

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

---

---

Вологодский филиал РАНХиГС  
Кафедра управления и экономики

УТВЕРЖДЕНА

Ученым советом  
Вологодского филиала РАНХиГС  
Протокол от «26» октября 2017 г.  
№ 2

**ПРОГРАММА  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ  
по направлению подготовки**

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

---

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

---

**Бакалавр**  
*(квалификация)*

---

**Заочная**  
*(формы обучения)*

---

Год набора – 2013 год

Год выпуска – 2018 год

Вологда, 2017 г.

**Автор-составитель:**

Кандидат психологических наук, доцент кафедры управления и экономики Кряклин К.В.

---

*(ученая степень и (или) ученое звание, должность) (Ф.И.О)*

**И.о. заведующего кафедрой управления и экономики:**

Кандидат технических наук, доцент Смирнов А.В.

---

*(ученая степень и (или) ученое звание) (Ф.И.О)*

Программа ГИА рассмотрена на заседании кафедры управления и экономики, протокол от 11 октября 2017 г. № 2.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень компетенций, которыми должны овладеть обучающиеся в результате освоения образовательной программы.....	4
2. Показатели и критерии оценки результатов сдачи государственного экзамена и защиты выпускной квалификационной работы.....	7
3. Программа государственного экзамена.....	19
4. Требования к выпускным квалификационным работам и порядку их выполнения.....	44

## **1. Перечень компетенций, которыми должны овладеть обучающиеся в результате освоения образовательной программы**

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

#### **1.1.1. При защите выпускной квалификационной работы**

**ПК-29** - владение 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;

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

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

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

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

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

#### **1.1.2. При сдаче государственного экзамена**

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

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

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

**ПК-4** - знание основ социализации, профориентации и профессионализации персонала, принципов формирования системы трудовой адаптации персонала, разработка и внедрение программ трудовой адаптации и умение применять их на практике;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **1.2. Перечень компетенций, на основе которых были освоены профессиональные компетенции:**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**ОПК ОС - 11** - способность предоставлять консультационные услуги в области управления персоналом внутренним и внешним заказчикам.

### **1.3. Перечень универсальных компетенций, подтверждающих наличие у выпускника общих знаний и социального опыта:**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **2. Показатели и критерии оценки результатов сдачи государственного экзамена и защиты выпускной квалификационной работы**

### **2.1. Выпускная квалификационная работа**

Код компетенции	Наименование компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Способ/средство оценивания
<b>ПК-29</b>	Владение 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	Анализирует состояние социальной сферы организации. Предлагает современные технологии социальной работы с персоналом. Готов участвовать в составлении и реализации планов (программ) социального развития с учетом фактического	Применены различные методы анализа и диагностики состояния социальной сферы организации. Составлен качественный и количественный анализ показателей деятельности организации в соответствии с темой выпускной квалификационной	Содержание работы, презентация работы, доклад, ответы на вопросы членов государственной экзаменационной комиссии, отзыв

	сферы, экономического состояния и общих целей развития организации.	состояния социальной сферы, экономического состояния и общих целей развития организации.	работы. Сформулированы предложения по социальному развитию организации. Спрогнозированы ожидаемые результаты от внедрения планов (программ) социального развития организации.	научного руководителя ВКР
<b>ПК-32</b>	Владение навыками диагностики организационной культуры и умение применять их на практике, умение обеспечивать соблюдение этических норм взаимоотношений в организации.	Самостоятельно осуществляет диагностику организационной культуры организации.	Применены рациональные методы диагностики организационной культуры. Проанализированы нормы взаимоотношений в организации. Разработаны рекомендации по управлению организационной культурой.	Содержание работы, презентация работы, доклад, ответы на вопросы членов государственной экзаменационной комиссии, отзыв научного руководителя ВКР
<b>ПК-34</b>	Знание основ организационного проектирования системы и технологии управления персоналом (в том числе с использованием функционально-стоимостного метода), владение методами построения функциональных и организационных структур управления организацией и ее персоналом исходя из целей организации, умение осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования.	Демонстрирует знания основ организационного проектирования системы и технологии управления персоналом (в том числе с использованием функционально-стоимостного метода). Осуществляет построение функциональных и организационных структур управления организацией и ее персоналом исходя из целей организации.	Представлены способы и средства организационного проектирования системы и технологии управления персоналом. Применены методы построения функциональных и организационных структур управления организацией и ее персоналом исходя из целей организации.	Содержание работы, презентация работы, доклад, ответы на вопросы членов государственной экзаменационной комиссии, отзыв научного руководителя ВКР
<b>ПК-35</b>	Знание основ разработки и использования инноваций в сфере управления персоналом, способность вносить вклад в планирование, создание и реализацию инновационных проектов в области управления персоналом.	Разрабатывает инновационные проекты в области управления персоналом.	Сформулированы предложения (рекомендации) по планированию, созданию и реализации инновационных проектов в области управления персоналом организации. Воспроизведены этапы планирования, создания и реализации проекта.	Содержание работы, презентация работы, доклад, ответы на вопросы членов государственной экзаменационной комиссии, отзыв научного



				руководител я ВКР
<b>ПК-36</b>	Знание основ проведения и методов оценки экономической и социальной эффективности инвестиционных проектов в области управления персоналом при различных схемах и условиях инвестирования и финансирования программ развития персонала.	Проводит оценку экономической и социальной эффективности инвестиционных проектов в области управления персоналом при различных схемах и условиях инвестирования и финансирования программ развития персонала.	Осуществлена оценка экономической и социальной эффективности инвестиционных проектов. Проанализированы различные схемы и условия инвестирования и финансирования программ развития персонала.	Содержание работы, презентация работы, доклад, ответы на вопросы членов государственной экзаменационной комиссии, отзыв научного руководител я ВКР
<b>ПК-37</b>	Способность участвовать в реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, знание технологии преодоления локального сопротивления изменениям и умение использовать их на практике.	Участствует в реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом. Рекомендует технологии преодоления локального сопротивления изменениям применительно к конкретной ситуации.	Представлены этапы реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях). Применены технологии преодоления локального сопротивления изменениям. Проанализированы причины сопротивления персонала. Разработаны рекомендации по преодолению локального сопротивления изменениям.	Содержание работы, презентация работы, доклад, ответы на вопросы членов государственной экзаменационной комиссии, отзыв научного руководител я ВКР

## 2.2. Государственный экзамен

Код компетенции	Наименование компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Способ/средство оценивания
<b>ПК-1</b>	Знание основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной	Ориентируется в современных подходах к разработке и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации. Представляет основы формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника.	Определены основные положения и особенности, сущность и стратегия современной практики управления персоналом. Выявлены причинно-следственные связи между составляющими трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника и спецификой	Вопросы экзаменационного билета 1,2,3,4,5,6,7 10,14,30,44 (см. Раздел 4.2 ФОС ГИА)

	собственностью и умение применять их на практике.		деятельности организации.	
<b>ПК-2</b>	Знание основ кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала и умение применять их на практике.	Определяет сущность, составляющие, этапы кадрового планирования и контроллинга, основы маркетинга персонала.	Раскрыто содержание кадрового планирования и контроллинга, маркетинга персонала. Сформированы требования к вакантной должности (профессии, специальности) и определены критерии подбора персонала.	Вопросы экзаменационного билета 6,14,23,24, 25,76,86 (см. Раздел 4.2 ФОС ГИА)
<b>ПК-3</b>	Знание основ разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала, основ найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала, владением методами деловой оценки персонала при найме и умение применять их на практике.	Ориентируется в разнообразии методов деловой оценки персонала при найме персонала. Представляет основы разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала.	Воспроизведен алгоритм проведения деловой оценки персонала. Обоснована необходимость использования методов оценки в соответствии с ситуацией найма. Воспроизведен алгоритм разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала. Раскрыты основные положения разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала.	Вопросы экзаменационного билета 20,21,22,37, 38 (см. Раздел 4.2 ФОС ГИА)
<b>ПК-4</b>	Знание основ социализации, профориентации и профессионализации персонала, принципов формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации и умение применять их на практике.	Определяет сущность социализации, профориентации и профессионализации персонала, представляет принципы формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации	Раскрыто основное содержание социализации, профориентации и профессионализации персонала. Воспроизведен алгоритм разработки и внедрения программ трудовой адаптации. Сформулированы рекомендации по адаптации сотрудников.	Вопросы экзаменационного билета 26,27,28 (см. Раздел 4.2 ФОС ГИА)
<b>ПК-5</b>	Знание основ научной организации и нормирования труда, владение навыками проведения анализа работ и анализа рабочих мест, оптимизации норм обслуживания и численности, способность эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды и умение применять их на практике.	Формулирует требования к научной организации и нормированию труда. Проводит анализ работ и рабочих мест. Владеет приемами организации групповой работы. Демонстрирует готовность работать в группе на основе этики делового общения.	Раскрыто основное содержание научной организации и нормирования труда. Воспроизведены методы и приемы проведения анализа работ и анализа рабочих мест. Предложены рекомендации по оптимизации норм обслуживания и численности в организации.	Вопросы экзаменационного билета 19,31,69,70, 71,72 (см. Раздел 4.2 ФОС ГИА)

<b>ПК-6</b>	Знание основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умение применять их на практике.	Владеет знаниями основ профессионального развития персонала, процессов обучения, видов, форм и методов обучения персонала. Представляет теоретические основы управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом. Предлагает эффективные технологии и методы планирования профессиональной и должностной карьеры.	Раскрыто основное содержание профессионального развития персонала. Воспроизведены виды, формы и методы обучения персонала. Установлены причинно-следственные связи между методами обучения и критериями оценки эффективности обучения. Раскрыта сущность этапов деловой карьеры. Названы объективные и субъективные критерии успешности карьеры. Воспроизведены основные технологии и методы планирования профессиональной и должностной карьеры.	Вопросы экзаменационного билета 29,33,34,45, 46,47,48 (см. Раздел 4.2 ФОС ГИА)
<b>ПК-7</b>	Знание целей, задач и видов аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации, умение разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала и владение навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала.	Раскрывает цели, задачи и виды аттестации и другие виды текущей деловой оценки персонала. Предлагает варианты применения текущей деловой оценки персонала.	Раскрыто содержание целей, задач и видов аттестации и деловой оценки. Представлены основные технологии и методы аттестации и деловой оценки. Сопоставлены квалификационные требования к персоналу и содержание аттестации и деловой оценки. Установлены причинно-следственные связи между методами деловой оценки и квалификационными требованиями к должности.	Вопросы экзаменационного билета 37,38,39 (см. Раздел 4.2 ФОС ГИА)
<b>ПК-8</b>	Знание принципов и основ формирования системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда), порядка применения дисциплинарных взысканий, владение навыками оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях) и умение применять их на практике.	Владеет знанием принципов и основ формирования системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда). Разрабатывает мероприятия по совершенствованию систем мотивации и стимулирования персонала организации.	Раскрыто основное содержание принципов и теорий мотивации и стимулирования. Проведен сравнительный анализ содержательных и процессуальных теорий мотивации. Обоснованы возможности использования концепций мотивации и стимулирования для целей организации.	Вопросы экзаменационного билета 11,12,13, 49,50,51,52 (см. Раздел 4.2 ФОС ГИА)

