коммуникации в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах)<br>Уметь: вести деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах)<br>Владеть: навыками деловой коммуникации в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах) |
| УК-5 | Пороговый   | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знать: основы межкультурного разнообразия общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах<br>Уметь: анализировать получаемую информацию для предупреждения и профилактики конфликтов в поликультурной среде                                                                                                                                                                                                                             |
|      | Продвинутый | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знать: основы межкультурного разнообразия общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах<br>Уметь: анализировать получаемую информацию для предупреждения и профилактики конфликтов в поликультурной среде<br>Владеть: навыками применения конкретных методов и технологий, направленных на повышение эффективности работы персонала                                                                                                   |

|      |             |                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      |             | й комиссии                                                                                                           | с учетом межкультурного разнообразия общества                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| УК-6 | Пороговый   | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знать: основы режимов труда и отдыха с учетом принципов образования в течение всей жизни<br>Уметь: применять понятийно-категориальный аппарат, основные методики в профессиональной деятельности при управлении временем                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|      | Продвинутый | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знать: основы режимов труда и отдыха с учетом принципов образования в течение всей жизни<br>Уметь: применять понятийно-категориальный аппарат, основные методики в профессиональной деятельности при управлении временем<br>Владеть: технологиями управления своим временем, выстраиванием и реализацией траектории саморазвития                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| УК-7 | Пороговый   | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знать: социально-биологические основы физической культуры. -Ценности физической культуры личности для успешной социальной и профессиональной деятельности. - Средства физической культуры в регулировании работоспособности, обеспечении здоровья и физического совершенствования.<br>Уметь: составлять комплексы физических упражнений различной направленности, исходя из тенденций развития области профессиональной деятельности, этапов профессионального роста, индивидуально-личностных особенностей. Составлять индивидуальные программы физического самосовершенствования исходя из тенденций развития области профессиональной деятельности, этапов профессионального роста, индивидуально-личностных особенностей. Составлять индивидуальные коррекционно-развивающие программы физического самосовершенствования, исходя из особенностей индивидуально-личностных развития и траектории профессионального роста |
|      | Продвинутый | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной                          | Знать: социально-биологические основы физической культуры. -Ценности физической культуры личности для успешной социальной и профессиональной деятельности. - Средства физической культуры в регулировании работоспособности, обеспечении здоровья и физического совершенствования.<br>Уметь: составлять комплексы физических                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

|      |             |                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      |             | й<br>экзаменационно<br>й комиссии                                                                                    | упражнений различной направленности, исходя из тенденций развития области профессиональной деятельности, этапов профессионального роста, индивидуально-личностных особенностей. Составлять индивидуальные программы физического самосовершенствования исходя из тенденций развития области профессиональной деятельности, этапов профессионального роста, индивидуально-личностных особенностей. Составлять индивидуальные коррекционно-развивающие программы физического самосовершенствования, исходя из особенностей индивидуально-личностных развития и траектории профессионального роста<br>Владеть: Способами выявления и оценки индивидуально-личностных, профессионально-значимых качеств; - Способами выявления и оценки индивидуально-личностных, профессионально-значимых качеств и путями достижения более высокого уровня их развития, ценностями физической культуры личности для успешной социальной и профессиональной деятельности; -Способами выявления и оценки индивидуально-личностных, профессионально-значимых качеств и средствами совершенствования психофизической подготовленности. |
| УК-8 | Пороговый   | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знать: требования к созданию безопасных условий жизнедеятельности, в том числе при возникновении ЧС; теоретические основы безопасности жизнедеятельности при ЧС; возможные последствия аварий, катастроф, стихийных бедствий; способы применения современных средств поражения; влияние факторов окружающей среды на состояние здоровья человека; способы обеспечения охраны жизни и здоровья людей; правовые, нормативно-технические и организационные основы безопасности жизнедеятельности.<br>Уметь: идентифицировать основные опасности среды обитания человека, оценивать риск их реализации; принимать решения по целесообразным действиям в ЧС; распознавать жизненные нарушения при неотложных состояниях и травмах; обеспечивать охрану жизни и здоровья людей; практически создавать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении ЧС.                                                                                                                                                                                                                                         |
|      | Продвинутый | Ответы на вопросы экзаменационного билета,                                                                           | Знать: способы создания и поддержания безопасных условий жизнедеятельности, в том числе при возникновении ЧС; принципы, правила и требования безопасного поведения,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|      |             |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      |             | <p>ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии</p>                                            | <p>защиты от опасностей при осуществлении различных видов деятельности и в ЧС; физиологические последствия воздействия на человека травмирующих, вредных и поражающих факторов и приемы первой помощи; формы и методы защиты человека и среды обитания от негативного воздействия при ЧС; методы оказания первой (доврачебной) помощи, пострадавшим при ЧС; формы и методы подготовки в области гражданской обороны и ЧС.</p> <p>Уметь: создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности при возникновении ЧС; принимать решения по целесообразным действиям в ЧС; выбирать методы защиты от вредных и опасных факторов ЧС; обеспечивать безопасность жизнедеятельности при осуществлении профессиональной деятельности; оказывать первую помощь пострадавшим.</p> <p>Владеть: практическими способностями по созданию и поддержанию безопасных условий жизнедеятельности, в том числе при возникновении ЧС; понятийно-терминологическим аппаратом в области безопасности жизнедеятельности; системой практических умений и навыков, обеспечивающих сохранение и укрепление здоровья людей; приемами и способами использования индивидуальных средств защиты в ЧС; основными методами защиты людей при возникновении ЧС; приемами оказания первой (доврачебной) помощи пострадавшим в ЧС и экстремальных ситуациях; методами подготовки в области гражданской обороны.</p> |
| УК-9 | Пороговый   | <p>Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии</p> | <p>Знать. Нозологические категории лиц с ограниченными возможностями здоровья. Понятийный аппарат из области дефектологии. Законодательную базу процесса сопровождения лиц с ограниченными возможностями здоровья.</p> <p>Уметь. Осуществлять взаимодействие с лицами, имеющими ограниченные возможности здоровья в рамках профессиональной деятельности.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|      | Продвинутый | <p>Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии</p> | <p>Знать. Классификационные показатели нозологических категорий лиц с ограниченными возможностями здоровья. Структуру системы сопровождения лиц с ограниченными возможностями здоровья, а также инвалидов в России.</p> <p>Особенности нозологии и психофизиологии лиц с ограниченными возможностями здоровья.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |



|       |             |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |             | экзаменационной комиссии                                                                                                    | <p>Уметь. Применять знания из области законодательных основ при организации взаимодействия с лицами с ограниченными возможностями здоровья в рамках профессионального взаимодействия и в социальной сфере.</p> <p>Владеть. Основами дефектологических знаний. Навыками, необходимыми для организации процесса взаимодействия с лицами, имеющими ограниченные возможности здоровья, а также инвалидами, в рамках профессиональной деятельности и в социальной сфере.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                |
| УК-10 | Пороговый   | <p>Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии</p> | <p>Знать: существо понятий и категорий, характеризующих отношения производства, распределения и обмена материальных благ на микроэкономическом уровне, механизм функционирования организации (предприятия) в экономическом пространстве; критерии оценки эффективности деятельности организации;</p> <p>Уметь: применять знания и навыки в области экономики предприятия для осуществления оперативного руководства отдельными функциями: планированием, анализом производственно-хозяйственной деятельности, снабжением и сбытом, кадровым обеспечением;</p>                                                                                                                                                                          |
|       | Продвинутый | <p>Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии</p> | <p>Знать: существо понятий и категорий, характеризующих отношения производства, распределения и обмена материальных благ на микроэкономическом уровне, механизм функционирования организации (предприятия) в экономическом пространстве; критерии оценки эффективности деятельности организации;</p> <p>Уметь: применять знания и навыки в области экономики предприятия для осуществления оперативного руководства отдельными функциями: планированием, анализом производственно-хозяйственной деятельности, снабжением и сбытом, кадровым обеспечением;</p> <p>Владеть: - представлениями об общем характере производственных процессов в различных отраслях;<br/>- современными производственными и коммерческими технологиями.</p> |
| УК-11 | Пороговый   | <p>Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной</p>                          | <p>Знать. Нозологические категории лиц с ограниченными возможностями здоровья. Понятийный аппарат из области дефектологии. Законодательную базу процесса сопровождения лиц с ограниченными возможностями здоровья.</p> <p>Уметь. Осуществлять взаимодействие с лицами, имеющими ограниченные</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|         |             |                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         |             | й<br>экзаменационно<br>й комиссии                                                                                    | возможности здоровья в рамках профессиональной деятельности.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|         | Продвинутый | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знать. Классификационные показатели нозологических категорий лиц с ограниченными возможностями здоровья. Структуру системы сопровождения лиц с ограниченными возможностями здоровья, а также инвалидов в России. Особенности нозологии и психофизиологии лиц с ограниченными возможностями здоровья. Уметь. Применять знания из области законодательных основ при организации взаимодействия с лицами с ограниченными возможностями здоровья в рамках профессионального взаимодействия и в социальной сфере. Владеть. Основами дефектологических знаний. Навыками, необходимыми для организации процесса взаимодействия с лицами, имеющими ограниченные возможности здоровья, а также инвалидами, в рамках профессиональной деятельности и в социальной сфере. |
| ОПК – 1 | Пороговый   | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знает: основы экономической, организационной и управленческой теорий при решении профессиональных задач. Умеет: применять знания (на промежуточном уровне) социологической и психологической теорий при решении профессиональных задач.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|         | Продвинутый | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знает: основы экономической, организационной и управленческой теорий при решении профессиональных задач. Умеет: применять знания (на промежуточном уровне) социологической и психологической теорий при решении профессиональных задач. Владеет: способами применять российское законодательство в части работы с персоналом при решении профессиональных задач.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| ОПК – 2 | Пороговый   | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной                          | Знать: методы сбора данных в сфере управления персоналом из актуальных источников. Уметь: применять принципы обработки данных в сфере управления персоналом.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

