

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

**ЧЕЛЯБИНСКИЙ ФИЛИАЛ**

**Кафедра экономики и менеджмента**

УТВЕРЖДЕНО  
Директор  
Челябинского филиала РАНХиГС  
Е.В. Алдошенко

**Оценочные материалы  
государственной итоговой аттестации**

**по направлению подготовки**

38.03.03. Управление персоналом

**направленность (профиль)**

управление персоналом организации

**квалификация бакалавр**

**формы обучения**

очная, заочная

Год набора - 2020

Челябинск, 2019 г.

**Авторы-составители:**

к.э.н., заведующий кафедрой экономики и менеджмента Абрамкина С.Р.

д.э.н., доцент, профессор кафедры экономики и менеджмента Лаврентьева И.В.

Фонд оценочных средств государственной итоговой аттестации рассмотрен и утвержден на заседании кафедры экономики и менеджмента протокол от 28.08. 2019 г. № 1.

**Заведующий кафедрой:**

экономики и менеджмента кандидат экономических наук Абрамкина С.Р.

## СОДЕРЖАНИЕ

### 1. 1. Перечень компетенций, которыми должен обладать обучающийся в результате освоения образовательной программы

#### 1.1. При подготовке к защите и защита выпускной квалификационной работы

Код компетенции	Наименование компетенции
<b>УНИВЕРСАЛЬНЫЕ/ОБЩЕКУЛЬТУРНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ (УК ОС)</b>	
<b>УК ОС-1</b>	способность применять критический анализ информации и системный подход для решения задач обоснования собственной гражданской и мировоззренческой позиции
<b>УК ОС-2</b>	способность разработать проект на основе оценки ресурсов и ограничений
<b>УК ОС-3</b>	способность вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе
<b>УК ОС-4</b>	способность осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном(ых) и иностранном(ых) языке(ах)
<b>УК ОС-5</b>	способность проявлять толерантность в условиях межкультурного разнообразия общества
<b>УК ОС-6</b>	способность выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
<b>УК ОС-7</b>	способность поддерживать уровень физического здоровья, достаточного для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности
<b>УК ОС-8</b>	способность создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении чрезвычайных ситуаций
<b>УК ОС-9</b>	способностью использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности
<b>УК ОС-10</b>	способностью использовать основы правовых знаний в различных сферах деятельности
<b>ОБЩЕПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ (ОПК/ОПК ОС)</b>	
<b>ОПК-1</b>	знанием основ современной философии и концепций управления персоналом, сущности и задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом, умение применять теоретические положения в практике управления персоналом организации
<b>ОПК-2</b>	знанием Кодекса об административных правонарушениях Российской Федерации, Уголовного кодекса Российской Федерации и иных федеральных законов в части определения ответственности за нарушения трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права, Гражданского кодекса Российской Федерации в части, относящейся к деятельности кадровой службы
<b>ОПК-3</b>	знанием содержания основных разделов Социального права, Миграционного права, касающихся социально-трудовой сферы, содержания основных документов

	Международного трудового права (Конвенция МОТ)
<b>ОПК-4</b>	владение навыками работы с внешними организациями (Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации, Пенсионным фондом Российской Федерации, Фондом социального страхования Российской Федерации, Федеральным фондом обязательного медицинского страхования, Федеральной службой по труду и занятости, кадровыми агентствами, службами занятости населения)
<b>ОПК-5</b>	способность анализировать результаты исследований в контексте целей и задач своей организации
<b>ОПК-6</b>	владение культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и экономическому анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения; способностью отстаивать свою точку зрения, не разрушая отношений
<b>ОПК-7</b>	готовность к кооперации с коллегами, к работе на общий результат, а также владение навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других
<b>ОПК-8</b>	Способность использовать нормативные правовые акты в своей профессиональной деятельности, анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации, находить организационно-управленческие и экономические решения, разрабатывать алгоритмы их реализации и готовностью нести ответственность за их результаты
<b>ОПК-9</b>	способность осуществлять деловое общение (публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловая переписка, электронные коммуникации)
<b>ОПК-10</b>	способностью решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности
<b>ОПК ОС-11</b>	способность предоставлять консультационные услуги в области управления персоналом внутренним и внешним заказчикам
<b>ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ (ПК/ПК ОС)</b>	
<b><i>организационно-управленческая и экономическая деятельность:</i></b>	
<b>ПК-1</b>	знанием основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике
<b>ПК-2</b>	знанием основ кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала и умением применять их на практике
	знанием основ разработки и внедрения требований к

<b>ПК-3</b>	должностям, критериев подбора и расстановки персонала, основ найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала, владением методами деловой оценки персонала при найме и умение применять их на практике
<b>ПК-4</b>	знанием основ социализации, профориентации и профессионализации персонала, принципов формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации и умение применять их на практике
<b>ПК-5</b>	знанием основ научной организации и нормирования труда, владением навыками проведения анализа работ и анализа рабочих мест, оптимизации норм обслуживания и численности, способностью эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды и умение применять их на практике
<b>ПК-6</b>	знанием основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умением применять их на практике
<b>ПК-7</b>	знанием целей, задач и видов аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации, умением разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала и владением навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала
<b>ПК-8</b>	знанием принципов и основ формирования системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда), порядка применения дисциплинарных взысканий, владение навыками оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях) и умением применять их на практике
<b>ПК-9</b>	знанием нормативно-правовой базы безопасности и охраны труда, основ политики организации по безопасности труда, основ оптимизации режимов труда и отдыха с учетом требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда для различных категорий персонала, владением навыками расчетов продолжительности и интенсивности рабочего времени и времени отдыха персонала, а также владение технологиями управления безопасностью труда персонала и умение применять их на практике
<b>ПК-10</b>	знанием Трудового кодекса Российской Федерации и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, знанием процедур приема, увольнения, перевода на другую работу и перемещения персонала в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации и владением навыками оформления сопровождающей документации

<b>ПК-11</b>	владением навыками разработки организационной и функционально-штатной структуры, разработки локальных нормативных актов, касающихся организации труда (правила внутреннего трудового распорядка, положение об отпусках, положение о командировках)
<b>ПК-12</b>	знанием основ разработки и внедрения кадровой и управленческой документации, оптимизации документооборота и схем функциональных взаимосвязей между подразделениями, основ разработки и внедрения процедур регулирования трудовых отношений и сопровождающей документации
<b>ПК-13</b>	умением вести кадровое делопроизводство и организовывать архивное хранение кадровых документов в соответствии с действующими нормативно-правовыми актами, знанием основ кадровой статистики, владением навыками составления кадровой отчетности, а также навыками ознакомления сотрудников организации с кадровой документацией и действующими локальными нормативными актами, умение обеспечить защиту персональных данных сотрудников
<b>ПК-14</b>	владением навыками анализа экономических показателей деятельности организации и показателей по труду (в том числе производительности труда), а также навыками разработки и экономического обоснования мероприятий по их улучшению и умением применять их на практике
<b><i>социально-психологическая деятельность:</i></b>	
<b>ПК-29</b>	владением навыками анализа и диагностики состояния социальной сферы организации, способностью целенаправленно и эффективно реализовывать современные технологии социальной работы с персоналом, участвовать в составлении и реализации планов (программ) социального развития с учетом фактического состояния социальной сферы, экономического состояния и общих целей развития организации
<b>ПК-30</b>	знанием основ возникновения, профилактики и разрешения трудовых споров и конфликтов в коллективе, владением навыками диагностики и управления конфликтами и стрессами в организации и умение применять их на практике
<b>ПК-31</b>	способностью и готовностью оказывать консультации формированию слаженного, нацеленного на результат трудового коллектива (взаимоотношения, морально-психологический климат), умением применять инструменты прикладной социологии в формировании и воспитании трудового коллектива
<b>ПК-32</b>	владением навыками диагностики организационной культуры и умением применять их на практике, умением обеспечивать соблюдение этических норм взаимоотношений в организации
<b>ПК-33</b>	владением навыками самоуправления и самостоятельного обучения и готовностью транслировать их своим коллегам, обеспечивать предупреждение и профилактику личной профессиональной деформации и профессионального

	выгорания
<b>ПК-34</b>	знанием основ организационного проектирования системы и технологии управления персоналом (в том числе с использованием функционально-стоимостного метода), владением методами построения функциональных и организационных структур управления организацией и ее персоналом исходя из целей организации, умением осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования

## 1.2. При подготовке и сдаче государственного экзамена

Код компетенции	Наименование компетенции
<b>ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ (ПК/ПК ОС)</b>	
<i><b>организационно-управленческая и экономическая деятельность:</b></i>	
<b>ПК-1</b>	знанием основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике
<b>ПК-2</b>	знанием основ кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала и умением применять их на практике
<b>ПК-3</b>	знанием основ разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала, основ найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала, владением методами деловой оценки персонала при найме и умение применять их на практике
<b>ПК-4</b>	знанием основ социализации, профориентации и профессионализации персонала, принципов формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации и умение применять их на практике
<b>ПК-5</b>	знанием основ научной организации и нормирования труда, владением навыками проведения анализа работ и анализа рабочих мест, оптимизации норм обслуживания и численности, способностью эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды и умение применять их на практике
<b>ПК-6</b>	знанием основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умением применять их на практике
<b>ПК-7</b>	знанием целей, задач и видов аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации, умением

	разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала и владением навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала
<b>ПК-8</b>	знанием принципов и основ формирования системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда), порядка применения дисциплинарных взысканий, владение навыками оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях) и умением применять их на практике
<b>ПК-9</b>	знанием нормативно-правовой базы безопасности и охраны труда, основ политики организации по безопасности труда, основ оптимизации режимов труда и отдыха с учетом требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда для различных категорий персонала, владением навыками расчетов продолжительности и интенсивности рабочего времени и времени отдыха персонала, а также владение технологиями управления безопасностью труда персонала и умение применять их на практике
<b>ПК-10</b>	знанием Трудового кодекса Российской Федерации и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, знанием процедур приема, увольнения, перевода на другую работу и перемещения персонала в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации и владением навыками оформления сопровождающей документации
<b>ПК-11</b>	владением навыками разработки организационной и функционально-штатной структуры, разработки локальных нормативных актов, касающихся организации труда (правила внутреннего трудового распорядка, положение об отпусках, положение о командировках)
<b>ПК-12</b>	знанием основ разработки и внедрения кадровой и управленческой документации, оптимизации документооборота и схем функциональных взаимосвязей между подразделениями, основ разработки и внедрения процедур регулирования трудовых отношений и сопровождающей документации
<b>ПК-13</b>	умением вести кадровое делопроизводство и организовывать архивное хранение кадровых документов в соответствии с действующими нормативно-правовыми актами, знанием основ кадровой статистики, владением навыками составления кадровой отчетности, а также навыками ознакомления сотрудников организации с кадровой документацией и действующими локальными нормативными актами, умение обеспечить защиту персональных данных сотрудников
<b>ПК-14</b>	владением навыками анализа экономических показателей деятельности организации и показателей по труду (в том числе производительности труда), а также навыками разработки и экономического обоснования мероприятий по их улучшению и умением применять их на практике