			Проанализированы современные системы оплаты и материальной (монетарной) мотивации труда. Представлен алгоритм разработки мотивационных программ работников организации.	
<b>ПК-9</b>	Знание нормативно-правовой базы безопасности и охраны труда, основ политики организации по безопасности труда, основ оптимизации режимов труда и отдыха с учетом требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда для различных категорий персонала, владение навыками расчетов продолжительности и интенсивности рабочего времени и времени отдыха персонала, а также владение технологиями управления безопасностью труда персонала и умение применять их на практике.	Знает нормативно-правовую базу безопасности и охраны труда, основы политики организации по безопасности труда, основы оптимизации режимов труда и отдыха. Владеет навыками расчетов продолжительности и интенсивности рабочего времени и времени отдыха персонала. Знает сущности управления безопасностью труда персонала. Владеет приемами управления безопасностью труда персонала.	Раскрыто основное содержание 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. Воспроизведены методы и приемы расчета продолжительности и интенсивности рабочего времени и времени отдыха персонала. Перечислены и интерпретированы этапы и проблемы управления безопасностью труда персонала. Применены методы анализа и оценки организации работы по обеспечению безопасности, снижению травматизма и аварийности, профессиональных заболеваний, улучшению условий труда на основе комплекса задач по созданию безопасных и безвредных условий труда.	Вопросы экзаменационного билета 13,19,74 (см. Раздел 4.2 ФОС ГИА)
<b>ПК-10</b>	Знание Трудового кодекса Российской Федерации и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, знание процедур приема, увольнения, перевода на	Владеет знаниями процедур приема, увольнения, перевода на другую работу и перемещения персонала в соответствии с Трудовым кодексом	Раскрыто содержание процедур приема, увольнения, перевода на другую работу и перемещения персонала в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации	Вопросы экзаменационного билета 13,39,68,78, 79,80 (см. Раздел 4.2 ФОС ГИА)

	другую работу и перемещения персонала в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации и владение навыками оформления сопровождающей документации.	Российской Федерации и иными нормативными правовыми актами, содержащих нормы трудового права. Осуществляет оформление и ведение кадровой документации по приему-увольнению, переводу и перемещению персонала организации.	и иными нормативными правовыми актами, содержащих нормы трудового права. Перечислены и интерпретированы в соответствии с Трудовым кодексом процедуры приема, увольнения, перевода на другую работу и перемещения персонала. Объяснены требования к оформлению и ведению кадровой документации.	
<b>ПК-11</b>	Владение навыками разработки организационной и функционально-штатной структуры, разработки локальных нормативных актов, касающихся организации труда (правила внутреннего трудового распорядка, положение об отпусках, положение о командировках).	Разрабатывает организационную и функционально-штатную структуру, локальные нормативные акты, касающиеся организации труда.	Раскрыто содержание процедуры разработки организационной и функционально-штатной структуры. Воспроизведены типы структур организации. Перечислены и интерпретированы процедуры разработки локальных нормативных актов, касающихся организации труда.	Вопросы экзаменационного билета 13,77,81 (см. Раздел 4.2 ФОС ГИА)
<b>ПК-12</b>	Знание основ разработки и внедрения кадровой и управленческой документации, оптимизации документооборота и схем функциональных взаимосвязей между подразделениями, основ разработки и внедрения процедур регулирования трудовых отношений и сопровождающей документации.	Раскрывает основы оптимизации документооборота и схем функциональных взаимосвязей между подразделениями. Представляет основы разработки и внедрения процедур регулирования трудовых отношений и сопровождающей документации. Называет современные прикладные программы обеспечения управленческой деятельности.	Перечислены правила учета личного состава, категории персонала и данные, подлежащие учету. Воспроизведены схемы функциональных взаимосвязей между подразделениями. Раскрыты требования, предъявляемые к составлению и оформлению кадровых документов. Названы современные прикладные программы обеспечения управленческой деятельности.	Вопросы экзаменационного билета 83,84,85 (см. Раздел 4.2 ФОС ГИА)
<b>ПК-13</b>	Умение вести кадровое делопроизводство и организовывать архивное хранение кадровых документов в соответствии с действующими нормативно-правовыми актами, знание основ кадровой статистики, владение навыками составления кадровой отчетности, а также навыками ознакомления	Владеет знаниями основ кадровой статистики, кадрового делопроизводства и организации архивного хранения кадровых документов. Называет и интерпретирует применение действующих нормативно-правовых	Перечислены основные показатели кадровой статистики. Раскрыты требования, предъявляемые к составлению и архивированию кадровых документов. Раскрыты требования к обеспечению защиты персональных данных сотрудников.	Вопросы экзаменационного билета 83,84,85 (см. Раздел 4.2 ФОС ГИА)

	сотрудников организации с кадровой документацией и действующими локальными нормативными актами, умение обеспечить защиту персональных данных сотрудников.	актов в сфере делопроизводства. Осуществляет обеспечение защиты персональных данных сотрудников.		
<b>ПК-14</b>	Владение навыками анализа экономических показателей деятельности организации и показателей по труду (в том числе производительности труда), а также навыками разработки и экономического обоснования мероприятий по их улучшению и умением применять их на практике.	Анализирует экономические показатели деятельности организации и показатели по труду (в том числе производительности труда)	Раскрыта сущность, функции и основные принципы организации финансового менеджмента. Представлена система информационные и статистические материалы по оценке финансового состояния предприятия, используя современные методы и показатели такой оценки.	Вопросы экзаменационного билета 12,35,36,44, 60,61,62,63, 64,65 (см. Раздел 4.2 ФОС ГИА)
<b>ПК-30</b>	Знание основ возникновения, профилактики и разрешения трудовых споров и конфликтов в коллективе, владение навыками диагностики и управления конфликтами и стрессами в организации и умение применять их на практике.	Оперировать знаниями основ возникновения, профилактики и разрешения трудовых споров и конфликтов в коллективе; основ диагностики и управления стрессом в организации. Осуществляет диагностику и управление конфликтами в коллективе.	Названы причины стресса в организации и способы его профилактики. Названы способы разрешения трудовых споров и конфликтов в коллективе. Представлены и описаны методы диагностики стресса и области их применения. Продемонстрированы приемы управления стрессом в организации. Охарактеризован комплекс действий, необходимый для профилактики и разрешения трудовых споров и конфликтов в коллективе.	Вопросы экзаменационного билета 40,41,42,43, 54,55,56,57, 58,59 (см. Раздел 4.2 ФОС ГИА)
<b>ПК-31</b>	Способность и готовность оказывать консультации по формированию слаженного, нацеленного на результат трудового коллектива (взаимоотношения, морально-психологический климат), умение применять инструменты прикладной социологии в формировании и воспитании трудового коллектива.	Владеет знаниями по организации и проведению консультирования по формированию слаженного, нацеленного на результат трудового коллектива. Применяет инструменты прикладной социологии в формировании и воспитании трудового коллектива.	Описаны этапы управленческого консультирования. Раскрыты особенности диагностики взаимоотношений, морально-психологический климата в коллективе.	Вопросы экзаменационного билета 31,32,40,41, 42,43,53,73, 87,90 (см. Раздел 4.2 ФОС ГИА)
<b>ПК-32</b>	Владение навыками диагностики	Ориентируется в этапах диагностики	Описаны этапы диагностики	Вопросы экзаменацио

	организационной культуры и умение применять их на практике, умение обеспечивать соблюдение этических норм взаимоотношений в организации.	организационной культуры. Умеет анализировать нормы взаимоотношений в организации. Разрабатывает рекомендации по управлению организационной культурой.	организационной культуры. Даны характеристики методов оценки взаимоотношений в организации. Охарактеризованы особенности управления организационной культурой и этических норм взаимоотношений в организации.	ного билета 15,16,17,18, 32, 41,43 (см. Раздел 4.2 ФОС ГИА)
<b>ПК-33</b>	Владение навыками самоуправления и самостоятельного обучения и готовность транслировать их своим коллегам, обеспечивать предупреждение и профилактику личной профессиональной деформации и профессионального выгорания.	Демонстрирует знания самоменеджмента. Осуществляет постановку личных и профессиональных целей. Определяет меры по предупреждению и профилактике личной профессиональной деформации и профессионального выгорания.	Даны характеристики терминов, правил и приемов в области самоменеджмента. Дана характеристика определения личных и профессиональных целей. Охарактеризован комплекс мер по предупреждению и профилактике личной профессиональной деформации и профессионального выгорания.	Вопросы экзаменационного билета 42,81,82,88, 89 (см. Раздел 4.2 ФОС ГИА)
<b>ПК-38</b>	Владение навыками организации и ведения взаимодействия по кадровым вопросам с некоммерческим партнерством «ВВК Национальный союз кадровиков», «Национальным союзом организаций по подготовке кадров в области управления персоналом («Национальный союз «Управление персоналом»)), Ассоциацией организаций управленческого образования, профсоюзами, другими общественными организациями и трудовым коллективом.	Раскрывает основное содержание взаимодействия по кадровым вопросам с некоммерческими общественными организациями.	Обоснована необходимость организации и ведения взаимодействия по кадровым вопросам с некоммерческими общественными организациями. Воспроизведены этапы взаимодействия по кадровым вопросам с некоммерческими общественными организациями. Описаны требования к осуществлению взаимодействия, определены основные вопросы взаимодействия.	Вопросы экзаменационного билета 14, 32 (см. Раздел 4.2 ФОС ГИА)

По результатам государственной итоговой аттестации выставляется оценка за государственный экзамен и оценка за выпускную квалификационную работу.