|         |             |                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         |             | экзаменационно<br>й комиссии                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|         | Продвинутый | Ответы на<br>вопросы<br>экзаменационно<br>го билета,<br>ответы на<br>дополнительны<br>е вопросы<br>государственно<br>й<br>экзаменационно<br>й комиссии | Знать: методы сбора данных в сфере<br>управления персоналом из актуальных<br>источников.<br>Уметь: применять принципы обработки<br>данных в сфере управления персоналом.<br>Владеть: технологиями, методами и<br>методиками систематизации и анализа<br>документов и информации для решения задач<br>в сфере управления персоналом.                                                                                             |
| ОПК – 3 | Пороговый   | Ответы на<br>вопросы<br>экзаменационно<br>го билета,<br>ответы на<br>дополнительны<br>е вопросы<br>государственно<br>й<br>экзаменационно<br>й комиссии | Знать: основные принципы разработки<br>мероприятий, направленные на реализацию<br>стратегии управления персоналом.<br>Уметь: обеспечивать документационное<br>сопровождение мероприятий, направленных<br>на реализацию стратегии управления<br>персоналом.                                                                                                                                                                      |
|         | Продвинутый | Ответы на<br>вопросы<br>экзаменационно<br>го билета,<br>ответы на<br>дополнительны<br>е вопросы<br>государственно<br>й<br>экзаменационно<br>й комиссии | Знать: основные принципы разработки<br>мероприятий, направленные на реализацию<br>стратегии управления персоналом.<br>Уметь: обеспечивать документационное<br>сопровождение мероприятий, направленных<br>на реализацию стратегии управления<br>персоналом.<br>Владеть: методами оценки организационных и<br>социальных последствий осуществления<br>мероприятий, направленных на реализацию<br>стратегии управления персоналом. |
| ОПК – 4 | Пороговый   | Ответы на<br>вопросы<br>экзаменационно<br>го билета,<br>ответы на<br>дополнительны<br>е вопросы<br>государственно<br>й<br>экзаменационно<br>й комиссии | Знать: современные технологии и методы<br>оперативного управления персоналом.<br>Уметь: использовать и применять<br>информацию в соответствии со стандартами,<br>нормами и правилами.                                                                                                                                                                                                                                           |
|         | Продвинутый | Ответы на<br>вопросы<br>экзаменационно<br>го билета,<br>ответы на<br>дополнительны<br>е вопросы<br>государственно<br>й<br>экзаменационно               | Знать: современные технологии и методы<br>оперативного управления персоналом.<br>Уметь: использовать и применять<br>информацию в соответствии со стандартами,<br>нормами и правилами.<br>Владеть: методами ведения<br>документационного сопровождения и учета<br>оперативного управления персоналом.                                                                                                                            |

|         |             |                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         |             | й комиссии                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| ОПК – 5 | Пороговый   | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знать: базовые основы информатики при решении профессиональных задач.<br>Уметь: применять современные информационные технологии и программные средства для решения профессиональных задач.                                                                                                                                                                                                              |
|         | Продвинутый | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знать: базовые основы информатики при решении профессиональных задач.<br>Уметь: применять современные информационные технологии и программные средства для решения профессиональных задач.<br>Владеть: приемами систематизации информации, способами ее обработки и презентации, навыками ведения аналитической деятельности с применением современных информационных технологий и программных средств. |
| ОПК – 6 | Пороговый   | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знать: принципы работы современных информационных технологий<br>Уметь: понимать принципы работы современных информационных технологий                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|         | Продвинутый | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знать: принципы работы современных информационных технологий<br>Уметь: понимать принципы работы современных информационных технологий<br>Владеть: принципами работы современных информационных технологий и использования их для решения задач профессиональной деятельности                                                                                                                            |
| ДПК – 1 | Пороговый   | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знать: трудовое законодательство и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права, нормы этики и делового общения<br>Уметь: на основе анализа планов, стратегии и структуры организации анализировать процессы администрирования по управлению персоналом                                                                                                                             |

|        |             |                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|        | Продвинутый | й комиссии<br>Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знать: трудовое законодательство и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права, нормы этики и делового общения<br>Уметь: на основе анализа планов, стратегии и структуры организации анализировать процессы администрирования по управлению персоналом<br>Владеть: инструментами для организации документооборота по управлению персоналом                                                                                                                                                                                                       |
|        | Пороговый   | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии               | Знать: основы кадрового планирования и контроллинга, основы маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала, основ социологии труда, экономики, организации труда<br>Уметь: применять практические инструменты для определения потребности организации в персонале разработке программ поиска, привлечения, подбора и отбора персонала, документационного сопровождения этих процессов                                                                                                                                                  |
| ДПК-2  | Продвинутый | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии               | Знать: основы кадрового планирования и контроллинга, основы маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала, основ социологии труда, экономики, организации труда<br>Уметь: применять практические инструменты для определения потребности организации в персонале разработке программ поиска, привлечения, подбора и отбора персонала, документационного сопровождения этих процессов<br>Владеть: методами анализа данных о количественных и качественных показателях персонала, определяет приоритетные способы привлечения персонала |
|        | Пороговый   | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии               | Знать: принципы формирования и развития кадровой политики и стратегии организации, нормативно-правовой базы по организации и нормированию труда, безопасности труда, экономике труда<br>Уметь: использовать кадровые технологии при подготовке предложений по использованию, мотивации и развитию персонала на основе оценки и аттестации персонала                                                                                                                                                                                                                   |
| ДПК –3 | Продвинутый | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы                                                        | Знать: принципы формирования и развития кадровой политики и стратегии организации, нормативно-правовой базы по организации и нормированию труда, безопасности труда, экономике труда<br>Уметь: использовать кадровые технологии при подготовке предложений по                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

|         |             |                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         |             | государственной экзаменационной комиссии                                                                             | использованию, мотивации и развитию персонала на основе оценки и аттестации персонала<br>Владеть: кадровыми технологиями при подготовке предложений по использованию, мотивации и развитию персонала на основе оценки и аттестации персонала                                                                                                        |
| ДПК – 4 | Пороговый   | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знать: формы и системы оплаты труда, формы и методы материального и нематериального стимулирования персонала, технологии формирования затрат и бюджета на персонал<br>Уметь: готовить предложения по разработке систем оплаты труда                                                                                                                 |
|         | Продвинутый | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знать: формы и системы оплаты труда, формы и методы материального и нематериального стимулирования персонала, технологии формирования затрат и бюджета на персонал<br>Уметь: готовить предложения по разработке систем оплаты труда<br>Владеть: технологиями анализа систем оплаты труда                                                            |
| ДПК – 5 | Пороговый   | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знать: основные технологии по построению профессиональной карьеры, обучению, адаптации и стажировке персонала<br>Уметь: разрабатывать предложения по развитию персонала, в т.ч. по построению профессиональной карьеры, обучению, адаптации и стажировке персонала                                                                                  |
|         | Продвинутый | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знать: основные технологии по построению профессиональной карьеры, обучению, адаптации и стажировке персонала<br>Уметь: разрабатывать предложения по развитию персонала, в т.ч. по построению профессиональной карьеры, обучению, адаптации и стажировке персонала<br>Владеть: навыками анализа и оценки качества корпоративных социальных программ |
| ДПК – 6 | Пороговый   | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на                                                                 | Знать приемы сбора, обработки информации о потребностях организации в персонале<br>Уметь: анализировать информацию о потребностях организации и осуществлять разработку мероприятий и комплексных                                                                                                                                                   |

|         |             |                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         |             | дополнительны<br>е вопросы<br>государственно<br>й<br>экзаменационно<br>й комиссии                                                                      | программ по обучению и развитию персонала<br>в организации                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|         | Продвинутый | Ответы на<br>вопросы<br>экзаменационно<br>го билета,<br>ответы на<br>дополнительны<br>е вопросы<br>государственно<br>й<br>экзаменационно<br>й комиссии | Знать приемы сбора, обработки информации о<br>потребностях организации в персонале<br>Уметь: анализировать информацию о<br>потребностях организации и осуществлять<br>разработку мероприятий и комплексных<br>программ по обучению и развитию персонала<br>в организации<br>Владеть: приемами исследования рынка<br>образовательных, консалтинговых и иных<br>видов услуг в области управления персоналом<br>для формирования программ привлечения,<br>развития персонала |
| ДПК – 7 | Пороговый   | Ответы на<br>вопросы<br>экзаменационно<br>го билета,<br>ответы на<br>дополнительны<br>е вопросы<br>государственно<br>й<br>экзаменационно<br>й комиссии | Знать: технологии использования и развития<br>персонала, в т.ч. для разработки системы<br>оплаты труда<br>Уметь: проводить анализ эффективности<br>мероприятий на основе оценки качества<br>обучения, аттестации и мотивации персонала                                                                                                                                                                                                                                    |
|         | Продвинутый | Ответы на<br>вопросы<br>экзаменационно<br>го билета,<br>ответы на<br>дополнительны<br>е вопросы<br>государственно<br>й<br>экзаменационно<br>й комиссии | Знать: технологии использования и развития<br>персонала, в т.ч. для разработки системы<br>оплаты труда<br>Уметь: проводить анализ эффективности<br>мероприятий на основе оценки качества<br>обучения, аттестации и мотивации персонала<br>Владеть: приемами структурирования<br>информации о результатах оценки и<br>аттестации персонала для принятия<br>управленческих решений, в т.к. по развитию<br>карьеры                                                           |
| ДПК – 8 | Пороговый   | Ответы на<br>вопросы<br>экзаменационно<br>го билета,<br>ответы на<br>дополнительны<br>е вопросы<br>государственно<br>й<br>экзаменационно<br>й комиссии | Знать: приемы проведения аудита и<br>контроллинга персонала, методы анализа<br>трудовых показателей<br>Уметь: проводить анализ деятельности<br>организации и оценки производительности<br>трудовой деятельности                                                                                                                                                                                                                                                           |
|         | Продвинутый | Ответы на<br>вопросы<br>экзаменационно<br>го билета,<br>ответы на                                                                                      | Знать: приемы проведения аудита и<br>контроллинга персонала, методы анализа<br>трудовых показателей<br>Уметь: проводить анализ деятельности<br>организации и оценки производительности                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|         |             |                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                             |
|---------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         |             | дополнительны<br>е вопросы<br>государственно<br>й<br>экзаменационно<br>й комиссии                                                                      | трудовой деятельности<br>Владеть: технологиями разработки,<br>обоснования мероприятий по повышению<br>качества трудовых показателей персонала и<br>организации в целом                                                      |
| ДПК – 9 | Пороговый   | Ответы на<br>вопросы<br>экзаменационно<br>го билета,<br>ответы на<br>дополнительны<br>е вопросы<br>государственно<br>й<br>экзаменационно<br>й комиссии | Знать: основы удовлетворенности персонала<br>Уметь: проводить анализ удовлетворенности<br>персонала                                                                                                                         |
|         | Продвинутый | Ответы на<br>вопросы<br>экзаменационно<br>го билета,<br>ответы на<br>дополнительны<br>е вопросы<br>государственно<br>й<br>экзаменационно<br>й комиссии | Знать: основы удовлетворенности персонала<br>Уметь: проводить анализ удовлетворенности<br>персонала<br>Владеть: навыками оценки социальной и<br>экономической эффективности кадровых<br>мероприятий, в т.ч. с учетом рисков |

### **Шкала оценивания ответа на государственном экзамене**

«отлично» - компетенции сформированы полностью, обучающийся владеет знаниями и методами осуществления практической деятельности; обучающийся умеет логично выстроить ответ на вопросы билета; обнаруживает глубокое понимание вопросов билета; умеет вести полемику и отстаивать свое мнение по дискуссионной теме;

«хорошо» - компетенции сформированы не полностью, сформированы базовые структуры знаний, обучающийся владеет общими положениями теории; недостаточно четко структурирует ответ по вопросы экзаменационного билета;

«удовлетворительно» - сформированы базовые структуры знаний, имеется некоторый опыт применения знаний, обучающийся допускает ошибки при ответе на экзаменационный билет, излагает материал нечетко и непоследовательно;

«неудовлетворительно» - базовые структуры знаний сформированы на недостаточном уровне, обучающийся имеет слабое представление о профессиональных задачах, допускает грубые ошибки при ответе на вопросы экзаменационного билета, не может ответить на наводящие вопросы членов комиссии.