<b>социально-психологическая деятельность:</b>	
<b>ПК-29</b>	владением навыками анализа и диагностики состояния социальной сферы организации, способностью целенаправленно и эффективно реализовывать современные технологии социальной работы с персоналом, участвовать в составлении и реализации планов (программ) социального развития с учетом фактического состояния социальной сферы, экономического состояния и общих целей развития организации
<b>ПК-30</b>	знанием основ возникновения, профилактики и разрешения трудовых споров и конфликтов в коллективе, владением навыками диагностики и управления конфликтами и стрессами в организации и умение применять их на практике
<b>ПК-31</b>	способностью и готовностью оказывать консультации формированию слаженного, нацеленного на результат трудового коллектива (взаимоотношения, морально-психологический климат), умением применять инструменты прикладной социологии в формировании и воспитании трудового коллектива
<b>ПК-32</b>	владением навыками диагностики организационной культуры и умением применять их на практике, умением обеспечивать соблюдение этических норм взаимоотношений в организации
<b>ПК-33</b>	владением навыками самоуправления и самостоятельного обучения и готовностью транслировать их своим коллегам, обеспечивать предупреждение и профилактику личной профессиональной деформации и профессионального выгорания
<b>ПК-34</b>	знанием основ организационного проектирования системы и технологии управления персоналом (в том числе с использованием функционально-стоимостного метода), владением методами построения функциональных и организационных структур управления организацией и ее персоналом исходя из целей организации, умением осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования

## 2. Показатели и критерии оценивания компетенций

Показатели и критерии оценивания **универсальных/общекультурных и общепрофессиональных компетенций** указаны в паспортах компетенций (Приложение 1 к ОП ВО). Для определения уровня освоения компетенций используются оценки, полученные студентом на последнем этапе формирования компетенций, а также портфолио выпускника.

### 2.1. При подготовке к защите и защита выпускной квалификационной работы (ВКР)

Код компетенции	Наименование компетенции	Показатель оценивания	Способ/средство оценивания
<b>ПК-1</b>	знанием основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• понимает основы разработки и реализации концепции управления персоналом,</li> <li>• понимает основы</li> </ul>	Содержание ВКР, доклад и презентация на защите ВКР, отзыв научного

	стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике	кадровой политики организации, <ul style="list-style-type: none"> <li>• понимает основы стратегического управления персоналом,</li> <li>• понимает основы формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью</li> </ul>	руководителя, ответы на вопросы членов комиссии, наличие акта о внедрении результатов исследования в процесс работы организации
<b>ПК-2</b>	знанием основ кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала и умением применять их на практике	<ul style="list-style-type: none"> <li>• знает основы кадрового планирования и контроллинга,</li> <li>• понимает основ маркетинга персонала,</li> <li>• умеет разрабатывать и реализовывать стратегии привлечения персонала</li> </ul>	Содержание ВКР, доклад и презентация на защите ВКР, отзыв научного руководителя, ответы на вопросы членов комиссии, наличие акта о внедрении результатов исследования в процесс работы организации
<b>ПК-3</b>	знанием основ разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала, основ найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала, владением методами деловой оценки персонала при найме и умением применять их на практике	<ul style="list-style-type: none"> <li>• умеет разрабатывать и внедрять требования к должностям,</li> <li>• умеет разрабатывать критерии подбора и расстановки персонала;</li> <li>• понимает основы найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала;</li> <li>• владеет методами деловой оценки персонала при найме и умеет применять их на практике</li> </ul>	Содержание ВКР, доклад и презентация на защите ВКР, отзыв научного руководителя, ответы на вопросы членов комиссии, наличие акта о внедрении результатов исследования в процесс работы организации
<b>ПК-4</b>	знанием основ социализации, профориентации и профессионализации персонала, принципов формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и	<ul style="list-style-type: none"> <li>• знает основы социализации, профориентации и профессионализации персонала,</li> <li>• понимает принципы формирования системы трудовой адаптации</li> </ul>	Содержание ВКР, доклад и презентация на защите ВКР, отзыв научного руководителя, ответы на вопросы членов комиссии,

	внедрения программ трудовой адаптации и умение применять их на практике	персонала, <ul style="list-style-type: none"> <li>• умеет разрабатывать и внедрять программ трудовой адаптации</li> </ul>	наличие акта о внедрении результатов исследования в процесс работы организации
<b>ПК-5</b>	знанием основ научной организации и нормирования труда, владением навыками проведения анализа работ и анализа рабочих мест, оптимизации норм обслуживания и численности, способностью эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды и умение применять их на практике	<ul style="list-style-type: none"> <li>• понимает основы научной организации и нормирования труда;</li> <li>• владеет навыками проведения анализа работ и анализа рабочих мест, оптимизации норм обслуживания и численности,</li> <li>• способен эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды</li> </ul>	Содержание ВКР, доклад и презентация на защите ВКР, отзыв научного руководителя, ответы на вопросы членов комиссии, наличие акта о внедрении результатов исследования в процесс работы организации
<b>ПК-6</b>	знанием основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умением применять их на практике	<ul style="list-style-type: none"> <li>• понимает основы профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала;</li> <li>• умеет организовать работу с кадровым резервом,</li> <li>• знает виды, формы и методы обучения персонала и умеет применять их на практике</li> </ul>	Содержание ВКР, доклад и презентация на защите ВКР, отзыв научного руководителя, ответы на вопросы членов комиссии, наличие акта о внедрении результатов исследования в процесс работы организации
<b>ПК-7</b>	знанием целей, задач и видов аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации, умением разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала и владением навыками проведения аттестации, а также других видов текущей	<ul style="list-style-type: none"> <li>• знает цели, задачи и виды аттестации и другие виды текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации,</li> <li>• умеет разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала;</li> <li>• владеет навыками проведения аттестации, а также других видов</li> </ul>	Содержание ВКР, доклад и презентация на защите ВКР, отзыв научного руководителя, ответы на вопросы членов комиссии, наличие акта о внедрении результатов исследования в процесс работы организации

	деловой оценки различных категорий персонала	текущей деловой оценки различных категорий персонала	
<b>ПК-8</b>	знанием принципов и основ формирования системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда), порядка применения дисциплинарных взысканий, владение навыками оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях) и умением применять их на практике	<ul style="list-style-type: none"> <li>• знает принципы и основы формирования системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда);</li> <li>• определяет порядок применения дисциплинарных взысканий,</li> <li>• владеет навыками оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях)</li> </ul>	Содержание ВКР, доклад и презентация на защите ВКР, отзыв научного руководителя, ответы на вопросы членов комиссии, наличие акта о внедрении результатов исследования в процесс работы организации
<b>ПК-9</b>	знанием нормативно-правовой базы безопасности и охраны труда, основ политики организации по безопасности труда, основ оптимизации режимов труда и отдыха с учетом требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда для различных категорий персонала, владением навыками расчетов продолжительности и интенсивности рабочего времени и времени отдыха персонала, а также владение технологиями управления безопасностью труда персонала и умение применять их на практике	<ul style="list-style-type: none"> <li>• знает нормативно-правовую базу безопасности и охраны труда,</li> <li>• понимает основы политики организации по безопасности труда, основы оптимизации режимов труда и отдыха с учетом требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда для различных категорий персонала;</li> <li>• владеет навыками расчетов продолжительности и интенсивности рабочего времени и времени отдыха персонала,</li> <li>• владеет технологиями управления безопасностью труда персонала</li> </ul>	Содержание ВКР, доклад и презентация на защите ВКР, отзыв научного руководителя, ответы на вопросы членов комиссии, наличие акта о внедрении результатов исследования в процесс работы организации
<b>ПК-10</b>	знанием Трудового кодекса Российской Федерации и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, знанием процедур приема, увольнения, перевода на	<ul style="list-style-type: none"> <li>• знает Трудовой кодекс Российской Федерации и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права;</li> <li>• знает процедуры приема, увольнения,</li> </ul>	Содержание ВКР, доклад и презентация на защите ВКР, отзыв научного руководителя, ответы на вопросы членов комиссии,

	другую работу и перемещения персонала в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации и владением навыками оформления сопровождающей документации	перевода на другую работу и перемещения персонала в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации • владеет навыками оформления сопровождающей документации	наличие акта о внедрении результатов исследования в процесс работы организации
<b>ПК-11</b>	владением навыками разработки организационной и функционально-штатной структуры, разработки локальных нормативных актов, касающихся организации труда (правила внутреннего трудового распорядка, положение об отпусках, положение о командировках)	• владеет навыками разработки организационной и функционально-штатной структуры, • владеет навыками разработки локальных нормативных актов, касающихся организации труда (правила внутреннего трудового распорядка, положение об отпусках, положение о командировках)	Содержание ВКР, доклад и презентация на защите ВКР, отзыв научного руководителя, ответы на вопросы членов комиссии, наличие акта о внедрении результатов исследования в процесс работы организации
<b>ПК-12</b>	знанием основ разработки и внедрения кадровой и управленческой документации, оптимизации документооборота и схем функциональных взаимосвязей между подразделениями, основ разработки и внедрения процедур регулирования трудовых отношений и сопровождающей документации	• знает основы разработки и внедрения кадровой и управленческой документации, оптимизации документооборота и схем функциональных взаимосвязей между подразделениями, • умеет разрабатывать и внедрять процедуры регулирования трудовых отношений и сопровождающей документации	Содержание ВКР, доклад и презентация на защите ВКР, отзыв научного руководителя, ответы на вопросы членов комиссии, наличие акта о внедрении результатов исследования в процесс работы организации
<b>ПК-13</b>	умением вести кадровое делопроизводство и организовывать архивное хранение кадровых документов в соответствии с действующими нормативно-правовыми актами, знанием основ кадровой статистики, владением навыками составления кадровой отчетности, а также навыками ознакомления	• умеет вести кадровое делопроизводство и организовывать архивное хранение кадровых документов в соответствии с действующими нормативно-правовыми актами, • знает основы кадровой статистики, • владеет навыками составления кадровой отчетности, • понимает процесс	Содержание ВКР, доклад и презентация на защите ВКР, отзыв научного руководителя, ответы на вопросы членов комиссии, наличие акта о внедрении результатов исследования в процесс работы организации