### 2.3. Шкала оценивания выпускной квалификационной работы

#### 2.3.1. Шкала оценивания выпускной квалификационной работы

Критерии оценки	Оценка
ВКР выполнена на актуальную тему, носит самостоятельный характер,	Отлично

<p>имеет элементы научной новизны. В работе собрана, проанализирована и структурирована информация о целях, задачах, структуре и персонале организации, составлен качественный и количественный анализ показателей деятельности организации в соответствии с темой ВКР. Обоснованы и применены рациональные методы деловой оценки персонала, организационной культуры. Применены различные методы анализа и диагностики социальной сферы. Сформулированы предложения по социальному развитию организации, совершенствованию кадрового планирования и контроллинга. Сформулированы предложения (рекомендации) по планированию, созданию и реализации инновационных проектов в области управления персоналом организации либо программы организационных изменений, управления организационной культурой и пр. Воспроизведены и обоснованы этапы планирования, создания и реализации проекта, внедрения программы изменений. Разработаны и представлены рекомендации по преодолению локального сопротивления изменениями.</p> <p>Изложение текста ВКР грамотно, лаконично, логично и последовательно, с соответствующими выводами, обоснованными предложениями. Представлены различные источники информации. Текст иллюстрирован рисунками, оформление соответствует предъявляемым требованиям. В приложении представлены самостоятельно разработанные тексты кадровых документов отдельных видов и разновидностей.</p> <p>При защите студент свободно оперирует данными исследования, показывает глубокие знания теории и практики по вопросам исследования, использует методы аргументации, вносит предложения по совершенствованию деятельности изучаемого объекта. Ссылается на презентационные материалы. Демонстрирует умение эффективного взаимодействия с аудиторией.</p>	
<p>ВКР выполнена на актуальную тему, носит самостоятельный характер. В работе собрана и проанализирована информация о целях, задачах, структуре и персонале организации, составлен качественный и количественный анализ показателей деятельности организации в соответствии с темой ВКР. Применены стандартные методы деловой оценки персонала, организационной культуры, социальной сферы. Сформулированы предложения по социальному развитию организации, совершенствованию кадрового планирования и контроллинга. Предложены программы организационных изменений, управления организационной культурой и пр. Воспроизведены этапы внедрения программы изменений. Разработаны и представлены рекомендации по преодолению локального сопротивления изменениями.</p> <p>Текст ВКР изложен грамотно, логично, с соответствующими выводами, обоснованными предложениями. Представлены различные источники информации. В приложении представлен минимум самостоятельно разработанных текстов кадровых документов отдельных видов и разновидностей.</p> <p>При защите студент свободно оперирует данными исследования, показывает знания теории и практики по вопросам исследования, использует методы аргументации. Демонстрирует умение взаимодействия с аудиторией. При изложении доклада использует презентационный материал.</p>	Хорошо
<p>ВКР носит самостоятельный характер, имеет теоретическую часть (обзор литературы), базируется на практическом материале, который</p>	Удовлетворительно



<p>анализируется поверхностно, недостаточно критически рассматривается деятельность субъекта. В работе собрана, но недостаточно проанализирована информация о целях, задачах, структуре и персонале организации, дан количественный, но не представлен качественный анализ показателей деятельности организации в соответствии с темой ВКР. Применены стандартные методы деловой оценки персонала, организационной культуры, социальной сферы. Сформулированы предложения по социальному развитию организации, совершенствованию кадрового планирования и контроллинга. Предложенные программы организационных изменений, управления организационной культурой и пр. не связаны с решением выявленных проблем организации в сфере управления персоналом.</p> <p>Изложение текстовой части не всегда последовательно, недостаточно иллюстративного материала. При защите студент проявляет неуверенность, слабое знание вопросов темы, недостаточно ориентируется в презентационном материале, на заданные вопросы отвечает неуверенно и не дает полного обоснованного ответа.</p>	
<p>В ВКР не проработана характеристика структуру и персонале организации, дан количественный, но не представлен качественный анализ показателей деятельности организации в соответствии с темой ВКР. Использовано ограниченное число методов деловой оценки персонала, организационной культуры, социальной сферы. Отсутствуют рациональные предложения по социальному развитию организации, совершенствованию кадрового планирования и контроллинга. Предложенные программы организационных изменений, управления организационной культурой и пр. не связаны с решением выявленных проблем организации в сфере управления персоналом. Содержание доклада и презентации имеют ошибки. На защите студент с трудом оперирует данными исследования, иллюстративный материал отсутствует, на поставленные вопросы студент давать ответы затрудняется, не знает теории исследуемого вопроса.</p>	Неудовлетворительно

### 2.3.2. Шкала оценивания государственного экзамена

Критерии оценки	Оценка
<p>Продемонстрирована готовность к выполнению трудовых функций по сбору информации о потребностях организации в персонале, поиске, привлечению, подбору и отбору персонала, организации и проведению оценки персонала, аттестации персонала, организации и проведению мероприятий по развитию профессиональной карьеры, адаптации и стажировки персонала, организации обучения, организации труда персонала, организации оплаты труда персонала. Студент оперирует знаниями терминов, процедур и технологий выполнения трудовых функций, устанавливает связь между теорией и практикой вопроса, приводит практические примеры. Определяет потребности в трудовых ресурсах, составляет профиль должности, анализирует рынок труда. Демонстрирует способность провести оценку корпоративной социальной политики организации (объясняет методы оценки, оценивает влияние факторов внешней и внутренней среды на деятельность организации, предлагает программные методы решения корпоративных проблем).</p> <p>Показано уверенное знание теории администрирования процессов и документооборота обеспечения персоналом, проведения оценки и аттестации персонала, развития и профессиональной карьеры, обучения,</p>	Отлично

<p>адаптации, стажировки персонала, организации труда и оплаты персонала (объясняет термины, процедуры, правила и принципы администрирования, объясняет применение в профессиональной деятельности нормативных правовых актов, регламентирующих кадровые процессы, определяет порядок применения гражданско-правовых отношений в деятельности кадровых служб, порядок применения норм трудового права к конкретным задачам управления персоналом).</p>	
<p>Продемонстрирована готовность к выполнению трудовых функций по сбору информации о потребностях организации в персонале, поиске, привлечению, подбору и отбору персонала, организации и проведению оценки персонала, аттестации персонала, организации и проведению мероприятий по развитию профессиональной карьеры, адаптации и стажировки персонала, организации обучения, организации труда персонала, организации оплаты труда персонала. Студент оперирует знаниями терминов, процедур и технологий выполнения трудовых функций, затрудняется в связи теории и практики освещаемого вопроса. Определяет потребности в трудовых ресурсах, составляет профиль должности, анализирует рынок труда. Проводит оценку корпоративной социальной политики организации (объясняет применение одного-двух методов оценки, оценивает влияние факторов внешней и внутренней среды на деятельность организации, испытывает затруднения с формированием программ решения корпоративных проблем).</p> <p>Показано знание теории администрирования процессов и документооборота обеспечения персоналом, проведения оценки и аттестации персонала, развития и профессиональной карьеры, обучения, адаптации, стажировки персонала, организации труда и оплаты персонала (объясняет термины, процедуры, правила и принципы администрирования, испытывает затруднения при пояснении применения нормативных правовых актов в решении практических задач, регламентирующих кадровые процессы, знает порядок применения гражданско-правовых отношений в деятельности кадровых служб, но затрудняется с его использованием в решении практических задач, знает порядок применения норм трудового права к конкретным задачам управления персоналом, но затрудняется с его использованием в решении практических задач).</p>	Хорошо
<p>Продемонстрирована готовность к выполнению трудовых функций по сбору информации о потребностях организации в персонале, поиске, привлечению, подбору и отбору персонала, организации и проведению оценки персонала, аттестации персонала, организации и проведению мероприятий по развитию профессиональной карьеры, адаптации и стажировки персонала, организации обучения, организации труда персонала, организации оплаты труда персонала. Студент оперирует только знаниями терминов и процедур выполнения трудовых функций, затрудняется в описании технологий выполнения трудовых функций, ограничена связь теории и практики освещаемого вопроса. Определяет потребности в трудовых ресурсах, но затрудняется в составлении профиля должности, дает поверхностный анализ рынка труда. Затрудняется с оценкой корпоративной социальной политики организации (оперирует только терминами и этапами оценки, отсутствует их описание и практическое применение).</p> <p>Показано знание теории администрирования процессов и документооборота обеспечения персоналом, проведения оценки и аттестации персонала, развития и профессиональной карьеры, обучения,</p>	Удовлетворительно

<p>адаптации, стажировки персонала, организации труда и оплаты персонала (называет термины, перечисляет, но не поясняет содержание процедуры и принципов администрирования, испытывает затруднения при пояснении применения нормативных правовых актов в решении практических задач, регламентирующих кадровые процессы, знает порядок применения гражданско-правовых отношений в деятельности кадровых служб, но затрудняется с его использованием в решении практических задач, знает порядок применения норм трудового права к конкретным задачам управления персоналом, но затрудняется с его использованием в решении практических задач).</p>	
<p>Не продемонстрирована готовность к выполнению трудовых функций по сбору информации о потребностях организации в персонале, поиске, привлечению, подбору и отбору персонала, организации и проведению оценки персонала, аттестации персонала, организации и проведению мероприятий по развитию профессиональной карьеры, адаптации и стажировки персонала, организации обучения, организации труда персонала, организации оплаты труда персонала. Студент не знает терминов и процедур выполнения трудовых функций, не описывает технологии выполнения трудовых функций, ограничена связь теории и практики освещаемого вопроса. Не определяет потребности в трудовых ресурсах, затрудняется в составлении профиля должности, дает поверхностный анализ рынка труда. Затрудняется с оценкой корпоративной социальной политики организации (не оперирует терминами и методами оценки, отсутствует их описание и практическое применение).  Не показано знание теории администрирования процессов и документооборота обеспечения персоналом, проведения оценки и аттестации персонала, развития и профессиональной карьеры, обучения, адаптации, стажировки персонала, организации труда и оплаты персонала (не называет термины, не поясняет содержание процедуры и принципов администрирования, испытывает затруднения при пояснении применения нормативных правовых актов в решении практических задач, регламентирующих кадровые процессы, не знает порядок применения гражданско-правовых отношений в деятельности кадровых служб, порядок применения норм трудового права к конкретным задачам управления персоналом).  Не ответил на дополнительные вопросы или отказался от ответов на вопросы членов ГЭК.</p>	<p>Неудовлетворительно</p>

### 3. Программа государственного экзамена

#### 3.1. Перечень вопросов, выносимых на государственный экзамен

##### 1. Роль, место и значимость науки управления персоналом в системе других наук и общей теории управления

Связь управления персоналом с другими науками и учебными дисциплинами: психологией, социологией, экономикой, правом, пр. Общее и особенное в развитии теории и практики управления персоналом и общей теории управления. Кадровый менеджмент как направление менеджмента. Роль человеческих ресурсов в обеспечении эффективности современной организации. Философия и концепция управления персоналом. Принципы и методы управления персоналом.

## **2. Проблемы и тенденции развития теории и практики управления персоналом в XIX-XXI веке.**

Развитие управления персоналом под влиянием учения Ф.Тейлора. Развитие управления персоналом под влиянием классической (административной) школы управления (А. Файоль, П. Урвик, Д. Муни, П. Слоун). "Неоклассический" этап: школа "человеческих отношений" (А. Файоля, Д. Муни, П. Слоуна, Э. Мейо). 1940 - 1960 гг.: развитие теории организации менеджмента на основе достижений психологической и социологической наук. Становление современных количественных методов обоснования управленческих решений под воздействием широкого использования в практике экономико-математических методов и электронно-вычислительной техники. 1970 - 1980 гг.: новые подходы в развитии теории управления, "теория властных структур между организациями», конкурентоспособности, потребительских качеств продукции и ресурсов" и др. 90-е гг.- н.вр.: осознание значения материальной, технической базы современного производства; создание социальных поведенческих элементов; усиление международного характера управления; переход многих стран к открытой экономике, участие в конкурентной борьбе, организации современной деятельности.

## **3. Отечественный опыт управления персоналом: достижения, проблемы, тенденции развития.**

Отечественная школа управления: основные подходы. Принципы отечественного менеджмента. Управленческий консалтинг. Современные кадровые службы и тенденции их развития. Современный персонал технологий. Кадровое консультирование. Основные направления кадровой политики организации.