### **2.3. Перечень рекомендуемой литературы для подготовки к государственному экзамену**



### **а) основная литература**

1. Коргова, М. А. Кадровый менеджмент: учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 216 с. — (Высшее образование). — Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/448299>
2. Одегов, Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование [Текст]: учебник и практикум для вузов в 2-х ч. / Ю. Г. Одегов, С. А. Карташов, М. Г. Лабаджян. - 2-е изд. - М.: Юрайт, 2019.
3. Шапиро, С.А. Основы кадровой политики и кадрового аудита в компании: учебное пособие для магистратуры / С.А. Шапиро, А.Б. Вешкурова. – Москва: Директ-Медиа, 2018. – 71 с. – Текст: электронный. - Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=495382>

### **б) дополнительная литература**

1. Абуладзе, Д. Г. Документационное обеспечение управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Д. Г. Абуладзе, И. Б. Выпряхкина, В. М. Маслова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 299 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00875-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469557>
2. Бычин, В. Б. Организация и нормирование труда : учебное пособие / В.Б. Бычин, Е.В. Шубенкова, С.В. Малинин. — Москва: ИНФРА-М, 2021. — 248 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-003599-4. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/991802>
3. Вдовина, О. А. Стратегия кадрового менеджмента : учебное пособие / О.А. Вдовина, С.Д. Резник, О.А. Сазыкина; под общ. ред. проф. С.Д. Резника. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 167 с. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1058881>
4. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 168 с. — Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/451252>
5. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 695 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-003671-7. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1372570>
6. Кузьмина, Н. М. Кадровая политика корпорации : монография / Н.М. Кузьмина. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 167 с. — Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1216917>
7. Митрофанова, А. Е. Кадровые риски и их оценка : учебное пособие / А.Е. Митрофанова, Д.К. Захаров, Р.А. Ашурбеков. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 137 с. — Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1058942>
8. Управление персоналом в России: парадигмы и практика: монография/Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 154 с. — Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/518919>

9. Управление человеческими ресурсами: теория, практика, эффективность : монография / под ред. проф. В.С. Гродского и проф. Н.В. Солововой. — М.: РИОР: ИНФРА-М. 2018. — 278с. — Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=951436>

10. Чуланова, О. Л. Кадровый консалтинг : учебник / О.Л. Чуланова. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 358 с. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1085904>

### **3. Требования к выпускной квалификационной работе и порядок её выполнения**

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

Тематика ВКР разрабатывается кафедрой управления персоналом. Темы ВКР ежегодно рассматриваются и утверждаются на заседании кафедры, с целью актуализации и соответствия современному состоянию и перспективам развития экономики России и современному состоянию науки (Приложение 1).

При выборе темы выпускной квалификационной работы учитываются следующие факторы:

- соответствие темы профилю выпускающей кафедры;
- актуальность темы выпускной квалификационной работы;
- соответствие задачам выпускной квалификационной работы;
- возможность сбора данных в организации – базе практики;
- разнообразие тематики выпускной квалификационной работы,

выполняемой на кафедре.

Тема выпускной квалификационной работы может быть рекомендована кафедрой или организацией, в которой студент проходит практику или в дальнейшем будет работать. Студент может также предложить свою тему с обоснованием целесообразности ее разработки. После обсуждения на заседании кафедры тема утверждается протоколом.

Выпускающая кафедра производит закрепление студентов за руководителями работ. При этом учитываются соответствие темы выпускной квалификационной работы научно-исследовательскому профилю и квалификации руководителя и другие факторы.

Руководителями выпускной квалификационной работы могут быть профессора, доценты выпускающей кафедры, а также научные сотрудники и высококвалифицированные специалисты в соответствующей области знаний, имеющие необходимый научный и профессиональный уровни.

Закрепление за студентом темы выпускной квалификационной работы и руководителя работы осуществляется по его письменному заявлению на имя декана экономического факультета (Приложение 2).

Также выпускающая кафедра готовит соответствующий приказ по МГОУ «Об утверждении бакалаврских работ» на текущий год, в котором уточняются темы выпускных квалификационных работ, руководители, а в случае необходимости и консультант по специальным вопросам. Изменение темы ВКР возможно, как правило, не позднее, чем за 3 месяца до начала государственной итоговой аттестации.

В исключительных случаях допускается изменение темы ВКР позже указанного срока, но не позднее, чем за 1 месяц до начала государственной итоговой аттестации. Утверждение измененной темы осуществляется кафедрой управления персоналом на основании служебной записки декана факультета с обоснованием целесообразности ее изменения с резолюцией проректора по образовательной деятельности, составленной на основании личного заявления студента и выписки из протокола заседания кафедры. Изменение темы ВКР утверждается приказом ректора.

Основными составляющими выпускной квалификационной работы являются текстовая часть и графическая часть (презентация и раздаточный материал). Рекомендуемая структура текстовой части выглядит следующим образом: введение, научно-методическая (теоретическая) часть, аналитическая часть, разработка и обоснование предложений, заключение, список литературы, приложения. Исходя из рекомендуемой структуры выпускной квалификационной работы, ее объем должен составлять около 70 страниц машинописного текста.

Графическая часть иллюстрирует основные выводы и предложения автора выпускной квалификационной работы. Презентация и раздаточный материал (7-10 листов) должны отражать основные положения выпускной квалификационной работы, иллюстрировать основные выводы и предложения автора.

Работа оформляется в соответствии с ГОСТ 7.32-2001 «Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления».

Оформление титульного листа (Приложение 3) производится в соответствии с принятой формой. Консультантов, руководителя ВКР необходимо называть с указанием их ученых степеней и званий.

В начале выпускной квалификационной работы приводится ее содержание, которое включает все разделы выпускной квалификационной работы с указанием страницы начала каждого раздела (главы).

Текстовая часть работы с соответствующими расчетами, формулами, рисунками, таблицами и т.д. печатается на одной стороне листа белой бумаги формата А4 через полтора интервала. Цвет шрифта – черный. Размер шрифта (кегель) – 14. Обычный тип шрифта – TimesNewRoman.

Страницы работы нумеруются арабскими цифрами (нумерация сквозная по всему тексту). Номер страницы ставится в центре нижней части листа. Первой страницей является титульный лист, но номера ставятся, начиная со второй страницы (без точек и черточек до и после цифр).

Следует использовать размеры полей, унифицированные в рамках МГОУ: левое – 2,5 см, правое – 1 см, верхнее – 2,5 см, нижнее – 2,5 см. При печати текстового материала следует использовать двухстороннее выравнивание и автоматическую расстановку переносов слов (кроме заголовков, выполненных прописными буквами).

Абзацы в тексте начинаются отступом 12-15 мм. Разделы (главы) выпускной квалификационной работы могут быть разделены на подразделы, а последние, в свою очередь, – на пункты и, при необходимости, на подпункты. Подразделы имеют нумерацию в пределах раздела (общий номер подраздела состоит из номера раздела и номера подраздела, разделенных точкой, например, 1.1., 1.2., и т.д.), пункты – в пределах подраздела (1.1.1., 1.1.2., ...), подпункты – в пределах пункта (1.1.1.1., 1.1.1.2., ...). Если раздел или подраздел имеет только один пункт, или пункт имеет один подпункт, то нумеровать пункт (подпункт) не следует.

Подразделы, пункты и подпункты имеют собственные заголовки. Заголовки подразделов, пунктов и подпунктов следует начинать с абзацного отступа с прописной буквы, не подчеркивая, без точки в конце.

Заголовки, по возможности, следует делать краткими. Если заголовок включает несколько предложений, их разделяют точками (без точки в конце заголовка).

Расстояние между заголовком и текстом при полуторном интервале равно одной пустой строке. Расстояние между заголовками главы и раздела – 2 интервала.

Шрифт заголовков одного уровня рубрикации должен быть единым по всему тексту. Например, заголовки подразделов можно выполнять жирным шрифтом, пунктов – жирным курсивом, подпунктов – курсивом. Подчеркивание в заголовках и тексте не рекомендуется.

Исправления в работе не допускаются.

В тексте не должны применяться сокращения слов, за исключением общепринятых. В случае использования цитат или цифровых данных, заимствованных из литературы, обязательно должна приводиться подстрочная ссылка на источник внизу соответствующей страницы или в конце цитаты ставится номер источника с указанием соответствующей страницы источника (в квадратных скобках) согласно списку используемой литературы.

Выпускная квалификационная работа должна содержать все необходимые материалы, обосновывающие актуальность, возможность реализации и экономическую целесообразность проектных предложений.

Иллюстрации включают таблицы и рисунки (схемы, диаграммы, графики), которые имеют отдельную сквозную нумерацию (допускается нумеровать в пределах главы) арабскими цифрами, располагаются непосредственно после ссылки на них в тексте или на следующей странице и должны иметь наименование.

Подпись к рисунку располагается под ним посередине строки, слово «Рисунок» пишется полностью (например: Рисунок 2 – Структура фирмы).

Название таблицы следует помещать над таблицей слева без абзацного отступа в одну строку с ее номером через тире, слово «Таблица» пишется полностью, точка в конце названия не ставится (например: Таблица 3 – Доходы фирмы).

Формулы и уравнения выделяются из текста в отдельную строку, под ними оставляется пустая строка. Перенос (при необходимости) осуществляется после знаков действий. Пояснения символов и коэффициентов приводятся сразу под формулой в соответствующей последовательности.

Все формулы имеют сквозную нумерацию. Номер проставляется арабскими цифрами в круглых скобках в крайнем правом положении на строке.

Допускается выполнение формул и уравнений рукописным способом черными чернилами.

Заполнение листов графической части производится таким образом, чтобы максимально использовать их площадь без ущерба для наглядности изображения.

В приложения целесообразно выносить вспомогательные, второстепенные материалы, содержащие первичные или результативные данные.

Типовая структура выпускной работы представлена в таблице 1.