	сотрудников организации с кадровой документацией и действующими локальными нормативными актами, умение обеспечить защиту персональных данных сотрудников	ознакомления сотрудников организации с кадровой документацией и действующими локальными нормативными актами, • умеет обеспечить защиту персональных данных сотрудников	
<b>ПК-14</b>	владением навыками анализа экономических показателей деятельности организации и показателей по труду (в том числе производительности труда), а также навыками разработки и экономического обоснования мероприятий по их улучшению и умением применять их на практике	• владеет навыками анализа экономических показателей деятельности организации и показателей по труду (в том числе производительности труда), • владеет навыками разработки и экономического обоснования мероприятий по улучшению показателей деятельности организации и показателей по труду	Содержание ВКР, доклад и презентация на защите ВКР, отзыв научного руководителя, ответы на вопросы членов комиссии, наличие акта о внедрении результатов исследования в процесс работы организации
<b>ПК-29</b>	владением навыками анализа и диагностики состояния социальной сферы организации, способностью целенаправленно и эффективно реализовывать современные технологии социальной работы с персоналом, участвовать в составлении и реализации планов (программ) социального развития с учетом фактического состояния социальной сферы, экономического состояния и общих целей развития организации	• владеет навыками анализа и диагностики состояния социальной сферы организации, • способен целенаправленно и эффективно реализовывать современные технологии социальной работы с персоналом, • способен участвовать в составлении и реализации планов (программ) социального развития с учетом фактического состояния социальной сферы, экономического состояния и общих целей развития организации	Содержание ВКР, доклад и презентация на защите ВКР, отзыв научного руководителя, ответы на вопросы членов комиссии, наличие акта о внедрении результатов исследования в процесс работы организации
<b>ПК-30</b>	знанием основ возникновения, профилактики и разрешения трудовых споров и конфликтов в коллективе, владением навыками диагностики и управления конфликтами и стрессами в организации и умение применять их на	• знает основы возникновения, профилактики и разрешения трудовых споров и конфликтов в коллективе, • владеет навыками диагностики и управления конфликтами и стрессами в организации	Содержание ВКР, доклад и презентация на защите ВКР, отзыв научного руководителя, ответы на вопросы членов комиссии, наличие акта о внедрении

	практике		результатов исследования в процесс работы организации
<b>ПК-31</b>	способностью и готовностью оказывать консультации по формированию слаженного нацеленного на результат трудового коллектива (взаимоотношения, морально-психологический климат) умением применять инструменты прикладной социологии в формировании и воспитании трудового коллектива	<ul style="list-style-type: none"> <li>• готов оказывать консультации по формированию нацеленного на результат трудового коллектива (взаимоотношения, морально-психологический климат),</li> <li>• умеет применять инструменты прикладной социологии в формировании и воспитании трудового коллектива</li> </ul>	Содержание ВКР, доклад и презентация на защите ВКР, отзыв научного руководителя, ответы на вопросы членов комиссии, наличие акта о внедрении результатов исследования в процесс работы организации
<b>ПК-32</b>	владением навыками диагностики организационной культуры и умением применять их на практике, умением обеспечивать соблюдение этических норм взаимоотношений в организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• владеет навыками диагностики организационной культуры</li> <li>• умеет обеспечивать соблюдение этических норм взаимоотношений в организации</li> </ul>	Содержание ВКР, доклад и презентация на защите ВКР, отзыв научного руководителя, ответы на вопросы членов комиссии, наличие акта о внедрении результатов исследования в процесс работы организации
<b>ПК-33</b>	владением навыками самоуправления и самостоятельного обучения и готовностью транслировать их своим коллегам, обеспечивать предупреждение и профилактику личной профессиональной деформации и профессионального выгорания	<ul style="list-style-type: none"> <li>• владеет навыками самоуправления и самостоятельного обучения и готов транслировать их своим коллегам,</li> <li>• готов обеспечивать предупреждение и профилактику личной профессиональной деформации и профессионального выгорания</li> </ul>	Содержание ВКР, доклад и презентация на защите ВКР, отзыв научного руководителя, ответы на вопросы членов комиссии, наличие акта о внедрении результатов исследования в процесс работы организации
<b>ПК-34</b>	знанием основ организационного проектирования системы и технологии управления персоналом (в том числе с	<ul style="list-style-type: none"> <li>• знает основы организационного проектирования системы и технологии управления персоналом (в том числе с</li> </ul>	Содержание ВКР, доклад и презентация на защите ВКР, отзыв научного

	использованием функционально-стоимостного метода), владением методами построения функциональных и организационных структур управления организацией и ее персоналом исходя из целей организации, умением осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования	использованием функционально-стоимостного метода), <ul style="list-style-type: none"> <li>• владеет методами построения функциональных и организационных структур управления организацией и ее персоналом исходя из целей организации,</li> <li>• умеет осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования</li> </ul>	руководителя, ответы на вопросы членов комиссии, наличие акта о внедрении результатов исследования в процесс работы организации
--	---	---	---

## 2.2. При подготовке к сдаче и сдача государственного экзамена

Код компетенции	Наименование компетенции	Показатель оценивания	Способ/средство оценивания
ПК-1	знанием основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике	<ul style="list-style-type: none"> <li>• понимает основы разработки и реализации концепции управления персоналом,</li> <li>• понимает основы кадровой политики организации,</li> <li>• понимает основы стратегического управления персоналом,</li> <li>• понимает основы формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью</li> </ul>	Ответы на вопросы билета, ответы на дополнительные вопросы комиссии, решение ситуационной задачи/кейса
ПК-2	знанием основ кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала и умением применять их на практике	<ul style="list-style-type: none"> <li>• знает основы кадрового планирования и контроллинга,</li> <li>• понимает основ маркетинга персонала,</li> <li>• умеет разрабатывать и реализовывать стратегии привлечения персонала</li> </ul>	Ответы на вопросы билета, ответы на дополнительные вопросы комиссии, решение ситуационной задачи/кейса
	знанием основ разработки	• умеет разрабатывать и	Ответы на вопросы

<b>ПК-3</b>	и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала, основ найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала, владением методами деловой оценки персонала при найме и умение применять их на практике	внедрять требования к должностям, <ul style="list-style-type: none"> <li>• умеет разрабатывать критерии подбора и расстановки персонала;</li> <li>• понимает основы найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала;</li> <li>• владеет методами деловой оценки персонала при найме и умеет применять их на практике</li> </ul>	билета, ответы на дополнительные вопросы комиссии, решение ситуационной задачи/кейса
<b>ПК-4</b>	знанием основ социализации, профориентации и профессионализации персонала, принципов формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации и умение применять их на практике	<ul style="list-style-type: none"> <li>• знает основы социализации, профориентации и профессионализации персонала,</li> <li>• понимает принципы формирования системы трудовой адаптации персонала,</li> <li>• умеет разрабатывать и внедрять программ трудовой адаптации</li> </ul>	Ответы на вопросы билета, ответы на дополнительные вопросы комиссии, решение ситуационной задачи/кейса
<b>ПК-5</b>	знанием основ научной организации и нормирования труда, владением навыками проведения анализа работ и анализа рабочих мест, оптимизации норм обслуживания и численности, способностью эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды и умение применять их на практике	<ul style="list-style-type: none"> <li>• понимает основы научной организации и нормирования труда;</li> <li>• владеет навыками проведения анализа работ и анализа рабочих мест, оптимизации норм обслуживания и численности,</li> <li>• способен эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды</li> </ul>	Ответы на вопросы билета, ответы на дополнительные вопросы комиссии, решение ситуационной задачи/кейса
<b>ПК-6</b>	знанием основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с	<ul style="list-style-type: none"> <li>• понимает основы профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала;</li> <li>• умеет организовать</li> </ul>	Ответы на вопросы билета, ответы на дополнительные вопросы комиссии, решение ситуационной задачи/кейса

	кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умением применять их на практике	работу с кадровым резервом, <ul style="list-style-type: none"> <li>• знает виды, формы и методы обучения персонала и умеет применять их на практике</li> </ul>	
<b>ПК-7</b>	знанием целей, задач и видов аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации, умением разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала и владением навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>• знает цели, задачи и виды аттестации и другие виды текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации,</li> <li>• умеет разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала;</li> <li>• владеет навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала</li> </ul>	Ответы на вопросы билета, ответы на дополнительные вопросы комиссии, решение ситуационной задачи/кейса
<b>ПК-8</b>	знанием принципов и основ формирования системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда), порядка применения дисциплинарных взысканий, владение навыками оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях) и умением применять их на практике	<ul style="list-style-type: none"> <li>• знает принципы и основы формирования системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда);</li> <li>• определяет порядок применения дисциплинарных взысканий,</li> <li>• владеет навыками оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях)</li> </ul>	Ответы на вопросы билета, ответы на дополнительные вопросы комиссии, решение ситуационной задачи/кейса
<b>ПК-9</b>	знанием нормативно-правовой базы безопасности и охраны труда, основ политики организации по безопасности труда, основ оптимизации режимов труда и отдыха с учетом требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда для различных	<ul style="list-style-type: none"> <li>• знает нормативно-правовую базу безопасности и охраны труда,</li> <li>• понимает основы политики организации по безопасности труда, основы оптимизации режимов труда и отдыха с учетом требований психофизиологии, эргономики и эстетики</li> </ul>	Ответы на вопросы билета, ответы на дополнительные вопросы комиссии, решение ситуационной задачи/кейса

	<p>категорий персонала, владением навыками расчетов продолжительности и интенсивности рабочего времени и времени отдыха персонала, а также владение технологиями управления безопасностью труда персонала и умение применять их на практике</p>	<p>труда для различных категорий персонала;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• владеет навыками расчетов продолжительности и интенсивности рабочего времени и времени отдыха персонала,</li> <li>• владеет технологиями управления безопасностью труда персонала</li> </ul>	
<b>ПК-10</b>	<p>знанием Трудового кодекса Российской Федерации и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, знанием процедур приема, увольнения, перевода на другую работу и перемещения персонала в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации и владением навыками оформления сопровождающей документации</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• знает Трудовой кодекс Российской Федерации и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права;</li> <li>• знает процедуры приема, увольнения, перевода на другую работу и перемещения персонала в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации</li> <li>• владеет навыками оформления сопровождающей документации</li> </ul>	<p>Ответы на вопросы билета, ответы на дополнительные вопросы комиссии, решение ситуационной задачи/кейса</p>
<b>ПК-11</b>	<p>владением навыками разработки организационной и функционально-штатной структуры, разработки локальных нормативных актов, касающихся организации труда (правила внутреннего трудового распорядка, положение об отпусках, положение о командировках)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• владеет навыками разработки организационной и функционально-штатной структуры,</li> <li>• владеет навыками разработки локальных нормативных актов, касающихся организации труда (правила внутреннего трудового распорядка, положение об отпусках, положение о командировках)</li> </ul>	<p>Ответы на вопросы билета, ответы на дополнительные вопросы комиссии, решение ситуационной задачи/кейса</p>
<b>ПК-12</b>	<p>знанием основ разработки и внедрения кадровой и управленческой документации, оптимизации документооборота и схем функциональных взаимосвязей между подразделениями, основ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• знает основы разработки и внедрения кадровой и управленческой документации, оптимизации документооборота и схем функциональных взаимосвязей между</li> </ul>	<p>Ответы на вопросы билета, ответы на дополнительные вопросы комиссии, решение ситуационной задачи/кейса</p>