## **4. Основные понятия управления персоналом, их характеристики.**

Понятия «управление персоналом», «кадровый менеджмент», «управление человеческими ресурсами» - общее и специфическое. Соотношение понятий: «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы», «работники», «личный состав». Понятие «трудовые ресурсы». Количественные и качественные характеристики трудовых ресурсов. Понятие «трудового потенциала» (отдельного работника, предприятия, общества в целом), его составляющие и их показатели. Понятие «рабочая сила» как текущее активное население. Понятие «кадровых процессов», основные кадровые процессы в организации

## **5. Исторические условия возникновения и развития управления персоналом как вида профессиональной деятельности.**

Специализация в области управления персоналом. Промышленная революция как фактор повышения интенсивности и эксплуатации труда, отделения работников от собственников и работодателей, обострения социальных конфликтов на предприятиях и обществе в целом. Возникновение рабочего движения во главе с профсоюзами и рабочими партиями. Передача работы с кадрами и налаживания отношений между администрацией и работниками на предприятии специальным работникам и даже специализированным подразделениям.

Возникновение новых профессий: агент по найму, секретарь по благосостоянию, управляющий по заработной плате и пенсиям, специалист по технике безопасности, интервьюер, специалист по обучению и трудовым отношениям и т.п. Управление персоналом - важнейший фактор повышения эффективности предприятия.

## **6. Субъекты управления персоналом в организации: их статус и роли.**

Руководители всех уровней; службы персонала (отделы кадров); органы трудовых коллективов: советы трудовых коллективов, производственные советы, общие собрания членов трудовых коллективов; кружки качества, профсоюзы, женские организации,

организации рационализаторов, ветеранов и т.п., действующие на предприятии (в организации).

#### **7. Служба управления персоналом в современной организации: роль, функции, структура.**

Служба управления персоналом: задачи и функции. Варианты роли и места службы управления персоналом в структуре менеджмента организации. Структура службы по персоналу в организации. Факторы, влияющие на тип структуры службы по персоналу. Качественный и количественный состав службы по управлению персоналом. Объекты и субъекты системы управления персоналом.

#### **8. Система управления персоналом в организации: проблемы формирования и развития.**

Методы и принципы формирования системы управления персоналом в организации. Жизненный цикл организации и его учет в формировании и развитии системы управления персоналом организации. Принципы и направления развития службы управления персоналом в современных условиях. Оценка результативности и эффективности службы управления персоналом в организации.

#### **9. Функции управления персоналом: их иерархия и взаимосвязь.**

Планирование персонала, управление наймом и учетом персонала, оценки, обучения и развития персонала, управления мотивацией персонала, управления социальным развитием, правового обеспечения управления персоналом, информационного обеспечения управления персоналом, обеспечения нормальных условий труда, линейного руководства. Факторы, определяющие приоритеты в деятельности службы управления персоналом по реализации функций. Выполнение функций с учетом специфики деятельности организации. Логика построения работы службы по персоналу на основе перечисленных функций.

#### **10. Методы управления персоналом и сравнительные характеристики их эффективности.**

Общий обзор методов управления персоналом: административные, социально-экономические, экономические. Преимущества и недостатки каждой группы. Национальные, отраслевые особенности методов управления персоналом. Подходы к оценке эффективности методов управления персоналом.

#### **11. Социально-психологические методы управления. Оценка эффективности их применения в современных условиях.**

Сущность социально-психологических методов управления персоналом. Краткий обзор основных социально-психологических методов, примеры. Преимущества и недостатки социально-психологических методов управления персоналом. Социально-психологическая роль руководителя в управлении. Объект воздействия при использовании социально-психологических методов управления. Оценка эффективности их применения в современных условиях.

#### **12. Экономические методы управления и цели их применения в организации.**

Сущность экономических методов управления персоналом. Краткий обзор основных экономических методов, примеры. Цели и ограничения применения экономических методов управления персоналом.

### **13. Административные методы управления: возможности и ограничения использования.**

Сущность административных методов управления персоналом. Краткий обзор основных административных методов, примеры. Возможности и ограничения применения административных методов управления персоналом. Роль административных методов в разных организациях.

### **14. Кадровая политика организации: содержание, виды, направленность, субъекты.**

Понятие кадровой политики. Соотношение понятий кадровая политика и кадровое управление. Задачи в области кадровой политики организации. Разновидности кадровой политики. Формирование кадровой политики в организации: разработка программы и планов, мониторинг факторов внутренней и внешней среды. Использование маркетинговых исследований для формирования кадровой политики и стратегии организации. Взаимосвязь кадровой политики и кадровой стратегии. Субъекты системы управления персоналом: трудовой коллектив, руководители, подчиненные. Основные типы руководителей и подчиненных. Виды коллективов.

### **15. Организационная культура как управленческая проблема и практика.**

Понятие и сущность организационной культуры. Многообразие точек зрения на определение. Подходы к пониманию организационной культуры: инструмент управления, среда организации, объект управления. Соотношение понятий «организационная» и «корпоративная» культура. Свойства организационной культуры.

### **16. Функции и структура организационной культуры.**

Главные и дополнительные функции организационной культуры. Структура организационной культуры Э. Шейна: уровни и их характеристика. Структура организационной культуры Ф. Харрис и Р. Моран: характеристика и примеры.

### **17. Типы организационной культуры, их особенности и социально-практическая значимость.**

Характеристика и примеры типологий организационной культуры: Ч. Ханди, Г. Хофстед, К. Камерон и Р. Куин. Диагностика типа культуры. Область применения и ограничения в использовании типологий.

### **18. Проблемы формирования, развития и поддержания организационной культуры.**

Факторы, влияющие на формирование организационной культуры. Этапы формирования организационной культуры. Методы развития и поддержания организационной культуры. Роль руководителя организации в формировании и развитии культуры. Условия, затрудняющие процесс формирования и развития организационной культуры. Особенности формирования организационных культур в открытых и закрытых организациях. Роль влияния национальных культур и политики государства в формировании организационной культуры. Признаки успешной организационной культуры. Влияние культуры на организационную эффективность.

### **19. Анализ и проектирование рабочего места: понятие, этапы, методы.**

Научная организация труда персонала: задачи и принципы. Рождение эргономики и ее задачи. Эргономические и технические решения: изменение микроклимата, рабочих нагрузок, уровня запыленности, степени удобства рабочего места в системе «человек – машина» и т.д., при условии сохранения свободы и квалификации исполнителя. Роль анализа деятельности (анализ рабочего места) для

организации рабочих мест и создания благоприятных условий труда. Классификация рабочих мест и деятельности.

Основные разделы проекта организации рабочего места: содержание труда; технологические, информационные и иные связи; эскиз служебного помещения и размещения оборудования; обеспечение необходимыми ресурсами; хозяйственное и техническое обслуживание; квалификационные и образовательные требования к работнику. Принципы проектирования служебных помещений (кабинетная, зальная, ячеистая система планировки). Концепции комбинированного офиса. Национально-государственные особенности норм площадей для рабочих помещений различных должностей. Требования к проекту организации рабочего места работников, выполняющих рутинные виды труда; специалистов; операторов, работающих в системе «человек – машина»; персонала управления. Документы, регламентирующие организации труда персонала ( типовые и внутриорганизационные). Основные разделы «Паспорта рабочего места». Современная концепция автоматизированных рабочих мест.

#### **20. Источники привлечения персонала: анализ тенденций и рекомендации.**

Внешние и внутренние источники привлечения персонала как способы найма, рекрутирования кандидатов на работу, включающие способы распространения информации о вакансиях, привлечение внимания потенциальных кандидатов и способы работы с сегментами рынка труда. Преимущества и недостатки внешних и внутренних источников. Факторы выбора источника привлечения персонала.

#### **21. Отбор персонала как персонал - технология, методы отбора.**

Понятие отбора персонала. Роль профессионального отбора в решении задач управления персоналом. Анализ содержания работы и требований к работнику. Группы кандидатов в зависимости от их потенциальной ценности для организации. Этапы, организация процедуры и критерии отбора персонала. Методы отбора. Виды и техники интервью при отборе персонала. Анализ документов, психологическое тестирование, тестирование компетентности, центр оценки (ассесмент-центр) как методы отбора. Нетрадиционные методы отбора. Технологии отбора. Найм кандидата. Отказ кандидату. Факторы эффективной организации процедуры отбора персонала. Анализ затрат и результативности отбора персонала.

#### **22. Интервью как основной метод отбора персонала.**

Цели и обоснование необходимости интервью при отборе персонала. Виды интервью при отборе персонала. Структурированное и неструктурированное интервью. Индивидуальное, групповое, панельное интервью. Биографическое, ситуационное и критериальное интервью. Техники интервью при отборе персонала. Особенности подготовки и проведения интервью. Этапы и фазы интервью. Роль специалиста по управлению персоналом на каждом из этапов. Основные ошибки при оценке кандидатов на интервью. Интервью как метод самоопределения кандидата.

#### **23. Маркетинг персонала как практическая деятельность служб управления персоналом.**

Маркетинг персонала в организации: понятие, принципы, функции, уровни (стратегический и оперативный). Инструменты маркетинга персонала. Внутренние коммуникации. Внешние коммуникации. Использование в качестве инструмента для набора и отбора персонала, поиска кандидатов, сбора информации.

Исследование рынка труда. Определение конкурентов на рынке труда. Изучение, формирование и развитие имиджа организации как работодателя (HR-бренд). Исследование внешней и внутренней среды организации. Изучение и

формирование требований к должностям и рабочим местам. Изучение и определение количественной и качественной, стратегической и оперативной потребностей в персонале.

Кадровые и рекрутинговые агентства: их роль, специфика услуг, требования к ним со стороны участников рынка труда. Лизинг персонала.

#### **24. Современный рынок труда: понятие, функции, структура, проблемы и решения.**

Рынок труда как регулятор занятости и безработицы. Проблемы рынка труда. Микро- и макро- уровни рынка труда. Первичные и вторичный рынки труда. Внутренний и внешний рынки труда. Прогнозирование ситуации на рынке труда. Участники рынка труда.

Механизмы реализации государственной политики занятости. Обеспечение занятости на предприятиях и их взаимосвязь со службой занятости. Политика и мероприятия по защите высвобождаемых работников. Социальные гарантии и компенсации гражданам, потерявшим работу, высвобожденным с предприятий, впервые ищущим работу. Система законодательства в обеспечении занятости и трудоустройства. Методы, используемые государством для регулирования рынка труда: по объектам воздействия; по направленности воздействия; по форме воздействия; по источниками финансирования. Зарубежный опыт регулирования процессов занятости.

#### **25. Основные виды и формы занятости населения.**

Понятие «занятость населения». Экономические и социальные аспекты содержания категории «занятость». Незанятое население (добровольно незанятые; вынужденно незанятые; ищущие работу самостоятельно, ищущие работу с помощью служб занятости, безработные). Занятое население (работающие по найму, занятые индивидуально-трудовой деятельностью, учащиеся, военнослужащие). Классификация форм занятости (по способу участие в общественном труде, по степени соответствия потребностям экономики, по охвату трудоспособного населения, по легитимности трудоустройства, занятых в домашнем и коммунальном производствах). Понятие безработицы и безработных. Типы безработицы (скрытая, фрикционная, вынужденная, структурная, технологическая). Методы оценки и показатели безработицы (социологические, экономические, статистические). Понятие «нормы» и «уровня» безработицы. Социально-психологические последствия безработицы. Общественные настроения по поводу безработицы.