Таблица 1 - Рекомендуемая структура выпускной квалификационной работы

| № п/п | Наименование раздела выпускной квалификационной работы                                                                                                                | Примерное количество страниц |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
|       | <u>Введение</u>                                                                                                                                                       | <b>2-3</b>                   |
| 1.    | <u>Научно-методическая (теоретическая) часть</u> (в работе имеет свое название)                                                                                       | <b>20-25</b>                 |
| 1.1.  | Определение предмета исследования. Уточнение терминологии.<br>Характеристика современного состояния исследуемой проблемы и разработок в области предмета исследования | 10-11                        |
| 1.2.  | Методические подходы к решению исследуемой проблемы. Выбор инструментария                                                                                             | 10-14                        |
|       | <u>Выводы по Главе 1</u>                                                                                                                                              | <b>1-2</b>                   |
| 2.    | <u>Анализ организационно-хозяйственной деятельности организации</u>                                                                                                   | <b>30-35</b>                 |
| 2.1.  | Общая характеристика организации                                                                                                                                      | 3-4                          |
| 2.2.  | Характеристика финансово-хозяйственной деятельности организации.                                                                                                      | 4-5                          |
| 2.3.  | Анализ системы управления организацией                                                                                                                                | 6-7                          |
| 2.4.  | Анализ системы управления персоналом организации                                                                                                                      | 10-11                        |
| 2.5.  | Характеристика проблемной области в системе управления персоналом организации и анализ причин, мешающих эффективному функционированию исследуемого объекта.           | 7-8                          |
|       | <u>Выводы по Главе 2</u>                                                                                                                                              | <b>1-2</b>                   |

|                      |                                                                                                                                                                                   |              |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 3.                   | <u>Разработка рекомендаций и предложений по совершенствованию деятельности организации в рамках исследуемой темы</u> (название конкретизируется в соответствии с выбранной темой) | <b>20-25</b> |
| 3.1.                 | Разработка и обоснование управленческих решений в соответствии с выбранной темой выпускной квалификационной работы                                                                | 8-10         |
| 3.2.                 | План мероприятий по реализации предлагаемых рекомендаций                                                                                                                          | 7-9          |
| 3.3.                 | Расчет социальной и экономической эффективности предлагаемых рекомендаций                                                                                                         | 5-6          |
|                      | <u>Выводы по Главе 3</u>                                                                                                                                                          | <b>1-2</b>   |
|                      | <u>Заключение</u>                                                                                                                                                                 | <b>2-3</b>   |
|                      | <u>Список использованной литературы</u>                                                                                                                                           | <b>3-4</b>   |
|                      | <u>Приложения</u>                                                                                                                                                                 | <b>4-5</b>   |
| <b><u>Итого:</u></b> |                                                                                                                                                                                   | <b>70-85</b> |

Приведенные выше основные разделы (главы) выпускной квалификационной работы должны иметь следующее содержание.

### **ВВЕДЕНИЕ**

Во введении обосновываются:

- 1) актуальность выбранной тематики;
- 2) цели и задачи, которые намечается реализовать в выпускной квалификационной работе. Цель выпускной работы должна согласовываться с выбранной темой.

Также во введении необходимо дать краткую характеристику предмета и объекта исследования. При формулировании объекта и предмета исследования студенту следует учитывать, что **объект** исследования – это организация, на примере которой выполняется исследование. **Предмет** исследования – это те стороны, особенности объекта, которые будут исследованы в работе, это конкретная часть объекта или процесс, в нем происходящий, или аспект проблемы, который и исследуется.

### **НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ (ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ) ЧАСТЬ**

(в конкретной выпускной работе должна иметь свое название)

В данной главе необходимо:

- дать характеристику степени проработанности проблемы, определенной темой выпускной квалификационной работы, в литературных источниках (монографиях, журнальных и газетных статья, материалах конференций и т.п.), а также уровня ее реализации в практике работы организации;
- определить сущность исследуемой проблемы, обобщить опыт (как положительный, так и негативный) реализации рассматриваемой проблемы в деятельности отечественных и зарубежных организаций, например, по методическому обеспечению, степени проработки организационного, экономического, правового механизма реализации проблемы;
- указать, какое место занимает рассматриваемая проблема в сложившейся системе управления организации.

Исследуются, в частности, по материалам специальной литературы, предлагаемые альтернативные варианты решения выбранных задач, проводится оценка этих вариантов решений (организационных мероприятий, использованной техники, экономико-математических моделей и методов и т.п.) с точки зрения конкретного предмета (объекта) исследования. Оценка ведётся по сформулированным критериям, системе предпочтений и др.

Обосновывается выбор наиболее приемлемых для объекта исследования решений или их отдельных фрагментов, формулируются общие контуры возможных доработок этих решений при проектировании.

Эта глава выпускной квалификационной работы ориентирована на серьезное исследование и обработку материалов учебной, специальной отечественной и зарубежной литературы, периодики, законодательных и нормативных актов, различного рода положений, инструкций и т.п., выбор которых обусловлен темой, над которой работает студент.

В заключение данной главы формулируются выводы, обобщающие вышеизложенные теоретические и методические положения по заявленной тематике выпускной квалификационной работы.

### **АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ «АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (ОРГАНИЗАЦИИ)»**

(в конкретной выпускной работе указывается наименование организации, на примере которой выполняется ВКР)

Анализ деятельности исследуемой организации, который должен включать в себя:

- общую характеристику организации (объекта исследования), его производственной базы; выпускаемой продукции, выполняемых работ, оказываемых услуг; описание организационной структуры; трудовых ресурсов, системы управления, внешних организационно-хозяйственных связей. Особое внимание необходимо в данной главе уделить стратегическому анализу: PEST - анализ. По итогам PEST - анализа необходимо оценить характер влияния значимых факторов на деятельность организации (отрицательное или положительное); для выявления сильных и слабых сторон организации необходимо провести SWOT – подход.

- краткую характеристику финансовой деятельности организации: в строгой увязке с темой выпускной квалификационной работы дается характеристика показателей производственной, хозяйственной, финансовой деятельности (выпуска продукции, издержек производства, их структуры, прибыли и т.п.), их динамики.

- анализ состояния системы управления, который будет включать в себя: краткий анализ подсистемы линейного руководства, целевых, функциональных и обеспечивающих подсистем управления организации. Этот анализ следует проводить в поэлементном разрезе – функции управления, технология управления, организационная структура управления, кадры управления, технические средства управления, методы организации управления.

- анализ системы управления персоналом. В процессе анализа системы управления определяется место проблемы, рассматриваемой в выпускной работе, и анализируется состояние системы управления персоналом в исследуемой организации по выбранной теме выпускной работы (оценка кадров, планирование карьеры, управление трудовой мотивацией и т.д.). При этом необходимо разработать методику проведения анализа, из которой должно быть ясно, какие показатели исследуются, каким образом получена информация для анализа тех или иных показателей, каким образом анализируется состояние показателей.

Результаты анализа представляются в виде схем, таблиц, графиков, диаграмм.

В тезисной форме подводится общий итог, характеризующий нерешенность методических, организационных, экономических, правовых вопросов в области управления персоналом для исследуемой организации. При этом могут содержаться ссылки на передовой опыт отечественных и зарубежных организаций, подтверждающий негативные моменты в деятельности анализируемого объекта.

Результаты представляются в виде схем, таблиц, графиков, диаграмм.

Выявление недостатков действующей системы управления персоналом организации, неопределенностей при принятии управленческих решений, их неэффективности и прочее .

Формулирование рекомендаций о возможных путях совершенствования деятельности организации в рамках темы выпускной работы, определение общего контура (состава) задач, которые необходимо решить для достижения поставленной цели; постановка цели работы, определение путей ее достижения.

При работе над данной частью выпускной работы студент использует фактические данные реальной организации (отрасли), на результатах обработки которых затем будут построены решения и обоснована их экономическая эффективность.

В заключение главы формулируются выводы, обобщающие вышеизложенные данные о существовании, развитии и проблемах функционирования исследуемого объекта.

## **РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ И ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ В РАМКАХ ИССЛЕДУЕМОЙ ТЕМЫ**

(в конкретной выпускной работе должна иметь свое название)



Раздел (глава) начинается с четкой формулировки выбранных направлений выполнения работы и предлагаемых обоснованных мероприятий по их реализации. Далее приводятся разработки студента по решению поставленных задач: даются новые организационные схемы решения задач, строятся экономико-математические модели, выбираются методы и разрабатываются алгоритмы решения. При этом вне зависимости от темы выпускной квалификационной работы в проектной части обязательно должны быть представлены альтернативные решения, дан способ их оценки по формируемым (задаваемым) критериям и аргументирован выбор наиболее подходящего для конкретной ситуации (либо на примере реальной организации, либо заданной студентом).

Объектом альтернативных решений может быть: метод решения задачи, используемый при ее решении инструментарий, варианты информационного, технического, программного, организационного обеспечения решения поставленной задачи (или комплекса задач). Сами альтернативные решения (минимум - два, максимум - не ограничен) либо проектируются автором, либо выбираются из специальной литературы, справочников, руководящих материалов, материалов практики и т.п.

Обязательным требованием является учет рисков при обосновании предлагаемых решений.

Сравнительный анализ, оценка и выбор варианта решения может выполняться в табличной форме, в виде алгоритма, графа и т.п. (по выбору студента).

Возможность реализации выполненных разработок обязательно подтверждается примерами расчетов, выполняемых на базе реальных или условных данных, подобранных студентом.

Все проектные решения обосновываются расчетами их эффективности (экономической, социальной).

При обосновании эффективности проектируемого мероприятия необходимо учитывать тот факт, что в результате реализации проектных решений могут быть получены два вида эффективности: социальная и экономическая.

Социальная эффективность определяется воздействием мероприятия на жизнедеятельность человека, на отношения людей в трудовом коллективе, в обществе в целом. Она проявляется через человеческий фактор. Жестко разделять социальную и экономическую эффективность было бы методически неверным, поскольку социальная эффективность может оказать влияние на экономическую и наоборот. Однако следует иметь в виду, что социальной эффективности в отдельных случаях может отдаваться безусловная приоритетность, даже при экономически нецелесообразных проектных решениях, например, безопасность труда работников и т.п.

Экономическая эффективность проектируемых мероприятий определяется сопоставлением затрат на их разработку и реализацию и результатов, получаемых от внедрения.

Экономический результат выражается через дополнительную прибыль, которая может быть получена за счет более рационального использования имеющихся в организации-базе проектирования резервов ресурсов, лучшего использования самих ресурсов, как по их структуре, так и по величине, за счёт новых направлений деятельности, диверсификации производимой продукции и т.п., что обусловлено проектными предложениями студента.

В соответствии с выбранным направлением проектируемые мероприятия будут ориентированы соответственно на совершенствование действующих систем управления производством, обслуживания, обеспечения или на разработку принципиально новых, качественно более высокого уровня решений в области производства, управления, коммерческой, маркетинговой и другой деятельности.

В заключение главы делаются выводы, в которых излагаются основные положения и направления разработанных предложений.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Студентом подводятся итоги проделанной работы, формулируются выводы после каждой главы выпускной квалификационной работы, оценивается степень достижения целей выпускной квалификационной работы, заявленных во введении, указываются дальнейшие пути совершенствования разработок.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

Список литературы должен называться «Список использованных источников». Описание источников в списке литературы регламентируется ГОСТ 7.1-2003 «Библиографическая запись. Общие требования и правила составления». Оформление электронных ресурсов (интернет-источников) регламентируется ГОСТ 7.82-2001 «Библиографическая запись. Библиографическое описание электронных ресурсов. Общие требования и правила составления». При использовании электронных источников указывается наименование материала и адрес соответствующего сайта.