	разработки и внедрения процедур регулирования трудовых отношений и сопровождающей документации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• умеет разрабатывать и внедрять процедуры регулирования трудовых отношений и сопровождающей документации</li> </ul>	
<b>ПК-13</b>	умением вести кадровое делопроизводство и организовывать архивное хранение кадровых документов в соответствии с действующими нормативно-правовыми актами, знанием основ кадровой статистики, владением навыками составления кадровой отчетности, а также навыками ознакомления сотрудников организации с кадровой документацией и действующими локальными нормативными актами, умение обеспечить защиту персональных данных сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> <li>• умеет вести кадровое делопроизводство и организовывать архивное хранение кадровых документов в соответствии с действующими нормативно-правовыми актами,</li> <li>• знает основы кадровой статистики,</li> <li>• владеет навыками составления кадровой отчетности,</li> <li>• понимает процесс ознакомления сотрудников организации с кадровой документацией и действующими локальными нормативными актами,</li> <li>• умеет обеспечить защиту персональных данных сотрудников</li> </ul>	Ответы на вопросы билета, ответы на дополнительные вопросы комиссии, решение ситуационной задачи/кейса
<b>ПК-14</b>	владением навыками анализа экономических показателей деятельности организации и показателей по труду (в том числе производительности труда), а также навыками разработки и экономического обоснования мероприятий по их улучшению и умением применять их на практике	<ul style="list-style-type: none"> <li>• владеет навыками анализа экономических показателей деятельности организации и показателей по труду (в том числе производительности труда),</li> <li>• владеет навыками разработки и экономического обоснования мероприятий по улучшению показателей деятельности организации и показателей по труду</li> </ul>	Ответы на вопросы билета, ответы на дополнительные вопросы комиссии, решение ситуационной задачи/кейса
<b>ПК-29</b>	владением навыками анализа и диагностики состояния социальной сферы организации, способностью целенаправленно и эффективно реализовывать современные технологии	<ul style="list-style-type: none"> <li>• владеет навыками анализа и диагностики состояния социальной сферы организации,</li> <li>• способен целенаправленно и эффективно реализовывать современные технологии</li> </ul>	Ответы на вопросы билета, ответы на дополнительные вопросы комиссии, решение ситуационной задачи/кейса

	социальной работы с персоналом, участвовать в составлении и реализации планов (программ) социального развития с учетом фактического состояния социальной сферы, экономического состояния и общих целей развития организации	социальной работы с персоналом, <ul style="list-style-type: none"> <li>• способен участвовать в составлении и реализации планов (программ) социального развития с учетом фактического состояния социальной сферы, экономического состояния и общих целей развития организации</li> </ul>	
<b>ПК-30</b>	знанием основ возникновения, профилактики и разрешения трудовых споров и конфликтов в коллективе, владением навыками диагностики и управления конфликтами и стрессами в организации и умение применять их на практике	<ul style="list-style-type: none"> <li>• знает основы возникновения, профилактики и разрешения трудовых споров и конфликтов в коллективе,</li> <li>• владеет навыками диагностики и управления конфликтами и стрессами в организации</li> </ul>	Ответы на вопросы билета, ответы на дополнительные вопросы комиссии, решение ситуационной задачи/кейса
<b>ПК-31</b>	способностью и готовностью оказывать консультации по формированию сложного нацеленного на результат трудового коллектива (взаимоотношения, морально-психологический климат), умением применять инструменты прикладной социологии в формировании и воспитании трудового коллектива	<ul style="list-style-type: none"> <li>• готов оказывать консультации по формированию сложного, нацеленного на результат трудового коллектива (взаимоотношения, морально-психологический климат),</li> <li>• умеет применять инструменты прикладной социологии в формировании и воспитании трудового коллектива</li> </ul>	Ответы на вопросы билета, ответы на дополнительные вопросы комиссии, решение ситуационной задачи/кейса
<b>ПК-32</b>	владением навыками диагностики организационной культуры и умением применять их на практике, умением обеспечивать соблюдение этических норм взаимоотношений в организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• владеет навыками диагностики организационной культуры</li> <li>• умеет обеспечивать соблюдение этических норм взаимоотношений в организации</li> </ul>	Ответы на вопросы билета, ответы на дополнительные вопросы комиссии, решение ситуационной задачи/кейса
<b>ПК-33</b>	владением навыками самоуправления и самостоятельного обучения и готовностью транслировать их своим коллегам, обеспечивать	<ul style="list-style-type: none"> <li>• владеет навыками самоуправления и самостоятельного обучения и готов транслировать их своим коллегам,</li> <li>• готов обеспечивать</li> </ul>	Ответы на вопросы билета, ответы на дополнительные вопросы комиссии, решение ситуационной

	предупреждение и профилактику личной профессиональной деформации и профессионального выгорания	предупреждение и профилактику личной профессиональной деформации и профессионального выгорания	задачи/кейса
<b>ПК-34</b>	знанием основ организационного проектирования системы и технологии управления персоналом (в том числе с использованием функционально-стоимостного метода), владением методами построения функциональных и организационных структур управления организацией и ее персоналом исходя из целей организации, умением осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>• знает основы организационного проектирования системы и технологии управления персоналом (в том числе с использованием функционально-стоимостного метода),</li> <li>• владеет методами построения функциональных и организационных структур управления организацией и ее персоналом исходя из целей организации,</li> <li>• умеет осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования</li> </ul>	Ответы на вопросы билета, ответы на дополнительные вопросы комиссии, решение ситуационной задачи/кейса

### 3. Шкалы оценивания

#### 3.1. Шкала оценивания портфолио

Портфолио студента оценивается по пятибалльной шкале. За основу принимаются следующие критерии, с учетом степени освоения компетенций:

- полнота представления научных и учебных работ студента, направленных на формирование компетенций в течение всего учебного процесса
- качественный уровень работ, демонстрирующий степень сформированности компетенций
- качество оформления и регулярность внесения материалов в портфолио
- наличие дополнительных материалов (сертификаты, дипломы, грамоты) за достижения в различных видах деятельности

Оценка	Критерии оценки
--------	-----------------

отлично	<ul style="list-style-type: none"> <li>• В полном объеме представлены научные и учебные работы студента, направленные на формирование компетенций в течение всего учебного процесса</li> <li>• Высокий качественный уровень работ, демонстрирующий степень сформированности компетенций</li> <li>• Высокое качество оформления и регулярное внесение материалов в портфолио</li> <li>• Представлены дополнительные материалы (сертификаты, дипломы, грамоты) за достижения в различных видах деятельности</li> </ul>
хорошо	<ul style="list-style-type: none"> <li>• В полном объеме представлены научные и учебные работы студента, направленные на формирование компетенций в течение всего учебного процесса</li> <li>• Хороший качественный уровень работ, демонстрирующий степень сформированности компетенций</li> <li>• Хорошее качество оформления и регулярное внесение материалов в портфолио</li> <li>• Представлены дополнительные материалы (сертификаты, дипломы, грамоты) за достижения в различных видах деятельности</li> </ul>
удовлетворительно	<ul style="list-style-type: none"> <li>• В неполном объеме представлены научные и учебные работы студента, направленные на формирование компетенций в течение всего учебного процесса;</li> <li>• Средний качественный уровень работ, демонстрирующий степень сформированности компетенций</li> <li>• Среднее качество оформления и нерегулярное внесение материалов в портфолио</li> <li>• Отсутствие дополнительных материалов (сертификаты, дипломы, грамоты) за достижения в различных видах деятельности</li> </ul>
неудовлетворительно	<ul style="list-style-type: none"> <li>• В неполном объеме представлены научные и учебные работы студента, направленные на формирование компетенций в течение всего учебного процесса;</li> <li>• Плохой качественный уровень работ, демонстрирующий степень сформированности компетенций</li> <li>• Плохое качество оформления и нерегулярное внесение материалов в портфолио</li> <li>• Отсутствие дополнительных материалов (сертификаты, дипломы, грамоты) за достижения в различных видах деятельности</li> </ul>

### 3.2. Шкала оценивания ВКР

Оценка результата защиты ВКР производится на открытом заседании ГАК. За основу принимаются следующие критерии, с учетом степени освоения компетенций, контролируемых на ГАК:

- Актуальность и практическая значимость темы исследования;
- уровень теоретического анализа рассматриваемой проблемы, наличие анализа различных подходов к ее решению;
- использование современного аналитического инструментария;

- наличие проектных решений заявленной проблемы;
- содержательность доклада и ответов на вопросы;
- наглядность представленных результатов исследования в форме слайдов;
- наличие акта о внедрении результатов работы в деятельность объекта исследования

Результаты защиты ВКР оцениваются по пятибалльной шкале.

оценка	определение
отлично	<ul style="list-style-type: none"> <li>• работа выполнена на актуальную и практически значимую тему;</li> <li>• высокий уровень теоретического анализа рассматриваемой проблемы, наличие анализа различных подходов к ее решению;</li> <li>• автор в полной мере владеет методами использования современного аналитического инструментария;</li> <li>• работа выполнена с использованием проектных решений заявленной проблемы;</li> <li>• высокая степень содержательности доклада и ответов на вопросы комиссии;</li> <li>• присутствует наглядность представленных результатов исследования в форме слайдов;</li> <li>• наличие/отсутствие акта о внедрении результатов работы в деятельность объекта исследования</li> </ul>
хорошо	<ul style="list-style-type: none"> <li>• работа выполнена на актуальную и практически значимую тему;</li> <li>• хороший уровень теоретического анализа рассматриваемой проблемы, наличие анализа различных подходов к ее решению;</li> <li>• автор на хорошем уровне владеет методами использования современного аналитического инструментария;</li> <li>• работа выполнена с использованием проектных решений заявленной проблемы;</li> <li>• высокая степень содержательности доклада и ответов на вопросы комиссии;</li> <li>• присутствует наглядность представленных результатов исследования в форме слайдов;</li> <li>• отсутствие акта о внедрении результатов работы в деятельность объекта исследования</li> </ul>
удовлетворительно	<ul style="list-style-type: none"> <li>• работа выполнена на актуальную и практически значимую тему;</li> <li>• средний уровень теоретического анализа рассматриваемой проблемы, отсутствие анализа различных подходов к ее решению;</li> <li>• автор в основном владеет методами использования современного аналитического инструментария;</li> <li>• работа выполнена с использованием проектных решений заявленной проблемы;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• средняя содержательности доклада и ответов на вопросы комиссии;</li> <li>• присутствует наглядность представленных результатов исследования в форме слайдов;</li> <li>• отсутствие акта о внедрении результатов работы в деятельность объекта исследования</li> </ul>
неудовлетворительно	<ul style="list-style-type: none"> <li>• работа выполнена на актуальную и практически значимую тему;</li> <li>• низкий уровень теоретического анализа рассматриваемой проблемы, наличие анализа различных подходов к ее решению;</li> <li>• автор на низком уровне владеет методами использования современного аналитического инструментария;</li> <li>• работа выполнена с без использования проектных решений заявленной проблемы;</li> <li>• низкая степень содержательности доклада и ответов на вопросы комиссии;</li> <li>• отсутствует наглядность представленных результатов исследования в форме слайдов;</li> <li>• отсутствие акта о внедрении результатов работы в деятельность объекта исследования</li> </ul>

### 3.3. Шкала оценивания государственного экзамена

Оценка результата государственного экзамена производится на открытом заседании ГЭК. За основу принимаются следующие критерии, с учетом степени освоения компетенций, контролируемых на ГЭК:

- уровень владения материалом, отражающего степень сформированности компетенций
- грамотность, последовательность и четкость в ответе на вопросы билета
- аргументированность в ответе на дополнительные вопросы
- правильность и обоснованность решения ситуационной задачи

оценка	определение
отлично	<ul style="list-style-type: none"> <li>• высокий уровень владения материалом, отражающего степень сформированности компетенций</li> <li>• высокая степень грамотности, последовательность и четкость в ответе на вопросы билета</li> <li>• аргументированность в ответе на дополнительные вопросы</li> <li>• правильное и обоснованное решение ситуационной задачи.</li> </ul>
хорошо	<ul style="list-style-type: none"> <li>• хороший уровень владения материалом, отражающего степень сформированности компетенций</li> <li>• хорошая степень грамотности, последовательности и</li> </ul>

	<p>четкости в ответе на вопросы билета</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• достаточный уровень аргументированности в ответе на дополнительные вопросы</li> <li>• правильное и частично обоснованное решение ситуационной задачи</li> </ul>
удовлетворительно	<ul style="list-style-type: none"> <li>• средний уровень владения материалом, отражающего степень сформированности компетенций</li> <li>• средняя степень грамотности, последовательности и четкости в ответе на вопросы билета</li> <li>• удовлетворительный уровень аргументированности в ответе на дополнительные вопросы</li> <li>• правильное, но необоснованное решение ситуационной задачи.</li> </ul>
неудовлетворительно	<ul style="list-style-type: none"> <li>• слабый уровень владения материалом, отражающего степень сформированности компетенций</li> <li>• низкая степень грамотности, последовательности и четкости в ответе на вопросы билета</li> <li>• отсутствие аргументированности в ответе на дополнительные вопросы</li> <li>• неправильное решение ситуационной задачи.</li> </ul>

#### **4. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов освоения образовательной программы**

##### **4.1. Общая характеристика выпускной квалификационной работы**

Выпускная квалификационная работа – самостоятельное исследование в области профессиональной деятельности, по которому проходит подготовку обучающийся, в зависимости от направления подготовки (специальности). Выпускная квалификационная работа выполняется в форме бакалаврской работы.