Классические теории занятости и безработицы (В. Петти, А. Смит, Д. Рикардо, К. Маркс). Неклассические теории (А. Маршалл, Дж. Б. Кларк, А. Пигу, Дж. М. Кейнс, А. Филлипс). Современные неклассические направления теории занятости и безработицы (М. Фридмен – гипотеза о «естественной норме безработицы», новая микроэкономическая теория занятости Ч. Холта, Р. Холла, Ч. Перри, М. Фелдстейна; новая макроэкономическая теория занятости; контрактная теория занятости Д. Гордона, М. Бейли, К. Азариадиса; институциональное направление Адале, Шредера, Лейна; концепции флексибилизации).

#### **26. Профессиональная ориентация персонала как вид деятельности в сфере управления персоналом.**

Понятие «профессиональной ориентации». Задачи профессиональной ориентации персонала. Факторы, определяющие содержание профессиональной ориентации. Функции кадровой службы в части профессиональной ориентации. Взаимосвязь профессиональной ориентации с обучением персонала, управлением карьерой, ротацией.



### **27. Адаптация персонала: формы, виды, социально-психологические проблемы.**

Понятия «адаптация персонала в организации» и «испытательный срок», их соотношение. Критерии актуальности адаптации персонала для организации. Формы и виды адаптации персонала: описание и примеры. Социально-психологическая адаптация сотрудника: трудности и способы их преодоления.

### **28. Программа адаптации работника: содержание, этапы, проблемы реализации.**

Виды и содержание программы адаптации работника. Этапы адаптации: характеристика и организационные мероприятия. Исполнители программы адаптации и их функции. Причины неудач при реализации программных мероприятий. Варианты документов для оформления программы адаптации в организации. Критерии оценки эффективности программы адаптации: подходы и примеры.

### **29. Профессиональное и личностное развитие персонала как задача службы управления персоналом организации.**

Понятие профессионального и личностного развития. Цели и мотивы профессионального развития. Основные направления деятельности кадровой службы по развитию персонала: выработка стратегии развития персонала; прогнозирование и планирование потребности в кадрах той или иной квалификации, карьеры, профессионального роста; профессиональная ориентация; организация адаптации, обучение, повышение квалификации; работа с кадровым резервом; изобретательство и рационализаторство; совершенствование личностных качеств работников; формирование организационной культуры. Позитивные последствия профессионального развития персонала. Фазы профессионального развития: опант, адепт, адаптант, интернал, мастер, авторитет.

### **30. Кадровый потенциал организации, методы его оценки и развития.**

Понятие кадрового потенциала организации. Методы оценки кадрового потенциала организации. Основные цели и задачи профессионального развития и обучения персонала. Перечень позитивных изменений в деятельности организации и людей в результате обучения кадров.

### **31. Социально-психологический климат в организации (структурном подразделении), методы его диагностики и оптимизации.**

Понятие социально-психологического климата организации. Факторы влияния на взаимоотношения. Методы диагностики социально-психологического климата в организации. Особенности межличностных отношений: симпатии и антипатии, притяжения и отталкивания, идентификации, совместимость и срабатываемость. Методы оптимизации социально-психологического климата в организации

### **32. Социальная политика современной организации: понятие, методы оценки ее эффективности.**

Историческая смена характера трудовой деятельности, возникновение социальной политики. Понятие, сущность и особенности социальной политики организации, её субъект и объект. Элементы социальной политики организации. Факторы, влияющие на социальную политику организации. Реализация социальной политики организации.

Развитие социальной среды организации – одно из направлений работы социальной службы организации (служб социального назначения), входящих в структуры управления персоналом. Задачи и функции социальных служб.

Прогнозирование и планирование социального развития организации. Роль состояния социальной среды организации для формирования имиджа организации. Социологические исследования в организации как материал для анализа социальной политики организации и аудита в социально-трудовой сфере.

Методика оценки эффективности социальной политики организации.

### **33. Виды, формы и методы обучения персонала.**

Организация и цели профессионального обучения. Виды образования: общее базовое (неполное среднее и среднее) и профессиональное (специальное и дополнительное). Формы обучения работников предприятий: профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации, обучение вторым специальностям. Формы дополнительного образования: адаптивное, поддерживающее (повышение квалификации), опережающее (переподготовка, обучение новым специальностям), многоцелевое для руководителей высшего уровня. Формы обучения: внутриорганизационное (на рабочем месте без отрыва от производства) и внешнее (обучение с отрывом от производства). Преимущества и недостатки данных форм обучения. Разновидности обучения работников на производстве: индивидуальная, групповая и курсовая подготовка. Формы индивидуальной и групповой подготовки: ученичество, наставничество, инструктаж, стажировка, ротация, ассистирование, объединенное руководство, дублирование. Общая характеристика моделей, технологий и методов обучения и развития персонала: традиционные методы обучения (лекции, семинары), развивающее обучение, методы активного обучения, модель обучающейся организации, коучинг, управление проектами, «обучение действием», метод кейсов, модульное обучение, дистанционное обучение, тренинг, деловые и ролевые игры, обучение по методам: Shadowing («Бытие тенью»), Secondment (командирование, разновидность ротации персонала), Buddying (закрепление партнера для предоставления обратной связи) и др.

### **34. Потребность в обучении персонала и оценка эффективности обучения.**

#### **Основные методы.**

Определение потребности персонала в обучении как этап организации работы по обучению персонала. Методы качественной (чему учить, какие навыки развивать) и количественной (какое число работников разных категорий нуждается в обучении) оценки потребности в обучении: оценка информации о работниках, имеющейся в кадровой службе, аттестация персонала, анализ планов организации и отдельных подразделений, наблюдение за работой персонала, работа с кадровым резервом, изучение опыта других организаций, экспертные оценки, изменения в работе, предъявляющие более высокие требования к квалификации персонала и др.

Оценка эффективности обучения – заключительный этап в организации обучения персонала. Цель и задачи данного этапа. Критерии, используемые при оценке эффективности обучения: мнение обучающихся, усвоение учебного материала, поведенческие изменения, рабочие результаты, эффективность затрат, освоение навыков. Методы оценки эффективности обучения: опросы, интервью, тесты, наблюдение, анализ производственных показателей, экономический анализ.

### **35. Стоимость рабочей силы и затраты на персонал как управленческая проблема.**

Понятие стоимости рабочей силы. Затраты на персонал и их составляющие: расходы на оплату труда, расходы социального характера, расходы, не относящиеся к фонду заработной платы и выплатам социального характера. Квалифицированная рабочая сила.

### **36. Понятие бюджетирования персонала и его основные этапы.**

Сущность бюджетирования персонала. Цель бюджетирования. Основные этапы бюджетирования, формирование персонала; определение статей расходов на персонал; разработка форматов кадрового планирования: привлечение нового персонала, планирование увольнений и перемещения, обучение и развитие персонала, фонд оплаты труда, социальные программы. Сбор информации. Разработка бюджета расходов. Контроль исполнения бюджета.

### **37. Оценка персонала: содержание оценки, ее субъекты и этапы.**

Оценка персонала и ее задачи. Направленность оценки на развитие персонала и на стимулирование результативной деятельности. Три ключевых предмета деловой оценки. Этапы оценки. Субъекты оценки персонала, их достоинства и недостатки. Руководитель как наиболее распространенный субъект оценки. Снижение субъективизма оценки за счет использования мультисубъектного подхода. Критерии оценки и аттестации труда персонала. Аттестация персонала и ее цели. Роль кадровых служб в проведении аттестации. Этапы аттестации.

### **38. Методы деловой оценки персонала и их выбор в зависимости от целей оценки.**

Наиболее распространенные методы оценки персонала. Абсолютные и сравнительные методы оценки персонала. Оценка по результатам и оценка по компетенциям – разница с точки зрения целей оценки. Текущая оценка деятельности и аттестация. Оценка 360 градусов – возможности и ограничения применения.

### **39. Нормативно-правовые требования к проведению аттестации персонала.**

Аттестация персонала, ее цели, задачи и принципы. Правовые основания аттестации персонала. Виды аттестации. Роль кадровых служб в проведении аттестации. Документационное обеспечение аттестации персонала. Аттестационная комиссия. Порядок и этапы проведения аттестации. Оценка персонала и ее задачи. Этапы и методы оценки. Критерии оценки и аттестации труда персонала.

### **40. Организационное поведение, его виды и основные детерминанты.**

Понятие организационного поведения. Функциональное и дисфункциональное организационное поведение. Особые виды организационного поведения: просоциальное, асоциальное и девиантное организационное поведение. Внешние и внутренние детерминанты организационного поведения.

### **41. Методы анализа и оценки организационного поведения.**

Наблюдение как метод оценки организационного поведения. Применение MYSTERY SHOPPING как метода стандартизированного наблюдения для оценки организационного поведения персонала.

Опрос как метод анализа и оценки организационного поведения.

Тестирование как метод диагностики организационного поведения (диагностика стилей руководства, стилей поведения в конфликте и др.).

### **42. Методы и технологии модификации организационного поведения.**

Формы обучения персонала, направленные на формирование корпоративных моделей поведения: программы обучения новичков, поведенческие тренинги.

Стратегии мотивации персонала, направленные на закрепление функциональных форм организационного поведения.

Технология модификации организационного поведения (МОП) как комплексная методика диагностики и коррекции организационного поведения

#### **43. Коммуникации в организациях: понятие, виды, структура коммуникационного процесса, его противоречия и барьеры.**

Определение коммуникации. Современные теории коммуникации. Теория сетей. Теория диффузий и теория игр. Концепция потребления и удовлетворения. Ситуационная теория общественности Джеймса Грюнига. Колесо связей с общественностью Д.Бернштейна.

Типология организаций. Основные виды коммуникации. Особенности межличностной, специализированной (деловой) и массовой коммуникации. PR как особый вид коммуникативной политики в организациях. Понятие об устной, печатной, аудиовизуальной коммуникации. Формы вербальной коммуникации: монолог, диалог, полилог.

Коммуникативный процесс: структура, элементы, функции. Коммуникатор: индивидуальный и институциональный аспекты деятельности. Процесс формирования сообщения. Особенности синтактики, семантики и прагматики. Аудитория. Типология целевых аудиторий. Коммуникативные барьеры и способы их разрешения.

Эффективность внутриорганизационной коммуникации. Методы информирования, убеждения, внушения. Средства и методы внутриорганизационной и междуорганизационной коммуникации. Моделирование коммуникативного пространства. Специфика уровней коммуникаций в государственных учреждениях федерального и муниципального управления.

#### **44. Управление изменениями в организации как кадровая проблема. Преодоление сопротивления переменам.**

Организационные изменения: сущность и типы. Управление изменениями: понятие и принципы. Подходы к управлению изменениями: директивный, переговорный, аналитический, основанный на действии (каждый расшифровать). Основные проблемы изменений. Сопротивление как ключевая проблема изменений: причины, виды и способы преодоления. Этапы управления изменениями К. Левину. Факторы, определяющие успешность организационных изменений.