Список формируется в алфавитном порядке, нумерация источников – сквозная. Возможен следующий порядок расположения источников: нормативные акты, книги и печатная периодика, источники на электронных носителях. В каждом разделе сначала идут источники на русском языке, а потом – на иностранных языках (так же в алфавитном порядке).

1. Список источников оформляется, как правило, на языке выходных сведений: Автор (ФИО). – Название источника. – Вид издания – Место издания. – Издательство. – Год издания. – Количество страниц (например: Ткачук Л.Т. Менеджмент: Учебник. – М.: Феникс, 2017. – 539 с.).

В отдельных случаях, при длинном заглавии, разрешается опустить часть элемента или фразы, при этом пропуск обозначают знаком многоточия «...».

При использовании документов организации дается ссылка на текущий архив, номер папки и листа.

Подбирая литературу необходимо учитывать время ее издания. В первую очередь следует использовать литературу последних 3-х лет.

Общий список использованной литературы должен включать не менее 30 источников.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

Приложения оформляются как продолжение выпускной квалификационной работы. В приложения необходимо выносить материалы, использование которых в текстовой части нарушает логическую стройность изложения.

В приложения обычно выносятся расчетные материалы, организационные, плановые и бухгалтерские документы организации – базы практики, собранные студентом в период ее прохождения, и используемые при написании работы; новые разработанные организационные документы (положения о подразделениях, должностные инструкции, логико-информационные схемы и т.д.), листинги (распечатки) разработанных программ и т.п.

Каждое приложение должно начинаться с нового листа и иметь содержательный заголовок, выполненный прописными буквами. Кроме порядкового номера страницы под ним, над заголовком в правом верхнем углу прописными буквами печатается слово «ПРИЛОЖЕНИЕ».

Если приложений в работе более одного, их следует нумеровать порядковой нумерацией арабскими цифрами. При необходимости текст приложений может быть разбит на разделы, подразделы, пункты, которые следует нумеровать в пределах каждого приложения в соответствии с требованиями, изложенными ранее.

### **Требования к оформлению выпускной квалификационной работы**

Выпускная квалификационная работа должна отвечать требованиям не только по содержанию, но и по оформлению, сброшюрована в твердой обложке.

Выпускная квалификационная работа выполняется на компьютере на одной стороне белой писчей бумаги стандартного формата А-4(297 x 210 мм), шрифт TimesNewRomanCyr №14, для заголовков рекомендуется использовать шрифт Arial, поля страниц: левое – 2 см, правое – 1 см, верхнее – 2 см, нижнее 2 см., формат набранного материала 18x25 см (длина строки, высота напечатанного текста). Текст должен быть выровнен с двух сторон, с использованием автоматической расстановки переносов, абзацы в тексте(красная строка) должны иметь отступ 12,5 мм.

Допустимый объем выпускной квалификационной работы не должен превышать 120 страниц и быть в среднем в пределах 100-120 страниц через 1,5 межстрочных интервала. Все страницы должны быть пронумерованы (кроме титульного листа - страница 1 и содержания – страница 2) и корреспондировать с планом работы. Нумерация страниц - сквозная. Номер страницы ставится внизу, по центру без дефисов. Приложения включаются в общую нумерацию страниц. Объем приложений не ограничивается.

*Текстовая часть*

Основная часть выпускной квалификационной работы состоит из глав, параграфов, пунктов и подпунктов. Все разделы должны иметь порядковые номера, обозначенные арабскими цифрами без точки между цифрой и заголовком и в конце. Слова: «Глава», «Теоретическая часть», «Аналитическая часть», «Проектная часть» не пишутся. Номер параграфа состоит из номера главы и номера параграфа в пределах главы, разделенных точкой, например, «3.2».

Расстояние между заголовком раздела в тексте и текстом состоит только из межстрочного интервала без дополнительных пробелов. Каждая глава начинается с новой страницы, а параграфы располагаются последовательно с отступом в 2 см. от предыдущего. Заголовки глав, параграфов, пунктов и подпунктов выполняются жирным шрифтом, строчными буквами, с красной строки, без точки в конце.

Перечисления в тексте следует записывать с абзацным отступом разделяя точкой с запятой.

Используемые или выведенные в результате исследования формулы должны быть пронумерованы и иметь ссылки в тексте работы. Формулы в тексте необходимо располагать на отдельных строках, нумеровать сквозной нумерацией арабскими цифрами, которые записывают справа от формулы в круглых скобках. Допускается нумерация формул в пределах главы, тогда номер формулы должен состоять из номера главы выпускной квалификационной работы порядкового номера формулы в этой главе. Смысл и значение всех входящих в формулу элементов должны быть расшифрованы либо в предшествующем тексте, либо непосредственно после формулы в условных обозначениях, начинающихся со слова «где», без двоеточия после него.

В выпускной квалификационной работе обязательны библиографические ссылки на источники цитат и заимствований из списка используемой литературы и ссылки на все используемые другие материалы. Порядок оформления ссылки следующий: в тексте после упоминания материала в квадратных скобках проставляется номер источника по списку используемой литературы (например: [ 14, с. 77 ]). Ссылка может быть дана как на один, так и на несколько проанализированных или используемых источников одновременно (например: [ 3, 7, 10 ]).

Сокращения слов в тексте не допускается, за исключением общепринятых.

*Оформление таблиц и рисунков*

Вспомогательные таблицы и рисунки (схемы, диаграммы, графики и другой иллюстративный материал) должны иметь соответствующий номер, и название, располагаемые над таблицей и под рисунком. Допускается как сквозная нумерация, так и в пределах раздела, арабскими цифрами. Таблицы нумеруются отдельно от рисунков. При переносе таблицы на следующую страницу следует повторить либо шапку таблицы, либо нумерацию граф и над этим разместить слова «Окончание таблицы» с указанием номера без повторения заголовка. При нумерации таблиц (рисунков) в пределах раздела состоит из номера раздела и порядкового номера таблицы, разделенных точкой (Например, Таблица 3 в параграфе 2 главы 1: Таблица 1.2.3). В тексте выпускной квалификационной работы на них обязательны ссылки, которые при необходимости сопровождаются краткими пояснениями.

#### *Оформление списка использованной литературы*

Список использованной литературы должен содержать сведения об источниках, использованных в процессе анализа и проектирования по теме магистерской диссертации. Список составляется в алфавитном порядке.

Сведения о каждом источнике включают: Фамилию и инициалы автора работы. Название. - Место издания: Издательство, Год издания. - количество страниц.

Сведения об источнике, подготовленном коллективом авторов, фамилии которых не вынесены на обложку, или под редакцией автора располагаются в следующем порядке: Название: Статус источника (учебник, учебное пособие, справочник и т.п.) / Фамилии и инициалы авторов. - Место издания: Издательство, Год издания. - количество страниц.

Сведения о статье в периодической печати располагаются в следующем порядке: Фамилия и инициалы автора. Название статьи (без кавычек)// Наименование издания (без кавычек). - год выпуска. - номер издания. - страницы, на которых помещена статья в журнале или сборнике.

Для законодательных и нормативных материалов автор не указывается, а запись оформляется: Название: [официальная принята документом и действующая редакция]. - Место издания: Издательство, Год издания. - количество страниц.

В список использованной литературы включаются только источники, использованные студентом в работе, с обязательной ссылкой на каждый из них в тексте.

#### *Приложения*

Приложения оформляются как продолжение основного текста выпускной квалификационной работы с общей нумерацией страниц, должны быть перечислены в содержании диссертации с указанием обозначений и заголовков. В тексте выпускной квалификационной работы на каждое приложение должны быть дана ссылка. Приложения располагаются в порядке ссылок на них в тексте и имеют заголовок, раскрывающий содержание. Обозначение приложения и заголовок имеют выравнивание по центру.

### **3.2. Порядок выполнения выпускной квалификационной работы**

### ***Подготовка ВКР к защите***

Основным документом, позволяющим планировать и контролировать ход выполнения работы, является календарный план. Он включает все этапы подготовки ВКР: подбор и изучение литературы, сбор, обобщение и анализ исходных данных, разработку чернового варианта выпускной квалификационной работы, его оформление, рецензирование, подготовку к защите.

Задание на выпускную работу составляется по установленной форме руководителем и выдается студентам, которые успешно завершили полный курс обучения.

Общее руководство и контроль за выполнением работ осуществляет кафедра «Управление персоналом».

Руководитель работы проводит следующие мероприятия в течение всего периода выполнения работы:

- выдает студенту задание на выполнение работы, которое в дальнейшем уточняется и корректируется;
- оказывает помощь студенту в сборе и обобщении необходимых материалов;
- систематически консультирует студента;
- контролирует выполнение студентом всех разделов работы в сроки, установленные графиком;
- осуществляет общий контроль за ходом выполнения работы и предоставляет сведения о проценте ее готовности выпускающей кафедре;
- представляет законченную выпускную работу со своим отзывом заведующему кафедрой для направления на защиту;
- может участвовать в заседании Государственной экзаменационной комиссии (ГЭК) при защите выпускной работы.

Законченная выпускная квалификационная работа представляется научному руководителю, который дает оценку работе, фиксируемую в отзыве (Приложение 3). В отзыве отображается информация о работе обучающегося в период подготовки ВКР.

Выпускная квалификационная работа сдается на факультет не позднее, чем за 3 недели до начала государственной итоговой аттестации.

Обучающийся должен быть ознакомлен с рецензией не позднее, чем за 5 календарных дней до защиты.

Сотрудники факультета передают выпускные квалификационные работы, отзыв и рецензию в государственную экзаменационную комиссию не позднее, чем за 2 календарных дня до защиты ВКР.

Не позднее, чем за 1 месяц до начала государственной итоговой аттестации проводится предварительная защита ВКР. Данная процедура проводится один раз, повторное проведение не допускается.

Для проведения предварительной защиты создается комиссия из числа ведущих преподавателей кафедры. Состав комиссии утверждается распоряжением декана факультета, на основании служебной записки заведующего кафедрой. Процедура предзащиты ВКР оформляется протоколом.

По итогам предварительной защиты ВКР, комиссия принимает решение о степени ее готовности, учитывая мнение научного руководителя, данные проверки на антиплагиат и иные обстоятельства, имеющие значение для принятия решения. Члены комиссии могут дать рекомендации обучающемуся по доработке ВКР.

Выпускная квалификационная работа проходит обязательную проверку на антиплагиат в соответствии с локальным нормативным актом МГОУ. Процент оригинальности текста должен составлять не менее 70 %. Отчет по антиплагиату вкладывается в работу вместе со всеми документами. Результат проверки на антиплагиат учитывается при защите ВКР. Текст ВКР подлежит размещению в электронно-библиотечной системе.

### ***Процедура защиты выпускной квалификационной работы***

Состав членов ГЭК утверждается приказом по МГОУ не позднее, чем за месяц до начала работы комиссии. Сроки работы ГЭК предусматриваются учебными планами МГОУ.

Подготовка к защите выпускной работы включает:

- составление текста или тезисов доклада и согласование его с руководителем работы,
- подготовку графического материала работы,
- апробацию презентации.