Бакалаврская выпускная квалификационная работа представляет собой законченное исследование, в котором анализируется одна из теоретических и (или) практических проблем в области профессиональной деятельности, она должна отражать умение самостоятельно исследовать избранную проблему и формулировать соответствующие рекомендации.

При выполнении выпускной квалификационной работы обучающиеся должны демонстрировать навыки и умения, опираясь на полученные углубленные знания и сформированные компетенции, самостоятельно решать на современном уровне задачи профессиональной деятельности, интерпретировать специальную информацию, научно аргументировать и защищать собственную точку зрения.

Защита выпускной квалификационной работы - завершающий этап государственной итоговой аттестации выпускников. К ней допускается обучающийся, не имеющий академической задолженности и в полном объеме выполнивший учебный план по соответствующей ОП ВО.

##### **Тема выпускной квалификационной работы**

Выпускная квалификационная работа выполняется по теме, которая соответствует области, объектам и видам профессиональной деятельности по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом». Положение о выпускной квалификационной работе и перечень примерных тем выпускных квалификационных работ доводится до сведения выпускников не позднее, чем за 6 месяцев до даты начала государственной итоговой аттестации.

### **Примерные темы ВКР:**

1. Организационно-управленческое обеспечение создания рекрутингового агентства.
2. Разработка проекта по совершенствованию системы управления персоналом организации
3. Организация документационного обеспечения системы управления персоналом организации
4. Формирование системы маркетинга персонала организации
5. Формирование и/или совершенствование имиджа организации-работодателя на рынке труда
6. Совершенствование системы организации труда персонала
7. Разработка системы охраны труда в организации
8. Разработка профессиональной модели менеджера по управлению персоналом
9. Совершенствование процесса найма персонала
10. Организация процесса подбора и расстановки персонала
11. Совершенствование процесса отбора персонала
12. Проектирование технологий профессионального отбора персонала с учетом психофизиологических особенностей и потенциальных способностей кандидата
13. Разработка системы оценки персонала при найме
14. Разработка проекта оценки персонала на основе методики «360°»
15. Совершенствование процесса деловой оценки персонала
16. Разработка проекта Ассесмент-центра в организации
17. Разработка программ адаптации для различных категорий персонала
18. Организация процесса высвобождения персонала
19. Разработка проекта по использованию методов аутплейсмента в управлении персоналом
20. Управление процессом социально-психологической адаптации персонала в организации
21. Разработка программы закрепления молодых специалистов в организации
22. Организация процесса профессиональной, психофизиологической и социально-психологической адаптации личности в коллективе
23. Формирование модели дистанционного обучения персонала в организации
24. Организация системы развития персонала
25. Управление процессом обучения персонала
26. Организация внутрифирменного обучения персонала организации
27. Формирование системы бизнес-обучения персонала организации
28. Организация обучения персонала промышленного предприятия
29. Разработка проекта организации системы дистанционного обучения персонала
30. Разработка проекта «корпоративного университета» для обучения персонала организации
31. Управление деловой карьерой персонала
32. Формирование кадрового резерва для замещения руководящих должностей в организации
33. Организация процесса развития персонала организации на основе технологии коучинга
34. Формирование инновационной восприимчивости персонала организации
35. Разработка системы оплаты труда персонала
36. Создание системы оплаты труда персонала организации с учетом квалификационных факторов
37. Управление мотивацией работников организации на основе ключевых показателей эффективности
38. Совершенствование системы мотивирования персонала фирмы
39. Управление процессом нематериального мотивирования персонала в организации

40. Совершенствование системы материального стимулирования в организации
41. Формирование организационной культуры в системе управления персоналом
42. Разработка системы профилактики конфликтов в организации
43. Совершенствование процесса управления конфликтами в организации
44. Разработка проекта предупреждения межличностных конфликтов в организации
45. Разработка проекта оценки и повышения уровня лояльности персонала
46. Совершенствование коммуникационных процессов в организации
47. Разработка программы диагностики и профилактики профессионального выгорания сотрудников предприятия
48. Создание системы льгот и компенсаций в организации
49. Формирование системы оплаты труда с учетом деловой оценки персонала организации
50. Разработка моделей должностных компетенций в управлении персоналом организации
51. Управление переподготовкой и повышением квалификации руководителей
52. Совершенствование деятельности службы управления персоналом организации
53. Совершенствование кадровой работы в организации
54. Организация контроллинга персонала фирмы
55. Управление сопротивлением персонала изменениям
56. Совершенствование процесса регламентации труда управленческого/производственного персонала
57. Обеспечение процесса кадрового планирования в организации
58. Организация процесса прогнозирования потребности в персонале организации
59. Разработка содержания труда персонала определенных категорий и его использование в кадровом планировании
60. Организация процесса планирования потребности в персонале организации
61. Управление процессом нормирования труда персонала организации
62. Использование аутсорсинга в управлении персоналом организации
63. Планирование и реализация мероприятий НОТ на предприятии
64. Создание процесса взаимодействия предприятий (организаций) с вузами и другими учебными заведениями в подготовке и повышении квалификации персонала
65. Оптимизация численности персонала организации
66. Разработка/совершенствование организационной структуры службы управления персоналом на предприятии
67. Оптимизация системы управление персоналом на основе аутсорсинга
68. Организация внутреннего аудита труда персонала на предприятии
69. Обеспечение социально-профессионального перемещения персонала как фактор стабилизации трудового коллектива
70. Организация и реализация трудовых соревнований работников
71. Организация управления персоналом проекта
72. Оценка кадрового потенциала предприятия и его совершенствование
73. Перепроектирование системы управления персоналом в связи с ребрендингом компании
74. Применение информационных технологий в кадровой политике предприятия
75. Проектирование системы управления персоналом с учетом целей социального развития организации
76. Формирование системы безопасности труда в организации
77. Обеспечение процесса командообразования в организации
78. Разработка автоматизированной системы деловой оценки персонала
79. Разработка концепции социальной политики организации
80. Совершенствование организации рабочих мест персонала организации
81. Разработка программы трудовой адаптации персонала в организации

82. Организация режима и дисциплины труда в организации
83. Разработка программы повышения производительности труда персонала на предприятии
84. Управление стрессами в организации
85. Организация процесса релаксации и поддержки здоровья персонала организации
86. Реинжиниринг системы управления персоналом организации
87. Совершенствование взаимодействия организации-работодателя с кадровыми агентствами.
88. Совершенствование процесса взаимодействия кадровой службы с другими подразделениями организации
89. Обеспечение соблюдения требований эргономики и эстетики труда
90. Организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров
91. Управление формированием групповых и межличностных взаимоотношений в трудовом коллективе
92. Разработка стратегии управления персоналом организации
93. Разработка проекта оценки результативности управленческого персонала

ВКР бакалавра по направлению подготовки «Управление персоналом» состоит из трех частей:

1. Теоретическая часть исследования должна быть ориентирована на анализ теоретических основ процессов, моделей, явлений, заявленных в теме исследования.
2. Аналитическая часть направлена на анализ объекта исследования в контексте заявленной темы с выделением основной проблемы исследования.
3. Практическая часть работы должна демонстрировать способности выпускника решать прикладные задачи. Данная часть выполняется с использованием проектного подхода и включает разработку направления решения проблемы, составление «дорожной карты», анализ необходимых ресурсов, выявление рисков и способов их снижения, а также анализ экономической и (или) социальной эффективности предложенного решения.

## **4.2. Перечень вопросов и заданий государственного экзамена**

### **4.2.1. Примерные вопросы для Государственного экзамена**

1. Современные базовые концепции управления персоналом.
2. Работоспособность: понятие, стадии, динамика. Факторы, влияющие на работоспособность. Психофизиологическая специфика физического и умственного труда.
3. Служба управления персоналом в современной организации: значение, функции, структура. Оценка эффективности деятельности службы управления персоналом.
4. Профилактика организационного стресса в организации. Синдром хронической усталости, профессиональное выгорание и «профессиональная деформация личности в деятельности менеджера, способы их профилактики и преодоления.
5. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом»: основные обобщенные трудовые функции менеджера по персоналу.
6. Деловая оценка персонала: понятие, цели, принципы, подходы.
7. Ресурсное обеспечение системы управления персоналом: кадровое, документационное, методическое и нормативно-правовое.
8. Организация и проведение процедуры аттестации персонала.
9. Кадровая политика организации: понятие, типы, факторы формирования, этапы построения.
10. Функциональное обеспечение системы управления персоналом
11. Кадровая технология «Анализ работы»: сущность, понятие, процедура проведения.
12. Кадровый аудит: понятие, цели, классификация. Уровни кадрового аудита.

13. Планирование как функция управления персоналом: сущность, цели, задачи. Содержание уровней кадрового планирования.

14. Кадровая технология «Набор, отбор, подбор персонала»: процедуры, методы.

15. Организационная культура: понятие, виды, диагностика, развитие.

16. Сущность и содержание маркетинга персонала: цели, задачи и функции.

17. Мотивирование и стимулирование персонала в организации. Особенности мотивации различных групп и категорий персонала.

18. Организационный конфликт: понятие, структура, причины, методы разрешения.

19. Стратегии развития управления персоналом в организации.

20. Адаптация персонала в организации: понятие, виды, этапы. Особенности адаптации различных категорий персонала

21. Digital-HR: понятие и реализация в системе управления персоналом.

22. Принципы и методы управления персоналом

23. Трудовой потенциал персонала: понятие, система показателей количественной и качественной оценки. Стратегическое управление трудовым потенциалом.

24. Краудсорсинг персонала в организации: сущность, понятие, специфика.

25. Социально-трудовые отношения как объект управления. Роль профсоюзов в формировании и развитии социально-трудовых отношений

26. Формирование кадрового резерва как составная часть управления деловой карьерой.