#### **45. Деловая карьера: понятие, виды, критерии успешности.**

Деловая карьера как процесс самореализации в профессиональной сфере и как смена профессиональных позиций. Виды карьеры: специализированная и неспециализированная карьера, межорганизационная и внутриорганизационная карьера, должностная и профессиональная карьера. Объективные и субъективные критерии успешности карьеры.

#### **46. Типы карьерного процесса, этапы карьеры. Природа и сущность карьеризма.**

Нормальная, стремительная и медленная карьера. Признаки нормальной карьеры и виды отклонений от нормального карьерного процесса. Карьерные девиации. Понятие карьеризма. Факторы, способствующие проявлению карьеризма. Меры по профилактике карьеризма.

Возрастная периодизация карьеры. Этапы карьеры по В.Н.Паркинсону.

#### **47. Планирование внутриорганизационной карьеры: содержание и виды индивидуальных планов развития карьеры; технологии, используемые при планировании карьеры.**

Планирование карьеры как определение карьерных целей и путей их достижения. Планирование карьеры на организационном и индивидуальном уровнях.

Содержание индивидуальных планов развития карьеры, виды индивидуальных планов развития карьеры: краткосрочный, среднесрочный, долгосрочный.

Технологии, используемые при планировании карьеры.

#### **48. Персонал-технологии развития внутриорганизационной карьеры.**

Системы регистрации вакансий объявления вакантных должностей; Системы служебно - профессионального продвижения. Job-дизайн; Система непрерывного опережающего образования; Системы работы с кадровым резервом; Формирование и подготовка молодежного резерва на руководящие должности; Ротация кадров; Повышение совместимости работы и семьи; Гибкие условия труда и гибкие рабочие места; Аутплейсмент. Охарактеризовать подробно две технологии по выбору

#### **49. Система и методы стимулирования персонала в организации.**

Понятие «мотивации» и «стимулирования». Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала. Использование достижений и выводов теорий мотивации как инструмента управления трудовой деятельностью организации. Материальное и моральное стимулирование. Методы стимулирования трудовой деятельности: программы материального стимулирования; обогащение труда (перепроектирование организационной структуры, а так же заданий и функций работников с целью повышения их мотивации и удовлетворенности трудом); целевой менеджмент, партисипативное управление. Соотношение видов стимулов и потребностей работников.

#### **50. Основные содержательные теории мотивации и их применение на практике.**

Понятие мотивационного менеджмента. Понятие мотива и мотивации. Виды мотивации: внутренняя и внешняя. Обзор содержательных теорий мотивации. Классификация потребностей: первичные и вторичные. Потребности как фактор мотивации личности. Теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда, теория потребностей существования (Existenc) , отношений (Relatednes) и роста (Growth) К. Альдерфера (теория ERG), двухфакторная теория Ф.Герцберга (факторы гигиены и факторы мотивации) и некоторые другие. Применение данных теорий в практике деятельности организаций. Достоинства и недостатки.

#### **51. Процессуальные теории мотивации и их применение на практике.**

Понятие мотивационного менеджмента. Понятие мотива и мотивации. Обзор процессуальных теорий мотивации. Теория трудовой мотивации Д. Аткинсона. Теория ожиданий В. Врума. Теория справедливости С. Адамса. Теория постановки целей Э. Локка. Комплексная теория Портера-Лоулера. Применение данных теорий в практике деятельности организаций. Достоинства и недостатки.

#### **52. Принципы построения системы стимулирования персонала, механизм стимулирования, проблемы его формирования и развития.**

Стимулирование как одна из функций управления – обеспечение высокой результативности с помощью адекватного стимулирования работников. Трудности выявления и изучения мотивации. Мотивы и потребности людей в организациях. Механизм стимулирования. Значение соотношения стимулов и потребностей. Правила построения системы стимулирования. Структура и элементы системы стимулирования персонала в организации. Система оплаты труда и непосредственное удовлетворение потребностей как элементы системы материального стимулирования. «Кафетерийная»

система предоставления стимулов. Нематериальная система стимулирования: формализованные и неформализованные стимулы.

### **53. Стили руководства: понятие, виды, проблемы эффективности.**

Стиль руководства как система методов воздействия руководителя на подчиненных. Стиль руководства как фактор, влияющий на эффективность работы организации и реализацию потенциальных возможностей сотрудников. Классификации стилей руководства. Характеристика стилей по одной из классификаций. Связь стиля руководства и стиля принятия управленческих решений. Лидерство и руководство. Основные проблемы. Влияние стиля руководства на состояние социально-психологического климата коллектива организации.

### **54. Конфликты в организации: причины, классификация, проблемы диагностики, стратегии поведения в конфликте.**

Понятие конфликта. Функции конфликтов: деструктивные и конструктивные (для организации и для личности). Типология (классификация) конфликтов: по отношению к субъектам: внутриличностные, межличностные (вертикальные, горизонтальные), между личностью и группой, межгрупповые (между структурными подразделениями); по Ю. Емельянову, по А.И. Шипилову: на основе потребностей (ресурсные, статусно-ролевые, ценностно-нормативные). Структурные элементы конфликта: конфликтующие стороны (субъекты конфликта), основные и непосредственные участники конфликта, подстрекатели, зона разногласий (предмет конфликта), мотивы конфликтантов, конфликтные действия, образ конфликта у участников, чувства и эмоции субъектов конфликта. Взаимосвязь конфликтов и стрессовых состояний.

Источники конфликтов, объективные и субъективные причины возникновения конфликтных ситуаций в социальной сфере. Причины конфликтов в организации. Классификация причин конфликтов в организации: структурно-организационные причины; функционально-организационные, личностно-функциональные, ситуационно-управленческие причины и пр., позиционные конфликты; ресурсные конфликты; динамические конфликты; организационно-технологические конфликты; конфликты в социально-экономической системе организации; конфликты в административно управленческой системе; конфликты, связанные с функционированием неформальных групп в организации; нарушение групповых норм, борьба за лидерство.

Стратегии поведения в конфликте по К.Томасу и Килманну (уход, приспособление, компромисс, подавление, сотрудничество)

### **55. Динамика конфликта и способы его завершения на разных стадиях.**

Понятие конфликта. Основные стадии развития конфликта: предконфликтная (конфликтная) ситуация, инцидент, стадия открытого конфликта, стадия кризиса отношений, завершение конфликта. Понятие конфликтогена, основные группы конфликтогенов. Основные формы завершения конфликтов: разрешение, урегулирование конфликта, затухание конфликта, перерастание в другой конфликт. Основные способы завершения: силовое решение, разъединение сторон, примирение (уступка, компромисс, интегративное решение).

### **56. Управление конфликтами в организации: прогнозирование, предупреждение, урегулирование, разрешение.**

Понятие управления конфликтами: основные этапы. Прогнозирование (основные причины конфликтов в организации). Предупреждение конфликта как вид деятельности, направленный на недопущение возникновения конфликта (основанный

на прогнозировании конфликта), предполагающий нейтрализацию действий детерминирующих его факторов. Объективные организационно-управленческие условия, социально-психологические условия предупреждения (профилактики) конфликтов. Эффективное управление социальной системой как важное условие предупреждения (профилактики) конфликтов в организации (превентивная форма предупреждения конфликтов): постоянная забота об удовлетворении нужд и запросов сотрудников; наличие документов, регулирующих отбор персонала, продвижение по службе, оценку и аттестацию, справедливую оплату труда и материальное стимулирование; высвобождение персонала и т.д.; подбор и расстановка сотрудников с учетом их индивидуально-психических особенностей; соблюдение принципов социальной справедливости в любых решениях и т.д. Оптимальные управленческие решения как условие предупреждения конфликтов. Основные модели поведения личности в конфликтном взаимодействии: конструктивная, деструктивная, конформистская. Социальное партнерство как форма сотрудничества в решении проблем социально-экономического развития и профилактики конфликтов в области трудовых отношений. Роль предпринимателей и менеджеров в управлении конфликтами.

### **57. Технологии урегулирования конфликтов.**

Понятие «управление конфликтами». Урегулирование конфликта как этап управления конфликтами. Этапы регулирования конфликтов: признание реальности конфликта, легитимизация конфликта, институатизация конфликта. Основные технологии: информационные, коммуникативные, организационные, социально-психологические.

### **58. Роль руководителя в управлении конфликтами в организации.**

Зависимость деятельности руководителя в управлении конфликтами от многих факторов: содержания самого конфликта, условий его возникновения, развития и пр. Основные шаги алгоритма деятельности руководителя в процессе управления конфликтами: изучение причин возникновения конфликта, ограничение числа участников, дополнительный анализ конфликта. Учет негативных факторов принятия конструктивных решений. Различия в подходах к применению власти при разрешении конфликтов. Принятие управленческого решения Требования к личностным качествам руководителя.

### **59. Переговоры как способ разрешения конфликтов, технология принципиального ведения переговоров.**

Переговоры как способ разрешения конфликтов. Подходы к проведению переговоров: конфронтационный, партнерский. Основные этапы: подготовительный, основной (переговорный процесс), завершающий (анализ результатов переговоров). Особенности организации и содержания каждого этапа. Позиции и интересы участников переговоров. Применяемые стратегии и тактики в переговорах. Участие в переговорах посредника. Варианты посредничества. Факторы успеха переговоров. Ошибки при проведении переговоров. Технология принципиального ведения переговоров.

### **60. Оплата труда персонала: функции, структура, место в системе стимулирования персонала.**

Понятие оплаты труда и заработной платы. Функции оплаты труда: восстановительная, регулирующая, распределительная, стимулирующая и др. Роль оплаты труда в системе стимулирования. Оплата труда как «универсальный стимул», оплата труда и удовлетворение потребностей работника и членов его семьи. Ограничения оплаты труда как стимула. Структура оплаты труда. Элементы системы

оплаты труда: постоянная и переменная части. Правила определения размеров постоянной и переменной части оплаты труда.

#### **61. Основные правила использования денежного вознаграждения в качестве стимула.**

Оплата труда, ее определяющая роль в системе вознаграждения. Правила определения размера оплаты труда работников с целью стимулирования к производительному и качественному труду. Связь правил оплаты труда с теориями мотивации: теорией справедливости, теорией ожиданий.

Методы оплаты труда в России: формы и системы организации заработной платы. Районное (поясное) регулирование заработной платы. Северные надбавки и коэффициенты за работу в высокогорных районах в РФ. Программы материального стимулирования (надбавки; премии; индивидуальная сдельная оплата труда; групповая премии за работу, выполненную группой).

#### **62. Сравнительная характеристика форм оплаты труда и их применение.**

Понятие формы оплаты труда. Виды формы оплаты труда (повременная и сдельная) Объективные обстоятельства, определяющие выбор формы оплаты труда. Повременная форма оплаты труда и ее системы; простая, повременная, повременно-премиальная. Сдельная форма оплаты труда и ее системы; прямая, сдельная, сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная, косвенная, сдельная, аккордная.