Доклад по выпускной квалификационной работе должен быть тщательно сформулирован и отработан. В нем отражаются:

- полное наименование темы выпускной квалификационной работы и обоснование ее актуальности;
- цель и задачи работы, поставленные студентом;
- краткий анализ экономического состояния объекта исследования и выводы;
- направления и области поиска возможных альтернативных решений в соответствии с целями и задачами работы (совершенствование системы управления объекта исследования, улучшение показателей его функционирования и т.п.);
- поиск и принятие решений, и обоснование их эффективности;
- практическая реализация и апробация разработок;
- заключение о возможности реализации предложений выпускной квалификационной работы и их дальнейшее развитие.

Графический материал (презентация) по выпускной работе представляется в виде раздаточного материала и в электронном виде в соответствии с последовательностью изложения материала на защите. На представленные слайды и раздаточный материал необходимо ссылаться во время доклада. Раздаточный материал должен быть предоставлен каждому члену ГЭК.

Для доклада отводится 7-10 минут.

На заседание ГЭК приглашаются руководители выпускных квалификационных работ, рецензенты, все желающие.

Секретарь ГЭК приглашает студентов на защиту, зачитывает соответствующие документы. После этого студенту предоставляется слово для доклада, в котором он отражает содержание выполненных работ, новизну и аргументированность принятых решений, эффективность выполненных разработок. После окончания доклада студент отвечает на вопросы членов ГЭК. Студент должен продемонстрировать умение быстро ориентироваться в различных вопросах, показать уровень своей профессиональной подготовленности. Вопросы могут быть заданы как членами ГЭК, так и другими лицами, присутствующими на защите.

После ответов на вопросы секретарь ГЭК зачитывает отзыв рецензента. Студенту предоставляется слово для ответа на замечания рецензента.

Результаты защиты выпускных квалификационных работ объявляются в тот же день в конце заседания ГЭК.

### **3.3. Критерии оценки результатов защиты выпускной квалификационной работы.**

| <b>Оцениваемая компетенция</b> | <b>Уровень сформированности</b> | <b>Критерии оценивания</b>                                                                                           | <b>Описание показателей</b>                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| УК-1                           | Пороговый                       | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знать: принципы и методы поиска, критического анализа и синтеза информации<br>Уметь: применять системный подход для решения поставленных задач при принятии управленческих решений                                                                        |
|                                | Продвинутый                     | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знать: принципы и методы поиска, критического анализа и синтеза информации<br>Уметь: применять системный подход для решения поставленных задач при принятии управленческих решений<br>Владеть: методами поиска, критического анализа и синтеза информации |
| УК-2                           | Пороговый                       | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знать: основные нормативные документы трудового законодательства<br>Уметь: определять круг задач в рамках поставленной цели                                                                                                                               |
|                                | Продвинутый                     | Ответы на                                                                                                            | Знать: основные нормативные документы                                                                                                                                                                                                                     |



|      |             |                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      |             | вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии           | трудового законодательства<br>Уметь: определять круг задач в рамках поставленной цели<br>Владеть: методами решения профессиональных задач, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений                                                                                                                                                                                                                                              |
| УК-3 | Пороговый   | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знать: основные социальные роли в командообразовании<br>Уметь: осуществлять социальное взаимодействие в группе                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|      | Продвинутый | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знать: основные социальные роли в командообразовании<br>Уметь: осуществлять социальное взаимодействие в группе<br>Владеть: навыками работы в команде                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| УК-4 | Пороговый   | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знать: основные приемы использования деловой коммуникации в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах)<br>Уметь: вести деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах)                                                                                                                                                  |
|      | Продвинутый | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знать: основные приемы использования деловой коммуникации в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах)<br>Уметь: вести деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах)<br>Владеть: навыками деловой коммуникации в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах) |

|      |             |                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| УК-5 | Пороговый   | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знать: основы межкультурного разнообразия общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах<br>Уметь: анализировать получаемую информацию для предупреждения и профилактики конфликтов в поликультурной среде                                                                                                                                                                                                            |
|      | Продвинутый | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знать: основы межкультурного разнообразия общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах<br>Уметь: анализировать получаемую информацию для предупреждения и профилактики конфликтов в поликультурной среде<br>Владеть: навыками применения конкретных методов и технологий, направленных на повышение эффективности работы персонала с учетом межкультурного разнообразия общества                                    |
| УК-6 | Пороговый   | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знать: основы режимов труда и отдыха с учетом принципов образования в течение всей жизни<br>Уметь: применять понятийно-категориальный аппарат, основные методики в профессиональной деятельности при управлении временем                                                                                                                                                                                                                     |
|      | Продвинутый | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знать: основы режимов труда и отдыха с учетом принципов образования в течение всей жизни<br>Уметь: применять понятийно-категориальный аппарат, основные методики в профессиональной деятельности при управлении временем<br>Владеть: технологиями управления своим временем, выстраиванием и реализацией траектории саморазвития                                                                                                             |
| УК-7 | Пороговый   | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знать: социально-биологические основы физической культуры. -Ценности физической культуры личности для успешной социальной и профессиональной деятельности. - Средства физической культуры в регулировании работоспособности, обеспечении здоровья и физического совершенствования.<br>Уметь: составлять комплексы физических упражнений различной направленности, исходя из тенденций развития области профессиональной деятельности, этапов |

|      |             |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      |             |                                                                                                                             | <p>профессионального роста, индивидуально-личностных особенностей. Составлять индивидуальные программы физического самосовершенствования исходя из тенденций развития области профессиональной деятельности, этапов профессионального роста, индивидуально-личностных особенностей. Составлять индивидуальные коррекционно-развивающие программы физического самосовершенствования, исходя из особенностей индивидуально-личностных развития и траектории профессионального роста</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|      | Продвинутый | <p>Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии</p> | <p>Знать: социально-биологические основы физической культуры. -Ценности физической культуры личности для успешной социальной и профессиональной деятельности. - Средства физической культуры в регулировании работоспособности, обеспечении здоровья и физического совершенствования.</p> <p>Уметь: составлять комплексы физических упражнений различной направленности, исходя из тенденций развития области профессиональной деятельности, этапов профессионального роста, индивидуально-личностных особенностей. Составлять индивидуальные программы физического самосовершенствования исходя из тенденций развития области профессиональной деятельности, этапов профессионального роста, индивидуально-личностных особенностей. Составлять индивидуальные коррекционно-развивающие программы физического самосовершенствования, исходя из особенностей индивидуально-личностных развития и траектории профессионального роста</p> <p>Владеть: Способами выявления и оценки индивидуально-личностных, профессионально-значимых качеств; - Способами выявления и оценки индивидуально-личностных, профессионально-значимых качеств и путями достижения более высокого уровня их развития, ценностями физической культуры личности для успешной социальной и профессиональной деятельности; -Способами выявления и оценки индивидуально-личностных, профессионально-значимых качеств и средствами совершенствования психофизической подготовленности.</p> |
| УК-8 | Пороговый   | <p>Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на</p>                                                                 | <p>Знать: требования к созданию безопасных условий жизнедеятельности, в том числе при возникновении ЧС; теоретические основы безопасности жизнедеятельности при ЧС; возможные последствия аварий, катастроф,</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|  |             |                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |             | дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии                                                      | <p>стихийных бедствий; способы применения современных средств поражения; влияние факторов окружающей среды на состояние здоровья человека; способы обеспечения охраны жизни и здоровья людей; правовые, нормативно-технические и организационные основы безопасности жизнедеятельности.</p> <p>Уметь: идентифицировать основные опасности среды обитания человека, оценивать риск их реализации; принимать решения по целесообразным действиям в ЧС; распознавать жизненные нарушения при неотложных состояниях и травмах; обеспечивать охрану жизни и здоровья людей; практически создавать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении ЧС.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|  | Продвинутый | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | <p>Знать: способы создания и поддержания безопасных условий жизнедеятельности, в том числе при возникновении ЧС; принципы, правила и требования безопасного поведения, защиты от опасностей при осуществлении различных видов деятельности и в ЧС; физиологические последствия воздействия на человека травмирующих, вредных и поражающих факторов и приемы первой помощи; формы и методы защиты человека и среды обитания от негативного воздействия при ЧС; методы оказания первой (доврачебной) помощи, пострадавшим при ЧС; формы и методы подготовки в области гражданской обороны и ЧС.</p> <p>Уметь: создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности при возникновении ЧС; принимать решения по целесообразным действиям в ЧС; выбирать методы защиты от вредных и опасных факторов ЧС; обеспечивать безопасность жизнедеятельности при осуществлении профессиональной деятельности; оказывать первую помощь пострадавшим.</p> <p>Владеть: практическими способностями по созданию и поддержанию безопасных условий жизнедеятельности, в том числе при возникновении ЧС; понятийно-терминологическим аппаратом в области безопасности жизнедеятельности; системой практических умений и навыков, обеспечивающих сохранение и укрепление здоровья людей; приемами и способами использования индивидуальных средств защиты в ЧС; основными методами защиты людей при возникновении ЧС; приемами оказания первой (доврачебной) помощи пострадавшим в ЧС и экстремальных ситуациях; методами подготовки в области</p> |