27. Фрилансинг: понятие, сущность, специфика.

28. Обучение и развитие персонала: цели, программы, методы. Оценка эффективности профессионального обучения.

29. Эффективность управления персоналом и основные подходы к ее оценке.

30. Групповая динамика в организации. Закономерности развития трудового коллектива.

Методы и этапы командообразования.

31. Современные тенденции развития систем управления персоналом.

32. Экономика персонала: сущность, основные подходы и характеристики.

33. Организация и проведение кадровой технологии «Assesment».

34. Права и обязанности предпринимателей в отношении с наемными работниками согласно Трудовому кодексу. Льготы для предпринимателей, создающие рабочие места для лиц с пониженной конкурентоспособностью на рынке труда.

35. Сущность нормирования труда. Инвентаризация затрат рабочего времени персонала

36. Трудовой договор: содержание, порядок заключения и изменения, порядок прекращения.

37. Социально-психологический климат трудового коллектива. Моббинг, боссинг и буллинг персонала.

38. Экономическая и социальная эффективность кадровых технологий в системе управления персоналом

39. Бюджетирование затрат на персонал.

40. Коллективные договоры и соглашения Порядок реализации коллективного договора и контроль за его действием. Ответственность за нарушение обязательств по коллективному договору.

41. Использование результатов деловой оценки персонала для развития организации и персонала.

42. Единая тарифная сетка. Организация оплаты труда работников бюджетных организаций. Модель регулирования заработной платы в условиях рынка.

43. Система управления персоналом: структура и категории

44. Выбор источников и путей покрытия потребности в персонале

45. Диагностика системы управления персоналом

46. Этапы маркетинговой деятельности в области персонала организации

47. Инновационный потенциал сотрудников: диагностика и развитие

48. Кадровая технология «резерв кадров»: процедуры, методы.

49. Федеральная служба по труду и занятости Российской Федерации: задачи, функции и структура.

50. Сущность и методы кадровой технологии «Аутплейсмент персонала»

51. Мотивационные планы топ-менеджеров: особенности и специфика разработки

52. Административные методы управления персоналом

53. Организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала

54. Реализация корпоративной социальной политики

55. Информационные системы и базы данных по ведению учета и движению персонала

56. Анализ рынка труда и персонала организации по профилю вакантной должности (профессии, специальности)

57. МОТ: функции и механизм работы. Краткая характеристика основных конвенций и рекомендаций МОТ. Декларация МОТ об основополагающих принципах и правах в сфере труда

58. Методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций

59. Технологии материальной мотивации в управлении персоналом (грейдинг, KPI)

60. Методы нормирования труда персонала.

#### 4.2.1. Ситуационные задачи для Государственного экзамена

##### 1. Кейс. Как работают рекрутинговые агентства.

Рекрутинговая компания «Поиск» специализируется на вопросах подбора менеджеров среднего звена и специалистов для организаций гостиничного бизнеса.

В прошлом году она работала с 30 клиентами. В этом году предполагается довести их число до 150.

В соответствии с выработанной стратегией компания «Поиск» определила для себя ряд важнейших направлений деятельности. В их числе:

- диверсификация (с тем, чтобы успешно адаптироваться к изменениям на рынке);
- поддержание отношений с клиентами на постоянной основе (т.е. оказание им услуг не только в период расширения производства и потребности в новых сотрудниках, но и в течение всего года);
- агрессивная PR-деятельность — привлечение новых клиентов, реклама конкурентных преимуществ;
- и другие направления.

Компания «Поиск» решила обратиться к консультантам за помощью в реализации своего стратегического плана.

##### **Вопросы:**

1. Какие направления диверсификации деятельности можно было бы предложить рекрутинговой компании «Поиск»?

2. Какие меры могли бы способствовать поддержанию постоянных отношений с клиентами (даже в тот период, когда им не требуются новые сотрудники)?

3. В чем конкретно могли бы состоять конкурентные преимущества компании «Поиск»?

4. Какую ценовую политику, отвечающую стратегии деятельности компании «Поиск», вы могли бы предложить?

2. Вас назначили менеджером по персоналу, в функциональные обязанности которого входит формирование и развитие организационной культуры компании, Расположите в логической последовательности шаги по управлению организационной культурой. Обоснуйте свое решение.

- Диагностика существующей оргкультуры
- Выявление проблем существующей оргкультуры

- Решение о внесении корректив / о продолжении реализации мероприятий
- Составление плана-графика мероприятий по развитию оргкультуры
- Постановка целей развития организационной культуры
- Выбор технологий развития оргкультуры
- Определение желаемых ценностей и моделей поведения
- Контроль за выполнением мероприятий по развитию оргкультуры

3. Перед Вами поставлена задача провести исследование организационной культуры фирмы. Цель – выявить отношение сотрудников к существующим корпоративным традициям. Выберете темы, которые будут включены в опрос, и объясните свой выбор. Разработайте анкету для сотрудников.

- знание/незнание корпоративных традиций;
- участие / неучастие в корпоративных мероприятиях;
- удовлетворенность/неудовлетворенность системой материальной и нематериальной мотивации
- удовлетворенность/неудовлетворенность сотрудников проведением корпоративных мероприятий
- удовлетворенность/неудовлетворенность стилем руководства
- соответствие/несоответствие корпоративных традиций личным ценностям сотрудников
- самооценка соответствия квалификации выполняемой работе

4. Среднесписочная численность работников организации в отчетном году составила 1450 человек. В течение отчетного периода 120 человек выбыло по собственному желанию и 20 человек уволено за прогул. **Вопрос:** Как можно обеспечить дополнительный выпуск продукции при фактическом снижении текучести кадров на 20%, если потери времени в расчете на одно увольнение составляют 12 дней при среднедневной выработке работника 5 тысяч рублей?

#### 5. Кейс. Простите, свободных мест нет. Желаю Вам приятного полета.

В течение последних трех лет Вы работает в авиакомпании. Чтобы компенсировать растущие убытки компании, руководство решило предпринять следующие шаги: 1) увеличить число заказов на каждый рейс, чтобы каждое место было продано, и 2) улучшить качество обслуживания клиентов. Выполнение новых решений было возложено на Вас. Регистрируя пассажиров на каждый рейс, Вы должны проявлять максимальную вежливость и любезность и, как предписано инструкцией, заканчивать обслуживание каждого пассажира фразой: «Желаю Вам приятного полета!» Однако иногда число пассажиров, зарезервировавших места, превосходило количество мест в самолете. В таких случаях некоторые остаются крайне недовольны ситуацией. Компания не предложила четких инструкций, как вести себя в подобных случаях. Когда Вы обратились за советом к своему начальнику, тот просто порекомендовал регистрировать лишних пассажиров на другие рейсы, но сохранять любезность.

#### **Вопросы:**

1. К каким последствиям физического, психологического и поведенческого характера может привести стрессовая ситуация подобного рода для Вас?
2. Что могла бы сделать компания для того, чтобы уменьшить стресс?
3. К каким индивидуальным методам борьбы со стрессом могли бы Вы прибегнуть в данной ситуации?

6. Кейс. Трудности карьеры. Вы руководите отделом организации трудовой деятельности. Именно Вы отвечаете за передвижение сотрудников внутри компании, сопровождаете все процессы распределения рабочей нагрузки. В отделе три сотрудника,

которые работают в различных подразделениях, выполняя рутинную и бумажную работу: фиксируют ритмы труда работников, делают фотографию рабочего места, считают фактические часы выработки. По сути, их работа четко регламентирована и хорошо организована, поэтому Вам не нужно постоянно делать промежуточные проверки. Они отчитываются перед Вами раз в месяц, предоставляя обработанные данные. Ваш непосредственный руководитель – заслуженный и добросовестный человек, который скоро уходит на пенсию, о чем он не раз говорил. Один из сотрудников хочет поговорить с Вами по поводу плана своего карьерного развития. Вы подняли его личное дело и выяснили, что этот работник обладает очень высокой квалификацией, но интроверт, неохотно дает рекомендации и не принимает активного участия в решении задач отдела. У Вас сложилось впечатление, что предпосылок к высокому карьерному развитию у коллеги нет.

### **Вопросы:**

1. Вам нужно получить о сотруднике как можно больше информации. Какие источники Вы используете?

2. Руководитель, который вскоре уходит на пенсию, настоятельно рекомендует Вам продвигать сотрудника. Ваши точки зрения не совпадают, так как то, что Вы называете безынициативностью, руководитель принимает за уравновешенность и сдержанность. Как Вы отнесетесь к позиции руководителя? Аргументируйте свое решение.

7. Население муниципального района на 01.01.2018 г. составило 400 тыс. чел., а на 01.01.2019 г. - 440 тыс. чел. В течение года в области родилось 6300 чел. и умерло 4200 чел. За этот же год в область въехало на постоянное жительство 44800 чел. и выехало за пределы области 6900 чел.

**Вопрос:** Определить коэффициенты естественного и механического движения населения муниципального района.

8. Среднесписочная численность работников организации в отчетном периоде составила 2200 чел. В течение отчетного года было принято 250 чел.; отправлено на пенсию 10 чел., призвано в армию 42 чел., высвобождено по сокращению штатов 120 чел., выбыло по собственному желанию 20 чел., уволено за прогул 6 чел.

**Вопрос:** Рассчитайте показатели, характеризующие кадровое движение на предприятии в отчетном периоде.

9. Опишите ситуации, в которых ярко выраженная установка сотрудника на командную работу может оказаться вредной. Какие индивидуально-психологические особенности человека влияют на его готовность к работе в команде?

10. Российская производственная компания, имеющая несколько региональных заводов, запустила программу по формированию управленческого резерва на производстве. На предприятиях были организованы ассессмент-центры, отобраны лучшие кандидаты и зачислены в резерв. *Общая ситуация.* За полгода работы с заводов уволилось 4% резервистов. Причины увольнения они объяснили так:

- после зачисления в резерв непосредственный руководитель начал активнее загружать работой, ставить более сложные задачи, за невыполнение наказывать;

- от начальника нет поддержки и советов, помощь практически не оказывается;

- дважды шеф не отпускал на тренинги по развитию менеджерских навыков, проводимых кадровой службой.

Все эти факты серьезно озаботили департамент управления персоналом.

**Вопросы:**

1. Объясните, как снизить риск негативного влияния непосредственных руководителей на развитие резервистов и наиболее продуктивное использование их потенциала.

2. Предложите мероприятия по совершенствованию данной персонал-технологии.

11. Выпускник, получивший диплом бакалавра по направлению «Управление персоналом», прочитал в газете объявление о наборе в организацию специалистов его профиля. В объявлении указана просьба составить резюме и представить его работодателю. **Задание:** Составьте резюме.

12. Определите тип и коэффициент нагрузки на управление по представленной ниже организационной структуре. Охрана находится на аутсорсинге. Сделайте выводы о достоинствах и недостатках данной структуры.



**13. Кейс. Заработная плата.**

К руководителю компании приходит сотрудник и требует повышения заработной платы. При этом он ссылается на то, что в другой фирме может получить больше и уволится, если ему не повысят заработную плату.

**Вопрос:** Предложите действия руководителя в данной ситуации

14. В коллективе, которым Вы руководите, есть неформальный лидер, который однозначно пытается конкурировать с Вами за влияние. **Вопрос:** Каковы будут Ваши действия в данной ситуации?