#### **63. Состав фонда оплаты труда, особенности его формирования в государственных органах и бизнесе.**

Понятие фонда оплаты труда. Формирование фонда оплаты труда, утверждение штатного расписания, утверждение Положения по оплате труда. Состав фонда оплаты труда, заработная плата по тарифным ставкам и окладам, заработная плата по сдельным расценкам, компенсационные выплаты, стимулирующие выплаты. Формирование и состав фонда оплаты труда в органах государственного управления.

#### **64. Премиальная система как инструмент стимулирования персонала: виды премий и их использование.**

Основные задачи системы премирования. Основные показатели премирования. Виды премий и их использование, премирование за основные результаты деятельности, единовременное премирование работников.

#### **65. Понятие и состав компенсационного пакета, его социальная значимость для работника.**

Понятие компенсационного пакета. Состав компенсационного пакета Базовая заработная плата – гарантированная компенсация работнику за труд. Дополнительная часть (льготы) - виды льгот - социальная значимость льгот для работника.

#### **66. Эффективность системы управления персоналом как проблема теории и практики.**

Понятие «эффективности». Эффективность как экономическая категория. Управленческая эффективность. Социальная эффективность. Показатели эффективности системы управления персоналом. Оценка социальной и экономической эффективности проектов совершенствования системы и процессов управления персоналом. Эффективность отбора кадров, эффективность обучения.



### **67. Эффективность трудовой деятельности: понятие, методы повышения эффективности трудовой деятельности в сфере управления.**

Понятие эффективности трудовой деятельности. Работоспособность как составляющая эффективности трудовой деятельности. Методы повышения эффективности трудовой деятельности в сфере управления; совершенствование умений и навыков в результате трудового обучения расположение и компоновка рабочего места оптимальная поза человека учет антропологических и психофизиологических особенностей человека правильный выбор типа и размещения органов и пультов управления машинами и механизмами, чередование работы и отдыха.

### **68. Высвобождение персонала. Аутплейсмент как технология высвобождения персонала.**

Высвобождение персонала как направление деятельности службы управления персоналом. Понятие «высвобождение» и «увольнение» персонала. Текучесть кадров и ее причины. Возможность стабилизирующих текучесть кадров факторов в организации. Выход на пенсию. Понятие «скользящего пенсионирования». Система мероприятий по высвобождению персонала. Правовое регулирование расторжения трудового контракта. Социальные гарантии и компенсации.

Аутплейсмент как технология, включающая в себя мероприятия по соблюдению правовых норм и организационно-психологической помощи со стороны администрации при увольнении сотрудников, а также сопровождение и ориентацию на рынке труда сокращаемых работников. Аутплейсмент как внешняя консультационная услуга.

### **69. Неформальные группы в организации и их роль в организационном поведении.**

Два типа групп в организациях: организованные и стихийные (неформальные). Их отличия. Причины возникновения неформальных групп в организациях. Терапевтическое значение неформальных групп в организации для персонала. Противостояние или «действия в направлении организации» со стороны неформальных групп.

### **70. Групповая динамика, феномен групповой сплоченности и его использование в управлении персоналом.**

Определение понятия, сущность и механизмы групповой динамики в менеджменте. Этапы и механизм образования малых групп. Сущность и причины возникновения внутригрупповых конфликтов, роль лидера в данном процессе. Определение понятия сплоченности группы. Мероприятия по укреплению и разрушению групповой сплоченности.

### **71. Проблемы и технологии формирования команд в организации. Командный менеджмент.**

Определение командообразования как процесса и технологии в организационном управлении. Типология и факторы формирования команд. Технологии формирования эффективной управленческой команды в организации. Современные методы сопровождения управленческого командообразования. Воздействие на процесс согласования решений. Последствия групповой лояльности и тенденций искажения в управленческих командах. Определение и перспективы командного менеджмента.

### **72. Ролевое распределение в рабочей группе и команде: природа и динамика.**

Понятия рабочей группы и команды: сходство и различия. Формирование группового поведения в организации. Особенности формирования управленческих команд: психологические основы формирования команды, распределение ролевых

функций, диагностика групповых проблем. Модель развития команды. Методы повышения эффективности команд.

### **73. Понятия лидерства и руководства: общее и частное, сравнительный анализ.**

Понятие и сущность лидерства и руководства: сравнительный анализ. Положения основных теорий лидерства и ситуации их применения. Авторитет личности в группе. Стили руководства. Анализ стиля руководства в организации и его влияния на эффективность управления персоналом. Лидерские стратегии. Методы диагностики лидерских качеств. Проблема соотношения лидера и менеджера и пути ее решения.

### **74. Здоровье и безопасность труда персонала как проблема кадрового менеджмента.**

Понятие «опасность». Виды опасностей. Служба охраны труда, ее задачи и права. Комитеты (комиссии) по охране труда, их задачи и права. Понятие и содержание охраны труда. Законодательная база безопасных условий труда: группы норм трудового права об основных направлениях государственной политики в области охраны труда; права работников на охрану труда и их гарантии; нормы и требования по организации и обеспечению охраны труда работодателем и его администрацией; правила по технике безопасности и производственной санитарии; система стандартов безопасности труда (ССБТ); правила особой охраны труда женщин и работников с семейными обязанностями; правила особой охраны труда несовершеннолетних до 18 лет и лиц с пониженной трудоспособностью. Государственный надзор за соблюдением трудового законодательства и охраны труда.

Аттестация рабочих мест и сертификация рабочих мест, задачи и нормативные основы проведения. Создание аттестационной комиссии и ее работа в характерных производственных условиях, с использованием методов контроля, предусмотренных соответствующими ГОСТами.

Обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве, пособие в случае несчастных случаев на производстве и профессиональными заболеваниями. Методика расчета возмещения вреда вследствие трудового увечья и профзаболеваний.

Затраты на охрану труда и технику безопасности. Экономическое значение охраны труда.

### **75. Кадровый аудит, его виды и методы проведения.**

Понятие кадрового аудита. Цели и задачи кадрового аудита. Место аудита в системе управления персоналом организации. Исследовательские подходы к аудиту персонала. Методы проведения аудита персонала. Этапы проведения кадрового аудита. Виды кадрового аудита: аудит рабочих мест, аудит найма, аудит увольнений, аудит вознаграждений, аудит условий и безопасности труда, аудит интеллектуального капитала, аудит служб управления персоналом (один вид подробно)

### **76. Зарубежный опыт управления персоналом (японская, американская, западноевропейская модели): возможность применения в России.**

Японская модель управления персоналом: общая характеристика, кружки качества, ротация, пожизненный найм. Американская модель управления персоналом: общая характеристика, совершенствование организационной структуры, партисипация. Западноевропейский опыт управления персоналом: общая характеристика: дистанционный персонал, аутсорсинг, аутстаффинг, лизинг персонала.

Возможности применения зарубежного опыта управления персоналом в России.

### **77. Разработка организационной структуры и штатного расписания организации: этапы и методы.**

Организационные структуры управления. Содержание и типы организационных структур управления. Звено и ступень управления. Горизонтальные и вертикальные связи. Линейные и функциональные связи. Требования к организационным структурам управления. Нормы управляемости. Штатное расписание: этапы и методы разработки.

### **78. Понятие трудового договора, виды трудовых договоров.**

Правовое регулирование трудоустройства. Понятие и стороны трудового договора. Виды трудовых договоров. Роль и место трудового договора в системе трудового права. Отличие трудового договора от договоров гражданского права. Содержание трудового договора. Договор с неопределенным сроком и срочные трудовые договоры. Порядок и основания заключения, изменения и прекращения трудового договора.

### **79. Права и роль профсоюзов в организации.**

Правовые основы создания и деятельности профсоюзов. Цели и задачи деятельности профсоюзных организаций. Основные права профсоюзов, их классификация. Защита трудовых прав работников профсоюзами. Гарантии осуществления прав профсоюзов. Обязанности работодателя по созданию условий для осуществления деятельности выборного органа первичной профсоюзной организации. Ответственность за нарушение прав профессиональных союзов.

### **80. Трудовые споры и порядок их разрешения.**

Трудовые споры, их виды и причины возникновения. Понятие индивидуального трудового спора. Органы по рассмотрению индивидуальных трудовых споров. Порядок рассмотрения и разрешения индивидуальных трудовых споров. Исполнение решений по индивидуальным трудовым спорам.

Понятие коллективного трудового спора. Примирительные процедуры. Порядок рассмотрения и разрешения коллективных трудовых споров. Забастовка как способ разрешения коллективного трудового спора. Основания признания забастовки незаконной. Ответственность за нарушения законодательства о порядке разрешения коллективных трудовых споров.

### **81. Методы изучения затрат рабочего времени. Технология проведения фотографии рабочего дня.**

Структура затрат рабочего времени. Задачи и методы изучения затрат рабочего времени. Фотография рабочего времени. Самофотография. Хронометраж. Фотохронометраж. Виды фотографии рабочего времени. Основные этапы наблюдения. Анализ результатов. Нормативный и фактический балансы рабочего времени. Коэффициенты полезного использования рабочего времени, полезного использования оборудования, потерь рабочего времени.

Эффективность трудовой деятельности: понятие, методы повышения эффективности трудовой деятельности в сфере управления.

Понятие эффективности труда. Оценка эффективности труда руководителей и специалистов, оценка производительности труда. Производительность и качество труда. Эффективность и результативность деятельности: общее и особенное. Основные показатели результативности деятельности. КПЭ (KPI) и их применение с целью оценки результативности деятельности. Оценка руководителей организаций (бизнес-единиц) на основе сбалансированной системы показателей (BSC)/ Анализ и планирование трудовых показателей.

## **82. Правила подготовки и проведения служебных совещаний.**

Общая характеристика делового (служебного) совещания. Понятие служебного совещания и принципы его организации. Виды и стили служебных совещаний. Процесс подготовки служебных совещаний. Процесс проведения служебных совещаний. Особенности процесса проведения служебных совещаний. Стили поведения руководителя на совещании. Итоги совещания.

## **83. Состав и содержание кадровой документации, основные документы, регламентирующие управление персоналом как основа кадровой дисциплины.**

Понятие «документ» и «система документации». Основные документы, регламентирующие управление персоналом: Положение о персонале организации, Правила внутреннего трудового распорядка, Положение об отделе управления персоналом, должностные инструкции его сотрудников, нормативы времени на отдельные операции при работе с кадровой документацией, штатные расписания.

Состав кадровой документации: трудовой договор (контракт); приказы о приёме на работу, о переводе на другую работу, о предоставлении отпуска и др.; личная карточка, табель учета использования рабочего времени, личные заявления работников, графики отпусков и др. Нормативно-методические документы, регламентирующие состав, содержание и оформление кадровых документов.

Правила оформления приказа (распоряжения) о приёме на работу. Особенности условий договора (контракта) с лицами разных должностных категорий, с подростками, инвалидами. Порядок расторжения трудового договора (контракта). Документы по увольнению работника: заявление или служебная записка, приказ об увольнении; порядок их составления и оформления.

Нормативные документы о порядке ведения трудовых книжек. Правила заполнения трудовых книжек. Образцы формулировок записей в трудовых книжках. Вкладыш в трудовую книжку, дубликат трудовой книжки. Учёт движения трудовых книжек, порядок выдачи трудовой книжки при увольнении. Хранение трудовых книжек.