|       |             |                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |             |                                                                                                                      | гражданской обороны.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| УК-9  | Пороговый   | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знать. Нозологические категории лиц с ограниченными возможностями здоровья. Понятийный аппарат из области дефектологии. Законодательную базу процесса сопровождения лиц с ограниченными возможностями здоровья. Уметь. Осуществлять взаимодействие с лицами, имеющими ограниченные возможности здоровья в рамках профессиональной деятельности.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|       | Продвинутый | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знать. Классификационные показатели нозологических категорий лиц с ограниченными возможностями здоровья. Структуру системы сопровождения лиц с ограниченными возможностями здоровья, а также инвалидов в России. Особенности нозологии и психофизиологии лиц с ограниченными возможностями здоровья. Уметь. Применять знания из области законодательных основ при организации взаимодействия с лицами с ограниченными возможностями здоровья в рамках профессионального взаимодействия и в социальной сфере. Владеть. Основами дефектологических знаний. Навыками, необходимыми для организации процесса взаимодействия с лицами, имеющими ограниченные возможности здоровья, а также инвалидами, в рамках профессиональной деятельности и в социальной сфере. |
| УК-10 | Пороговый   | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знать: существо понятий и категорий, характеризующих отношения производства, распределения и обмена материальных благ на микроэкономическом уровне, механизм функционирования организации (предприятия) в экономическом пространстве; критерии оценки эффективности деятельности организации; Уметь: применять знания и навыки в области экономики предприятия для осуществления оперативного руководства отдельными функциями: планированием, анализом производственно-хозяйственной деятельности, снабжением и сбытом, кадровым обеспечением;                                                                                                                                                                                                                |
|       | Продвинутый | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы                                          | Знать: существо понятий и категорий, характеризующих отношения производства, распределения и обмена материальных благ на микроэкономическом уровне, механизм функционирования организации (предприятия) в экономическом пространстве; критерии оценки эффективности деятельности                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|         |             |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         |             | государственной экзаменационной комиссии                                                                                    | <p>организации;</p> <p>Уметь: применять знания и навыки в области экономики предприятия для осуществления оперативного руководства отдельными функциями: планированием, анализом производственно-хозяйственной деятельности, снабжением и сбытом, кадровым обеспечением;</p> <p>Владеть: - представлениями об общем характере производственных процессов в различных отраслях;</p> <p>- современными производственными и коммерческими технологиями.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| УК-11   | Пороговый   | <p>Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии</p> | <p>Знать. Нозологические категории лиц с ограниченными возможностями здоровья. Понятийный аппарат из области дефектологии. Законодательную базу процесса сопровождения лиц с ограниченными возможностями здоровья.</p> <p>Уметь. Осуществлять взаимодействие с лицами, имеющими ограниченные возможности здоровья в рамках профессиональной деятельности.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|         | Продвинутый | <p>Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии</p> | <p>Знать. Классификационные показатели нозологических категорий лиц с ограниченными возможностями здоровья. Структуру системы сопровождения лиц с ограниченными возможностями здоровья, а также инвалидов в России.</p> <p>Особенности нозологии и психофизиологии лиц с ограниченными возможностями здоровья.</p> <p>Уметь. Применять знания из области законодательных основ при организации взаимодействия с лицами с ограниченными возможностями здоровья в рамках профессионального взаимодействия и в социальной сфере.</p> <p>Владеть. Основами дефектологических знаний. Навыками, необходимыми для организации процесса взаимодействия с лицами, имеющими ограниченные возможности здоровья, а также инвалидами, в рамках профессиональной деятельности и в социальной сфере.</p> |
| ОПК – 1 | Пороговый   | <p>Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии</p> | <p>Знает: основы экономической, организационной и управленческой теорий при решении профессиональных задач.</p> <p>Умеет: применять знания (на промежуточном уровне) социологической и психологической теорий при решении профессиональных задач.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|         |             |                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         | Продвинутый | й комиссии<br>Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знает: основы экономической, организационной и управленческой теорий при решении профессиональных задач.<br>Умеет: применять знания (на промежуточном уровне) социологической и психологической теорий при решении профессиональных задач.<br>Владеет: способами применять российское законодательство в части работы с персоналом при решении профессиональных задач.                                  |
|         | Пороговый   | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии               | Знать: методы сбора данных в сфере управления персоналом из актуальных источников.<br>Уметь: применять принципы обработки данных в сфере управления персоналом.                                                                                                                                                                                                                                         |
| ОПК – 2 | Продвинутый | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии               | Знать: методы сбора данных в сфере управления персоналом из актуальных источников.<br>Уметь: применять принципы обработки данных в сфере управления персоналом.<br>Владеть: технологиями, методами и методиками систематизации и анализа документов и информации для решения задач в сфере управления персоналом.                                                                                       |
|         | Пороговый   | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии               | Знать: основные принципы разработки мероприятий, направленные на реализацию стратегии управления персоналом.<br>Уметь: обеспечивать документационное сопровождение мероприятий, направленных на реализацию стратегии управления персоналом.                                                                                                                                                             |
| ОПК – 3 | Продвинутый | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии               | Знать: основные принципы разработки мероприятий, направленные на реализацию стратегии управления персоналом.<br>Уметь: обеспечивать документационное сопровождение мероприятий, направленных на реализацию стратегии управления персоналом.<br>Владеть: методами оценки организационных и социальных последствий осуществления мероприятий, направленных на реализацию стратегии управления персоналом. |
|         | Пороговый   | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии               | Знать: основные принципы разработки мероприятий, направленные на реализацию стратегии управления персоналом.<br>Уметь: обеспечивать документационное сопровождение мероприятий, направленных на реализацию стратегии управления персоналом.                                                                                                                                                             |

|         |             |                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ОПК – 4 | Пороговый   | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знать: современные технологии и методы оперативного управления персоналом.<br>Уметь: использовать и применять информацию в соответствии со стандартами, нормами и правилами.                                                                                                                                                                                                                            |
|         | Продвинутый | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знать: современные технологии и методы оперативного управления персоналом.<br>Уметь: использовать и применять информацию в соответствии со стандартами, нормами и правилами.<br>Владеть: методами ведения документационного сопровождения и учета оперативного управления персоналом.                                                                                                                   |
| ОПК – 5 | Пороговый   | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знать: базовые основы информатики при решении профессиональных задач.<br>Уметь: применять современные информационные технологии и программные средства для решения профессиональных задач.                                                                                                                                                                                                              |
|         | Продвинутый | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знать: базовые основы информатики при решении профессиональных задач.<br>Уметь: применять современные информационные технологии и программные средства для решения профессиональных задач.<br>Владеть: приемами систематизации информации, способами ее обработки и презентации, навыками ведения аналитической деятельности с применением современных информационных технологий и программных средств. |
| ОПК – 6 | Пороговый   | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знать: принципы работы современных информационных технологий<br>Уметь: понимать принципы работы современных информационных технологий                                                                                                                                                                                                                                                                   |



|         |             |                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         | Продвинутый | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знать: принципы работы современных информационных технологий<br>Уметь: понимать принципы работы современных информационных технологий<br>Владеть: принципами работы современных информационных технологий и использования их для решения задач профессиональной деятельности                                                                                                                                                                               |
| ДПК – 1 | Пороговый   | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знать: трудовое законодательство и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права, нормы этики и делового общения<br>Уметь: на основе анализа планов, стратегии и структуры организации анализировать процессы администрирования по управлению персоналом                                                                                                                                                                                |
|         | Продвинутый | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знать: трудовое законодательство и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права, нормы этики и делового общения<br>Уметь: на основе анализа планов, стратегии и структуры организации анализировать процессы администрирования по управлению персоналом<br>Владеть: инструментами для организации документооборота по управлению персоналом                                                                                            |
| ДПК-2   | Пороговый   | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знать: основы кадрового планирования и контроллинга, основы маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала, основ социологии труда, экономики, организации труда<br>Уметь: применять практические инструменты для определения потребности организации в персонале разработке программ поиска, привлечения, подбора и отбора персонала, документационного сопровождения этих процессов                                       |
|         | Продвинутый | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знать: основы кадрового планирования и контроллинга, основы маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала, основ социологии труда, экономики, организации труда<br>Уметь: применять практические инструменты для определения потребности организации в персонале разработке программ поиска, привлечения, подбора и отбора персонала, документационного сопровождения этих процессов<br>Владеть: методами анализа данных о |

|         |             |                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         |             |                                                                                                                      | количественных и качественных показателях персонала, определяет приоритетные способы привлечения персонала                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| ДПК – 3 | Пороговый   | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знать: принципы формирования и развития кадровой политики и стратегии организации, нормативно-правовой базы по организации и нормированию труда, безопасности труда, экономике труда<br>Уметь: использовать кадровые технологии при подготовке предложений по использованию, мотивации и развитию персонала на основе оценки и аттестации персонала                                                                                                                                                        |
|         | Продвинутый | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знать: принципы формирования и развития кадровой политики и стратегии организации, нормативно-правовой базы по организации и нормированию труда, безопасности труда, экономике труда<br>Уметь: использовать кадровые технологии при подготовке предложений по использованию, мотивации и развитию персонала на основе оценки и аттестации персонала<br>Владеть: кадровыми технологиями при подготовке предложений по использованию, мотивации и развитию персонала на основе оценки и аттестации персонала |
| ДПК – 4 | Пороговый   | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знать: формы и системы оплаты труда, формы и методы материального и нематериального стимулирования персонала, технологии формирования затрат и бюджета на персонал<br>Уметь: готовить предложения по разработке систем оплаты труда                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|         | Продвинутый | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знать: формы и системы оплаты труда, формы и методы материального и нематериального стимулирования персонала, технологии формирования затрат и бюджета на персонал<br>Уметь: готовить предложения по разработке систем оплаты труда<br>Владеть: технологиями анализа систем оплаты труда                                                                                                                                                                                                                   |
| ДПК – 5 | Пороговый   | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные                                                  | Знать: основные технологии по построению профессиональной карьеры, обучению, адаптации и стажировке персонала<br>Уметь: разрабатывать предложения по развитию персонала, в т.ч. по построению профессиональной карьеры, обучению,                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|         |             |                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         |             | е вопросы<br>государственно<br>й<br>экзаменационно<br>й комиссии                                                                                       | адаптации и стажировке персонала                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|         | Продвинутый | Ответы на<br>вопросы<br>экзаменационно<br>го билета,<br>ответы на<br>дополнительны<br>е вопросы<br>государственно<br>й<br>экзаменационно<br>й комиссии | Знать: основные технологии по построению профессиональной карьеры, обучению, адаптации и стажировке персонала<br>Уметь: разрабатывать предложения по развитию персонала, в т.ч. по построению профессиональной карьеры, обучению, адаптации и стажировке персонала<br>Владеть: навыками анализа и оценки качества корпоративных социальных программ                                                                                            |
| ДПК – 6 | Пороговый   | Ответы на<br>вопросы<br>экзаменационно<br>го билета,<br>ответы на<br>дополнительны<br>е вопросы<br>государственно<br>й<br>экзаменационно<br>й комиссии | Знать приемы сбора, обработки информации о потребностях организации в персонале<br>Уметь: анализировать информацию о потребностях организации и осуществлять разработку мероприятий и комплексных программ по обучению и развитию персонала в организации                                                                                                                                                                                      |
|         | Продвинутый | Ответы на<br>вопросы<br>экзаменационно<br>го билета,<br>ответы на<br>дополнительны<br>е вопросы<br>государственно<br>й<br>экзаменационно<br>й комиссии | Знать приемы сбора, обработки информации о потребностях организации в персонале<br>Уметь: анализировать информацию о потребностях организации и осуществлять разработку мероприятий и комплексных программ по обучению и развитию персонала в организации<br>Владеть: приемами исследования рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом для формирования программ привлечения, развития персонала |
| ДПК – 7 | Пороговый   | Ответы на<br>вопросы<br>экзаменационно<br>го билета,<br>ответы на<br>дополнительны<br>е вопросы<br>государственно<br>й<br>экзаменационно<br>й комиссии | Знать: технологии использования и развития персонала, в т.ч. для разработки системы оплаты труда<br>Уметь: проводить анализ эффективности мероприятий на основе оценки качества обучения, аттестации и мотивации персонала                                                                                                                                                                                                                     |
|         | Продвинутый | Ответы на<br>вопросы<br>экзаменационно<br>го билета,<br>ответы на<br>дополнительны                                                                     | Знать: технологии использования и развития персонала, в т.ч. для разработки системы оплаты труда<br>Уметь: проводить анализ эффективности мероприятий на основе оценки качества обучения, аттестации и мотивации персонала                                                                                                                                                                                                                     |

|         |             |                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         |             | е вопросы<br>государственно<br>й<br>экзаменационно<br>й комиссии                                                     | Владеть: приемами структурирования информации о результатах оценки и аттестации персонала для принятия управленческих решений, в т.к. по развитию карьеры                                                                                                                                                                                   |
| ДПК – 8 | Пороговый   | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знать: приемы проведения аудита и контроллинга персонала, методы анализа трудовых показателей<br>Уметь: проводить анализ деятельности организации и оценки производительности трудовой деятельности                                                                                                                                         |
|         | Продвинутый | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знать: приемы проведения аудита и контроллинга персонала, методы анализа трудовых показателей<br>Уметь: проводить анализ деятельности организации и оценки производительности трудовой деятельности<br>Владеть: технологиями разработки, обоснования мероприятий по повышению качества трудовых показателей персонала и организации в целом |
| ДПК – 9 | Пороговый   | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знать: основы удовлетворенности персонала<br>Уметь: проводить анализ удовлетворенности персонала                                                                                                                                                                                                                                            |
|         | Продвинутый | Ответы на вопросы экзаменационного билета, ответы на дополнительные вопросы государственной экзаменационной комиссии | Знать: основы удовлетворенности персонала<br>Уметь: проводить анализ удовлетворенности персонала<br>Владеть: навыками оценки социальной и экономической эффективности кадровых мероприятий, в т.ч. с учетом рисков                                                                                                                          |