**15. Кейс. Дисциплина.**

Через несколько минут к Вам должна подойти подчиненная, которую Вы вызвали по поводу опозданий. Она работает в компании больше года и свои обязанности выполняет качественно. Первое время она была очень увлечена и часто приходила задолго до начала рабочего дня. А в последнее время Вы стали замечать, что она опаздывает почти каждый день. Два раза ей было сделано устное замечание. Вы предупредили работницу, что будете оформлять все письменно и составлять служебные записки об ее опозданиях. Сотрудница согласилась с Вами и пообещала, что ситуация изменится. Прошло два месяца с того момента, как Вы сделали последнее устное замечание. Опоздания не прекратились. Для разговора Вы собрали данные о нарушениях графика работы (см. таблица 1). Кроме того, Вы планировали повышать ее, но теперь думаете, следует ли это делать.

**Вопросы:**

1. Нужно ли учитывать факт опозданий, принимая решение о повышении сотрудника?
2. Нужно ли сразу применять дисциплинарные меры? Аргументируйте свое решение.

График опозданий сотрудницы

**Таблица 1**

Дата	День недели	Время опозданий
12 марта	Пятница	12 минут
22 марта	Вторник	22 минуты
30 марта	Вторник	22 минуты
7 апреля	Понедельник	19 минут
15 апреля	Среда	15 минут
11 мая	Вторник	14 минут

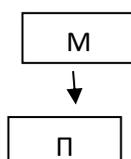
- 16.** По данным таблицы определите отклонение производственных показателей. Примените сравнительный метод анализа трудовых показателей (цифры условные).

Показатели	Отчет 2010	План 2011	Факт 2011	Отклонение	
				(+, -)	%
Выпуск продукции, тыс. руб.	122 000	125 000	132 000		
Среднегодовая численность производственного персонала, чел.	30	30	28		
Выработка, тыс. руб.					

- 17.** Рассчитайте среднюю заработную плату на предприятии, если фонд оплаты труда равен 8633 тыс. руб., а среднесписочная численность персонала – 39 человек (при условии, что страховые отчисления составляют 32%).

- 18.** Чему равна зарплатоотдача, если объем выпуска продукции составил 5409 тыс. руб., ФОТ – 169 тыс. руб.?

- 19.** Принято считать, что американская модель менеджмента характеризуется ярко выраженным индивидуализмом. Традиционные взаимоотношения менеджера (М) с подчиненным (П) схематично выглядит следующим образом:

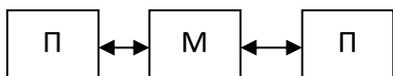


Такие отношения в коммуникативном аспекте отражают жесткую вертикаль, когда подчиненный подавляется властью, ему навязывается жесткий стиль взаимоотношений — однонаправленный.

Однако среди современных американских менеджеров наиболее популярными становятся

новые схемы отношений с подчиненными:

В таком варианте построения отношений менеджер выступает в роли коллеги подчиненного. Он предпочитает деловые, человеческие отношения с сотрудниками.



**Вопрос:** В чем положительные и отрицательные моменты в традиционном и новом взаимоотношении менеджера и подчиненного?

**20.** В фирме, производящей электронную технику, в одном из отделов работали шесть девушек, монтирующих внутренние части специальной сложной электронной трубки. Все члены бригады работали на линии, когда трубки поступают от одного рабочего места к другому вдоль длинного стола. За всей работой наблюдал мастер, контролирующий еще две бригады. Старшим оператором считалась девушка, сидящая первая за столом, в обязанности которой входило следить за работой всей линии.

Общение друг с другом было затруднительно, кроме того, девушкам практически не сообщали о результатах работы. Указания о нормах выпуска исходили только от старшего оператора: если сборка электронной трубки шла медленнее графика, старший оператор проходила вдоль всего стола, чтобы обнаружить причину задержки и попытаться исправить сложившееся положение.

Исследование показало, что в коллективе бригады моральная обстановка неважная, частые прогулы - 8%, высокая текучесть - 100%, низкое качество - 27% брака, низкая производительность труда - 28 трубок в час.

**Вопрос:** В чем были причины низкой производительности и текучести кадров? Ваши действия для улучшения результатов работы?

**21.** По результатам отбора персонала на финальное собеседование приглашены идеальный исполнитель со средним потенциалом и «звезда» с большими амбициями но меньшей стабильностью.

**Вопрос:** Кого бы Вы взяли на работу? Какие факторы повлияют на Ваше решение?

**22.** Сотрудник постоянно уклоняется от ответственности, переспрашивает о том, как выполнять текущую работу, но в итоге все делает качественно. Сотрудник работает в компании около полугода.

**Вопрос:** Чем эта ситуация может быть вызвана? Ваши действия?

**23.** У Вас работает специалист, который уже несколько «перерос» свой профессиональный статус. Однако в силу объективных обстоятельств, его дальнейший карьерный рост пока невозможен. Зарботная плата также достаточно высока, кроме этого имеются комиссионные.

**Вопрос:** Укажите направления дополнительной мотивации сотрудника.

**24.** В Вашем подразделении по сравнению с другими стремительно растут потери рабочего времени. У Вас есть сотрудник, который регулярно притворяется больным.

**Вопрос.** Ваши действия:

- Так как Вы все равно не смогли избежать этой ситуации, то ничего не предпринимаете;
- В разговоре с ним Вы занимаете четкую позицию, ставите ему в упрек некорректное поведение по отношению к коллегам, а также к фирме и грозите принять соответствующие меры, если он не исправится. Проверяете легитимность оправдательного документа;

• Вы пытаетесь его «поймать» путем посещения «больного» на дому и обследования его доверенным врачом. Так как Вы в дальнейшем вынуждены работать вместе, то намерены избежать конфликта с ним.

**25.** Профсоюз требует, чтобы для работников компании была принята социальная программа, включающая корпоративное добровольное медицинское страхование.

**Вопрос:** Для чего это необходимо, что следует делать, и в чем состоит выгода для компании?

**26. Кейс. Неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит**

Опытным руководителям известно, как опасно брать на работу специалиста, слишком квалифицированного для предлагаемой ему позиции. Даже если он вдруг согласится на эту работу сам по каким-то личным причинам (например, из финансовых соображений), через несколько месяцев он заскучает и начнет искать применение своим нереализованным талантам и навыкам. И пока он не найдет другую, более соответствующую своему профилю работу, возможно, придется терпеть его попытки "подсидеть" не более квалифицированное, чем он, начальство или сунуть нос со своими советами всюду, надменное отношение к коллегам или открытое неповиновение "этим безграмотным дуракам". Однако наивно полагать, что существует идеальное совпадение кандидата и вакансии - опытные рекрутеры знают, что чаще всего наилучший кандидат чего-нибудь все-таки не умеет, но при этом обладает какими-либо не указанными в описании вакансии навыками. Поэтому организации практически всегда чему-нибудь учат вновь пришедших, откладывая при этом "на дальнюю полку" не пригодившиеся навыки. Неосмотрительное отбрасывание таких навыков со временем чревато серьезнейшей демотивацией - если туда попадают навыки, которыми сам сотрудник дорожит.

**Вопрос:** Дайте рекомендации, которые могут предотвратить уход сотрудника из компании.

**27. Кейс. Отсутствие ощущения достижения, не видно результатов, нет личного и профессионального роста**

В ситуации, когда сама специфика работы не дает возможности развиваться и достигать результатов, рутинная однообразная деятельность через определенное время нейтрализует внутреннюю мотивацию большинства сотрудников, даже тех, которые не любят разнообразия. День сменяется за днем, а содержание работы остается таким же, как год, два, три назад. Анализируя проведенные с компанией годы, сотрудник понимает, что, кроме исправно получаемой зарплаты, он не получил ничего. Особенно болезненно переживают отсутствие интересной, "вызывающей" работы люди творческих профессий.

В другом случае демотивирующей оказывается работа, которая структурирована таким образом, что конечный результат виден только в конце длинного отрезка времени. Может пройти несколько лет до того момента, когда сотрудник увидит свои результаты. Не у каждого хватит терпения и настойчивости работать без ощущения результатов в течение такого длительного срока.

**Вопрос:** Дайте рекомендации, которые могут предотвратить уход сотрудника из компании.

**28.** Петров был принят на работу в школу в качестве кочегара с 1 октября на период отопительного сезона. С 4 мая следующего года администрация уволила его в связи с окончанием сезонной работы. Увольнение Петрова произведено администрацией без выплаты выходного пособия и денежной компенсации за неиспользованный отпуск.

**Вопросы**

1. Какие работы считаются сезонными, какова их продолжительность?
2. Каковы права и обязанности рабочих и служащих, принимаемых на сезонные работы?
3. Считается ли Петров сезонным работником?
4. Какие нарушения трудового законодательства допустила администрация при увольнении Петрова?

**29.** Поссорившись с одним из своих коллег по работе, Шатров подал заявление об увольнении по собственному желанию. На другой день был издан приказ об увольнении Шатрова «по соглашению сторон». Когда Шатров узнал об этом, он потребовал свое заявление обратно. Администрация возражала, так как увольнение уже произведено, по ее мнению, законно. **Вопрос:** Каковы общие основания прекращения трудового договора?

**30.** Экономист Серов отсутствовал на работе без уважительной причины 15 и 16 марта. 25 апреля Серов уволен за прогул без уважительной причины.

**Вопросы:**

1. Что является прогулом без уважительной причины?
2. Какие нарушения допущены администрацией при увольнении Серова? Может ли он быть восстановлен на работе?

**31.** Инженер Семенов 20 мая подал заявление об увольнении по собственному желанию. Через 10 дней он передумал и попросил вернуть ему заявление об увольнении. Семенову отказали в этом, так как на его должность приглашен в порядке перевода из другой организации Петров.

**Вопросы:**

1. В каком порядке производится увольнение по собственному желанию?
2. Прав ли работодатель по условиям задачи?

## **5. Методические материалы**

### **5.1. Методические рекомендации**

#### **5.1. Методические рекомендации по подготовке и защите выпускной квалификационной работы**

Объект, предмет и содержание ВКР должны соответствовать направлению подготовки и профилю основной образовательной программы.

Составление плана, согласование с руководителем. Постановка цели и задач ВКР, обосновывается ее актуальность, теоретическая и (или) практическая значимость, определяются методы исследования, дается краткий обзор нормативной и информационной базы исследования. Составление графика работы.

В ВКР приводятся данные, отражающие сущность, методика и основные результаты исследования.

В теоретической части работы, как правило, включается:

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

- описание процесса теоретических и (или) экспериментальных исследований, методов исследований, методов расчета, обоснование необходимости проведения экспериментальных работ, принципов действия разработанных объектов, их характеристики;

- обобщение и оценку результатов исследований, включающих оценку полноты решения поставленной задачи и предложения по дальнейшим направлениям работ, оценку достоверности полученных результатов и их сравнение с аналогичными результатами отечественных и зарубежных работ;

В проектной главе должны быть раскрыты:

- выбор объекта анализа, его организационно-экономическая характеристика;
- анализ основных экономических результатов деятельности;

- оценка финансового состояния объекта исследования;
- идея, суть проекта по совершенствованию организационно-экономического механизма объекта исследования и концепция его реализации;
- мероприятий, план действий, необходимые ресурсы по реализации проекта;
- обоснование экономической целесообразности и практической важности;
- показатели ожидаемого эффекта (эффективности): объем необходимых инвестиций, среднегодовой объем ожидаемой выручки, среднегодовой объем ожидаемых издержек, ожидаемая годовая прибыль, ожидаемая рентабельность, ожидаемый период окупаемости;
- ожидаемые риски и превентивные мероприятия по их снижению;
- возможные направления дальнейшего развития проектных рекомендаций.

В конце каждой главы обобщается материал в соответствии с целями и задачами, формулируются выводы и формулируются достигнутые результаты.

При защите выпускной квалификационной работы рекомендуется следующий порядок построения доклада и распределение времени на изложение отдельных вопросов:

- Введение. В нем необходимо четко показать область науки, в которой выполняется выпускная квалификационная работа, критически оценить современное состояние вопроса по тематике работы. Исходные данные и их оценка. Необходимо дать детальный анализ исходных данных. Затем на основе анализа показать пути решения поставленных в работе задач и детально обосновать их.

- Изложение материала выпускной квалификационной работы. В этом разделе необходимо выделить основные и узловые вопросы и полностью довести до комиссии: какие основные вопросы, и каким способом были решены в выпускной квалификационной работе.

- Заключительная часть доклада должна содержать общие выводы, к которым пришел студент в ходе выполнения выпускной квалификационной работы, рекомендации и проекты по совершенствованию организационно-экономического механизма деятельности объекта исследования.

## **5.2. Методические рекомендации по подготовке и проведению государственного экзамена**

Государственная итоговая аттестация в форме государственного экзамена проводится в соответствии с графиком учебного процесса, являющимся неотъемлемой частью Основной образовательной программы по соответствующему профилю подготовки.

В предлагаемой программе государственного экзамена раскрыто содержание ключевых вопросов

Студенту при подготовке к государственному экзамену:

1) Следует ознакомиться с программой государственного экзамена по направлению подготовки.

2) Настоятельно рекомендуется посещение всех проводимых консультаций и обзорных лекций.

3) Получить необходимую для подготовки к государственному экзамену литературу в библиотеке, использовать рекомендуемые источники и литературу, имеющиеся в базе электронной библиотеки.

4) Внимательно изучить все примерные вопросы к государственному экзамену и типовые практические задания (ситуационные задачи) и наметить алгоритмы их решения.

Порядок проведения государственного экзамена.

1) Секретарь экзаменационной комиссии (секретарь ГЭК по соответствующему направлению) до начала экзамена представляет председателю экзаменационной комиссии экзаменационные билеты (теоретические вопросы, ситуационные задачи), программу государственного экзамена, список студентов, допущенных к сдаче экзамена, сводную ведомость с оценками, подтверждающими выполнение учебного плана. Могут быть

представлены другие документы, характеризующие учебную и научную деятельность выпускников.

2) Председатель (заместитель председателя или один из членов комиссии, по согласованию) экзаменационной комиссией проверяет готовность аудитории для приема экзамена, наличие информационно-методического обеспечения экзамена, справочных материалов (при необходимости).

3) Председатель экзаменационной (заместитель председателя или один из членов комиссии, по согласованию) комиссии проводит краткий инструктаж по порядку проведения экзамена.

4) Студент, войдя в аудиторию для сдачи экзамена, называет свою фамилию, имя отчество, берет билет, называет его номер, уясняет вопросы билета, при необходимости, уточняет их содержание у членов экзаменационной комиссии, получает учтенный лист бумаги и готовится к ответу за отдельным столом. Для подготовки к ответу отводится до 30 минут. Время, отводимое на ответ по билету, не должно превышать 20 минут.

5) Во время подготовки студент намечает план ответа, осуществляет решение ситуационной задачи, при необходимости выполняет их на классной доске или листе бумаги.

6) По готовности к ответу или по истечении отведенного для подготовки времени студент отвечает на поставленные в билете вопросы. Во время ответа студентам разрешается использовать материал, подготовленный на листах бумаги, а так же, при необходимости, пользоваться доской для пояснения своего ответа.

7) После ответа на вопросы билета студент поясняет: «Ответ окончен». По окончании ответа на вопросы билета, члены комиссии могут задавать экзаменуемому дополнительные или уточняющие вопросы.

8) Студенту на экзамене разрешается брать один билет. В случае доклада экзаменуемого о невозможности ответить на вопросы (задания) билета, ему выставляется оценка неудовлетворительно.

9) Экзаменационная комиссия после ответов всех студентов учебной группы (подгруппы) коллегиально подводит итоги по результатам ответов каждого студента и выставляет оценки. Затем приглашаются студенты учебной группы (подгруппы) и им публично председателем экзаменационной комиссии (заместителем председателя или одним из членов комиссии, по согласованию) оглашаются оценки.

Протоколы заседаний ГЭК по проведению государственного экзамена хранятся согласно номенклатуре дел филиала РАНХиГС, после чего подлежат передаче в архив филиала.

### **Особенности проведения государственных экзаменов у инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья**

В зависимости от индивидуальных особенностей обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, а так же инвалидов, в экзаменационной комиссии создаются специальные условия, установленные пунктами 43-48 Приказа Минобрнауки РФ от 29.06.2015 № 636 «Порядок проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры». При этом обучающийся инвалид, лицо с ограниченными возможностями здоровья не позднее, чем за 3 месяца до начала ГИА подает письменное заявление на имя декана факультета о необходимости создания для него специальных условий.

## **5.3. Рекомендуемый список литературы для подготовки к государственному экзамену**

### **5.3.1. Основная литература**

1. Знаменский, Д.Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации [Текст]: учебник для магистров / Д.Ю. Знаменский, Н.А. Омельченко, под ред. Н.А. Омельченко; Гос. ун-т управления. - М.: Юрайт, 2015. - 365 с.

2. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие.-М.: ИНФРА-М, 2014.-301с.-(Высшее образование);
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 239 с.
4. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: Учебник.-М.:Прспект, 2016.- 688 с.
5. Вознаграждение персонала [Электронный ресурс]: Система оплаты труда по грейдам.-М.: МЦФЭР, 2015.-1 CD-ROM.
6. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Под ред. Кибанова А.Я.М., 2016
7. Н. С. Пряжников. Мотивация трудовой деятельности. М., 2007
8. Соломанидин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала М., 2015
9. Коротков Э.М. Менеджмент: Учебник. - М.: Юрайт, 2016.-640с.
10. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента. М.: Вильямс, 2007.; Коротков Э.М. Менеджмент: Учебник. - М.: Юрайт, 2016.-640с.
11. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник.-4-е изд. М.: Магистр, 2009.– 288 с.
12. Резник С.Д. Организационное поведение. – М.: ИНФА-М, 2017.
13. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф, пер. с англ. под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2015. – 344 с.
14. Афоничкин, А.И. Управленческие решения в экономических системах: учебник для вузов / А.И Афоничкин, Д.Г. Михаленко. – СПб.: Питер, 2015. – 480 с.
15. Джонсон, Д. Корпоративная стратегия: теория и практика / Д. Джонсон, К. Шоулз, Р. Умттингтон; пер. с англ. – 7-е изд. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2017. – 800 с.
16. Тебекин А. В. Инновационный менеджмент. Учебник для бакалавров - М.: ЮРАЙТ, 2016 / Университетская библиотека on-line: <http://www.biblioclub.ru/>
17. Ивашковский С.Н. Экономика для менеджеров: Микро- и макроуровень: Учеб. пособие. - 5-е изд. - М.: Дело; АНХ, 2015. - 440 с.
18. Игнатъева А.В. Исследование систем управления: Учеб. пособие / А.В. Игнатъева, М.М. Максимцов.- 2-е изд., перераб. и доп.-М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019.-167с.
19. Шеремет М.А. Управление изменениями. Издательство Дело 2017. 218 страниц.
20. Балдин К.В., Воробьева С.Н. Управленческие решения: теория и технология принятия: Учебник для вузов.-М.: Проспект, 2015.-304с.
21. Лафта Дж.К. Управленческие решения: Учебное пособие. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2015. – 304с.
22. Коротков Э.М. Корпоративная социальная ответственность. – М.: Юрайт, 2015
23. Персональный менеджмент: Учебник / С.Д. Резник и др. – М.:ИНФРА-М, 2016. – 558с.
24. Управление персоналом организации: Учебник - 4-е изд., доп. и перераб. / Под ред. Кибанова А.Я. - М.: Изд-во Инфра-М, серия "Высшее образование», 2015.
25. Управление персоналом: Учебник для ВУЗов - 2-е изд. / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. -М.: Изд-во ЮНИТИ, 2015
26. Сергеев И.В., Веретенникова И.И. Экономика организаций (предприятий): Учебник / под ред. И.В.Сергеева.- 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Проспект, 2015. - 560с.
27. Антикризисное управление: учебник [Текст] / Э.М. Коротков, А.А. Беляев. – М.: Юнити-Дата, 2016
28. Институциональная экономика: новая институциональная экономическая теория: Учебник / Под ред. А.А.Аузана.-М.: ИНФРА-М, 2015.-416с.

#### **Дополнительная литература**

1. Менеджмент: Учебное пособие / Под ред. Н.Ю. Чаусова, О.А. Калугина.-М.: КНОРУС, 2016.-496 с.
2. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование. – М.: Дело, 2015.

3. Организационное поведение / Под. ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – СПб.: Питер, 2016.
4. Экономическая теория: Учебное пособие / Под ред. А.Г.Грязновой, В.М. Соколинского. - 5-е изд., перераб. и доп.-М.: КНОРУС, 2017.-464с.
5. Мишин В.М. Исследование систем управления: Учебник.-2-е изд., стереотип.-М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.-527с.
6. Ашмарина С. , Герасимов Б. Управление изменениями Серия - Национальное экономическое образование. Издательство АСТ, Рид Групп 2018. 208 страниц
7. Кожевина О. Управление изменениями: учебное пособие Издательство: ИНФРА-М, 2015, 285 страниц
8. Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера. – СПб.: Питер, 2015.
9. Бирман Л.А. Управленческие решения: Учеб.пособие. – М.: Дело, 2015. – 208с.
10. Вертакова Ю.В. Управленческие решения: разработка и выбор: учеб. пособие. – М.: КНОРУС, 2016. – 352с.
11. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для ВУЗов – Н-Н.: 2016.
12. Информатика: Учебник.-3-е изд., перераб. /Под ред. Н.В.Макаровой.-М.:Финансы и статистика. 2016.-768с.,ил.
13. Каймин, В.А. Информатика: Учебник.-3-е изд.-М.:Инфра-М, 2016.-272с.-(Высш. образование)
14. Информатика: Базовый курс/ Под ред. С.В. Симонович и др.-СПб: Питер, 2016.-640с.
15. Ширенбек Х. Экономика предприятия: Учебник.- 15-е изд. - СПб: Питер, 2015.- 848с.- (Учебники для вузов)
16. Олейник А.Н. Институциональная экономика. Учебное пособие. М.: Инфра-М, 2017.
17. Ходжсон Д. Экономическая теория и институты. М.: Дело, 2016.