### Шкала оценивания выпускной квалификационной работы

- **оценка «отлично»** - обоснована актуальность темы ВКР. Содержание работы полностью раскрывает заявленную тему. Структура работы логично раскрывает методы достижения цели и последовательность решения поставленных задач. Рекомендации, предлагаемые в работе, сформулированы лично автором, и отражают требования действующих нормативных документов, содержат современные методы решения. В работе полностью соблюдены действующие требования к оформлению ВКР. Список использованной литературы оформлен в соответствии с требованиями и соответствует теме исследования. Доклад по ВКР выполнен на высоком уровне. Автор продемонстрировал понимание проблемы, владение современным вычислительным аппаратом, умение оперативно отвечать на вопросы оппонентов.

- **оценка «хорошо»** присваивается при соответствии всем выше перечисленным критериям, но при наличии в содержании работы и ее оформлении небольших недочетов или недостатков в представлении результатов к защите; автор недостаточно четко и полно отвечает на поставленные вопросы.

- **оценка «удовлетворительно»** присваивается за неполное раскрытие темы, выводов и предложений, носящих общий характер; не четко обоснована актуальность темы исследования, рекомендации, предложенные автором, носят декларативный характер, не рассчитана их эффективность; имеются нарушения требований к оформлению ВКР, отсутствие наглядного представления работы и затруднения при ответах на вопросы;

- **оценка «неудовлетворительно»** присваивается за слабое и неполное раскрытие темы, не соответствие заявленной темы содержанию ВКР, несамостоятельность изложения материала, отсутствие логики в изложении, выводы и предложения, носящие общий характер, либо их отсутствие, ограниченный список литературы, отсутствие наглядного представления работы и ответов на вопросы.

#### **4. Апелляция по результатам государственных аттестационных испытаний**

Для рассмотрения апелляций по результатам государственной итоговой аттестации в МГОУ создаются апелляционные комиссии. По результатам прохождения государственного аттестационного испытания 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.

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 не позднее 2 рабочих дней со дня ее подачи рассматривается на заседании апелляционной комиссии, на которое приглашаются председатель государственной экзаменационной комиссии и обучающийся, подавший апелляцию. Заседание апелляционной комиссии может проводиться в отсутствие обучающегося, подавшего апелляцию, в случае его неявки на заседание апелляционной комиссии.

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

- об отклонении апелляции, если изложенные в ней сведения о нарушениях процедуры проведения государственного аттестационного испытания 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 государственного аттестационного испытания обучающегося подтвердились и повлияли на результат государственного аттестационного испытания.

В случае удовлетворения апелляции 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.

В случае удовлетворения апелляции результат проведения государственного экзамена 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 государственный экзамен в сроки, установленные ректором.

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

- об отклонении апелляции и сохранении результата государственного экзамена;

– об удовлетворении апелляции и выставлении иного результата государственного экзамена.

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

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.

Решение апелляционной комиссии является окончательным и пересмотру не подлежит.

## **Примерная тематика выпускных квалификационных работ**

1. Организация обучения персонала.
2. Организация процесса деловой оценки персонала.
3. Организация управления адаптацией персонала организации.
4. Совершенствование системы внутреннего аудита персонала организации.
5. Разработка мероприятий по повышению квалификации персонала организации.
6. Разработка оперативного плана работы с персоналом организации.
7. Разработка стратегии управления персоналом организации.
8. Совершенствование взаимосвязей кадровой службы в оргструктуре организации.
9. Совершенствование внутрифирменной системы нормирования труда.
10. Совершенствование информационного и технического обеспечения системы управления персоналом организации.
11. Совершенствование системы кадрового планирования в организации.
12. Совершенствование маркетинговой деятельности в области персонала.
13. Совершенствование системы документационного обеспечения управления персоналом.
14. Совершенствование организационной структуры системы управления персоналом организации.
15. Совершенствование системы мотивации персонала организации.
16. Совершенствование системы оплаты труда персонала в организации.
17. Совершенствование системы организации труда персонала.
18. Совершенствование системы оценки и аттестации руководящих кадров организации.
19. Формирование кадрового резерва организации.
20. Совершенствование системы управления деловой карьерой работников.
21. Совершенствование системы управления персоналом организации.
22. Формирование кадровой политики организации.
23. Формирование системы развития персонала организации.
24. Совершенствование условий труда персонала.
25. Совершенствование деятельности службы кадров организации.
26. Формирование кадровой службы в организации.
27. Совершенствование системы оценки персонала.
28. Совершенствование системы развития персонала организации.
29. Совершенствование системы обучения персонала организации.
30. Организация эффективной деятельности кадровой службы.
31. Совершенствование системы управления персоналом в государственной службе.
32. Совершенствование системы управления персоналом малого предприятия.
33. Совершенствование управления кадровым резервом в организации.
34. Совершенствование условий труда персонала определенных категорий.



- 35.Совершенствование системы безопасности труда персонала.
- 36.Совершенствование технологий управления организационной культурой.
- 37.Оценка кадрового потенциала организации и разработка стратегии его совершенствования
- 38.Совершенствование имиджа организации-работодателя на рынке труда
- 39.Формирование имиджа организации-работодателя на рынке труда
- 40.Организация процесса высвобождения персонала
- 41.Формирование системы планирования деловой карьеры персонала
- 42. Развитие технологий формирования команды в организации
- 43.Совершенствование внутриорганизационных социальных программ
- 44.Совершенствование управления нововведениями в кадровой работе
- 45.Разработка мероприятий по снижению сопротивления персонала организационным изменениям
- 46.Совершенствование процесса отбора персонала
- 47.Совершенствование управления конфликтами в организации.

Декану экономического факультета МГОУ  
Т.Б. Фониной  
студента

№ \_\_\_\_\_  
группы \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ курса \_\_\_\_\_ формы  
обучения  
Направление 38.03.03. Управление  
персоналом  
Профиль Управление персоналом  
организации  
Моб.тел. \_\_\_\_\_  
Адрес электрон.  
почты \_\_\_\_\_

### ЗАЯВЛЕНИЕ

Прошу утвердить мне тему выпускной квалификационной работы

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_, № темы \_\_\_\_\_  
(из примерной тематики выпускных квалификационных работ)

и назначить руководителя выпускной квалификационной работы по кафедре

\_\_\_\_\_  
(пишется на усмотрение студента, может быть незаполненным)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Подпись студента \_\_\_\_\_

Подпись зав.кафедрой «Управление персоналом» \_\_\_\_\_

«СОГЛАСЕН»

Декан экономического факультета \_\_\_\_\_

Т. Б. Фониная  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ  
Государственное образовательное учреждение высшего образования Московской области  
МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ОБЛАСТНОЙ УНИВЕРСИТЕТ  
(МГОУ)

Экономический факультет  
Кафедра «Управление персоналом»

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
(бакалаврская работа)

**на тему:**

« \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ »

(название работы)

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О. автора бакалаврской работы)

по направлению подготовки

38.03.03 «Управление персоналом»

профиль подготовки

«Управление персоналом организации»

Руководитель  
выпускной квалификационной  
работы

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О., ученая степень, звание)

\_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

Мытищи  
20\_\_

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ  
Государственное образовательное учреждение высшего образования Московской области  
МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ОБЛАСТНОЙ УНИВЕРСИТЕТ  
(МГОУ)

Экономический факультет  
Кафедра «Управление персоналом»  
Направление: 38.03.03 «Управление персоналом»  
Профиль: «Управление персоналом организации»

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

**ЗАДАНИЕ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ**

студента(ки) \_\_\_\_\_ курса, \_\_\_\_\_ группы, \_\_\_\_\_ формы обучения

\_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество)

Тема выпускной  
квалификационной работы: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

утверждена приказом ректора от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г. № \_\_\_\_\_

Исходные данные к работе: \_\_\_\_\_

Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке  
вопросов): \_\_\_\_\_

Перечень графического материала: \_\_\_\_\_

Срок сдачи студентом готовой работы: \_\_\_\_\_

Дата выдачи задания: « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

Руководитель выпускной  
квалификационной работы \_\_\_\_\_  
(подпись) (ученая степень, инициалы и фамилия)

Задание принял к исполнению: \_\_\_\_\_  
(подпись)

### Календарный план

| №<br>п/п | Наименование этапов<br>выпускной квалификационной работы | Срок выполнения<br>этапов проекта | Примечание |
|----------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------|
|          |                                                          |                                   |            |
|          |                                                          |                                   |            |
|          |                                                          |                                   |            |
|          |                                                          |                                   |            |
|          |                                                          |                                   |            |
|          |                                                          |                                   |            |
|          |                                                          |                                   |            |

Студент(ка) \_\_\_\_\_

Руководитель выпускной квалификационной работы \_\_\_\_\_

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ**  
**Государственное образовательное учреждение высшего образования Московской области**  
**МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ОБЛАСТНОЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**(МГОУ)**

**ОТЗЫВ**  
**на выпускную квалификационную работу**

*студента \_\_\_\_\_ курса*  
*экономического факультета*  
*направление подготовки 38.03.03. «Управление персоналом»*  
*профиль подготовки «Управление персоналом организации»*  
*фамилия имя отчество \_\_\_\_\_*

**Научный руководитель** \_\_\_\_\_  
*должность, ученая степень, ученое звание, Ф. И.О*

**Тема:** \_\_\_\_\_

Руководитель характеризует:

- Актуальность темы;
- Положительные стороны (достоинство работы);
- Недостатки работы;
- Качество работы;
- Степень самостоятельности и творческого подхода;
- Практическую значимость и возможность применения;
- Соответствие требованиям, предъявляемым к выпускным квалификационным работам;
- Комплексное межфункциональное рассмотрение проблем;
- Выводы и предложения;
- Рекомендует выпускную квалификационную работу к защите.

\_\_\_\_\_ Подпись \_\_\_\_\_  
Фамилия И.О. руководителя