## **84. Автоматизированные системы управления персоналом.**

Информатизация и компьютеризация процессов управления персоналом. Необходимость системного подхода к информатизации системы управления персоналом. Средства компьютерной, коммуникационной и организационной техники. Характеристика и классификация современных программных средств. Нормативно-методическое обеспечение информационных технологий управления персоналом.

Требования к автоматизированным системам управления персоналом (АСУП). Правила, порядок создания (или выбора из готовых решений), внедрения и эксплуатации АСУП. Экономическая эффективность применения автоматизированных информационных технологий. Проблема информационной безопасности компьютерных данных. Технология электронной цифровой подписи.

Современная концепция автоматизированных рабочих мест (АРМ), классификация и принципы построения. Эргономические проблемы системы «человек – машина».

Функции автоматизированных систем управления персоналом. Характеристика комплексных задач АСУП: связь с внешней средой, учет и перемещение кадров, общие вопросы информационного характера. Автоматизированные средства поддержки персонал-технологий: программы учета кадров; программы расчета заработной платы; программы управления персоналом; локальные специализированные решения. Обзор рынка программных средств по управлению персоналом. Основные компоненты модульных систем на 1-2 примере

## **85. Информационно-коммуникационные технологии в сфере управления персоналом.**

Современные преимущества использования ПК на рабочем месте: развитие систем коммуникации и обратной связи, адаптация ПК к потребностям пользователя, новые возможности быстрого распространения в пространстве и сбора информации.

Интеллектуальные информационные технологии. Виртуальные системы и «облачные» технологии. Способы и средства решения неформализованных задач в различных сферах творческой деятельности человека. Преимущества интеллектуальных информационных технологий и систем поддержки принятия управленческих решений.

Возможности информационно-телекоммуникационной сети Интернет. Основные виды сервисов в сети Интернет: различные виды организации и доступа к информационным ресурсам друг друга (поисковые системы, профессиональные порталы), электронную почту, телеконференции, голосовую связь, видеоконференции, социальные сети, - как инструмента работы службы управления персоналом.

Социальные сети как инструмент работы службы по управлению персоналом. Социальные сети как социально-психологическое и социально-экономическое явление. Сущность и проявленные функции. Возможности и ограничения в работе службы по управлению персоналом. Обзор наиболее популярных социальных сетей. Их особенностей, возможностей, преимуществ и ограничений.

Политика безопасности: конфиденциальность, целостность, доступность. Типовой комплекс мер по защите информации в сети Интернет: анализ рисков; политика безопасности; применение управленческих, операционных и программно-технических регуляторов.

## **86. Особенности управления персоналом в условиях проектного менеджмента.**

Понятие проектного менеджмента. Персонал проекта, разновидности проектных групп: команды специалистов, межфункциональные команды, виртуальные команды, команды реформ. Подбор персонала и формирование команды. Распределение ролей и ответственности. Методы мотивации. Оценка деятельности.

## **87. Разработка управленческих решений: этапы и методы. Методы группового принятия решений.**

Понятие управленческого решения. Основные подходы: интуитивный подход, подход, основанный на суждениях и опыте, рациональный подход к решению проблем. Основные этапы рационального подхода: диагностика проблемы, формулировка ограничений и критериев, определение альтернативных решений, оценка альтернатив, выбор. Оптимальные управленческие решения как условие предупреждения конфликтов.

Классификация групп методов принятия управленческих решений: экономико-математические («Дерево решений», «Платежная матрица»); активизирующие: психологические и методы подключения интеллектуальных источников («Мозговой штурм», «6 - 3 - 5» и др.); эвристические (метод номинальной группы, метод эвристических вопросов и ответов); экспертные (метод парного сравнения, метод Дельфи и др.), прогнозные методы.

Достоинства и недостатки индивидуальной и групповой форм разработки управленческих решений. Методы группового принятия решений (технология «мозгового штурма», основные этапы метода номинальной группы) и пр.

## **88. Понятие и основные инструменты самоменеджмента.**

Самоменеджмент как управление собой. Связь самоменеджмента с менеджментом. Функции самоменеджмента: стратегическое и текущее планирование, самоорганизация, самомотивация, самоконтроль.

Тайм-Менеджмент как основное направление самоменеджмента. Определение приоритетов в деятельности, пропорции времени как инструменты самоменеджмента. Правила самомотивации. Стресс-менеджмент и его применение. Основные правила самовоздействия и саморегуляции.

### **89. Технологии стрессменеджмента: профилактика стрессов в трудовой деятельности, преодоление стресса.**

Понятие стресс, дистресс и фрустрация. Психофизиологические механизмы стресса. Неспецифический адаптационный синдром. Динамика развития стресса. Психологические аспекты теории стресса Г. Селье. Виды стресса. Психологические защитные механизмы в ситуациях стресса. Совладающее со стрессом поведение. Основные теоретические подходы в психологии стресса-совладания: диспозиционный (личностный), ситуативно-динамический, интегративный. Эффективные технологии стрессменеджмента.

### **90. Управленческое консультирование: направления, типы, этапы, основные принципы.**

Понятие, сущность и назначение (миссия) управленческого консультирования. Управленческий консалтинг как профессиональная услуга, профессия и бизнес.

Основные направления управленческого консультирования: общий менеджмент, стратегический менеджмент, бизнес-модели компаний, реструктуризация компаний, антикризисное управление, кадровый менеджмент, финансовый менеджмент, управление маркетингом и PR и др. Типы управленческого консультирования: рекомендательный и процессный консалтинг. Основные принципы управленческого консультирования. Этапы процесса управленческого консультирования: этап подготовки, этап диагностики, этап планирования действий, этап внедрения, завершающий этап. Основные принципы консалтинговой деятельности: научности, гибкости, прогрессивности, преемственности, сохранения системы, изменения системы, конкретности, гласности, компетентности, динамичности, научной перспективы, креативности, эффективности (3 раскрыть подробно).

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

Подготовка к государственному экзамену способствует закреплению, углублению и обобщению знаний, полученных, в процессе обучения, а также применению их к решению практических задач. Готовясь к государственному экзамену, студент ликвидирует имеющиеся пробелы в знаниях, углубляет, систематизирует и упорядочивает свои знания. На государственном экзамене студент демонстрирует то, что он приобрел в процессе обучения по образовательной программе.

Экзамен проводится в форме устного ответа на вопросы экзаменационного билета. В каждом билете содержится по три вопроса. Порядок формирования билетов из перечня вопросов определяется выпускающей кафедрой.

На экзамене допускается иметь при себе только письменные принадлежности. По решению государственной экзаменационной комиссии возможно использование законодательной и нормативной литературы по направлению подготовки (предоставляется филиалом Академии).

Для ответа на экзаменационный билет студентам предоставляется возможность подготовки в течение не менее 45 минут. Для ответа на вопросы не более 10 минут на каждый, после чего председатель государственной экзаменационной комиссии предлагает членам комиссии задать студенту дополнительные вопросы в рамках тематики вопросов в билете.

Отвечая на экзаменационные вопросы, необходимо придерживаться определенного плана ответа, который не позволит уйти в сторону от содержания поставленных вопросов.

При ответе на экзамене допускается многообразие мнений. Это означает, что студент вправе выбирать любую точку зрения по дискуссионной проблеме, но с условием достаточной аргументации своей позиции. Приветствуется, если студент не читает с листа, а свободно излагает материал, ориентируясь на заранее составленный план.

К выступлению выпускника на государственном экзамене предъявляются следующие требования:

- ответ должен строго соответствовать объему вопросов билета;
- ответ должен полностью исчерпывать содержание вопросов билета;
- ответ должен соответствовать определенному плану, который рекомендуется огласить в начале выступления;
- выступление должно соответствовать нормам и правилам публичной речи, быть четким, обоснованным, логичным.

Дополнительные вопросы задаются членами государственной экзаменационной комиссии в рамках билета и связаны, как правило, с неполным ответом. Уточняющие вопросы задаются, чтобы либо конкретизировать мысли студента, либо чтобы студент подкрепил те или иные теоретические положения практикой, либо привлек знания смежных учебных дисциплин. Полный ответ на уточняющие вопросы лишь усиливает эффект общего ответа студента.

Важно, грамотно распределить время, отведенное для подготовки к государственному экзамену. В этой связи целесообразно составить календарный план подготовки к экзамену, в котором в определенной последовательности отразить изучение или повторение всех экзаменационных вопросов. Подготовку к экзамену необходимо вести ритмично и систематично.

Подготовка к государственному экзамену включает в себя самостоятельную работу в течение всего периода обучения и непосредственную подготовку в дни, предшествующие государственному экзамену по темам, выносимым на государственную аттестацию.

При подготовке к государственному экзамену целесообразно использовать материалы лекций, учебно-методические материалы выпускающей кафедры, рекомендованную основную и дополнительную литературу, нормативные правовые акты. Особо следует обратить внимание на умение использовать программу государственного экзамена (перечень вопросов, выносимых на государственный экзамен). Формулировка вопросов экзаменационного билета совпадает с формулировкой перечня вопросов, выносимых на государственный экзамен. Она обеспечивает информационный минимум по каждому вопросу, здесь перечисляются признаки отдельных наиболее сложных понятий, показывается их структура, приводятся виды, формы и т.п. Поэтому рекомендуется максимально использовать сведения, содержащиеся в программе государственного экзамена.

При подготовке к государственному экзамену необходимо изучить перечень вопросов, выносимых на государственный экзамен, и подготовить по каждому вопросу конспект ответа, то есть тезисно записать ответы на вопросы. Запись включает дополнительные (моторные) ресурсы памяти, что помогает структурировать и запомнить материал. При ответах необходимо быть предельно точным в определении понятий, так как в них фиксируются признаки, показывающие их сущность и позволяющие отличать данное понятие от других.

Является крайне важным посещение проводимой перед государственным экзаменом консультации. Здесь есть возможность задать вопросы преподавателю по тем разделам и темам, которые недостаточно или противоречиво освещены в учебной, научной литературе или вызывают затруднение в восприятии.

### 3.3. Перечень рекомендуемой литературы для подготовки к государственному экзамену

#### 3.3.1. Основная литература

1. Анцупов, А.Я. Конфликтология : учебник / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – Издание 5-е, переработанное и дополненное. – Санкт-Петербург [и др] : Питер, 2014. – 503. : табл.
2. Анцупов, А.Я. Социально-психологическая оценка персонала [Электронный ресурс] : учебное пособие / А.Я. Анцупов, В.В. Ковалёв. – Электронные текстовые данные. – Москва : Юнити-Дана, 2012. – 395 с. – Режим доступа : <http://www.knigafund.ru/books/164388>
3. Балдин, К.В. Управленческие решения [Электронный ресурс] : учебник / К.В. Балдин, В.Б. Уткин, С.Н. Воробьев. – Электронные текстовые данные. – Москва : Дашков и К, 2014. – 495 с. – Режим доступа : <http://www.knigafund.ru/books/16954>
4. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации» / Т.Ю. Базаров. – Электронные текстовые данные. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 237 с. – Режим доступа : <http://www.knigafund.ru/books/173266>
5. Баранников, А.Ф. Теория организации [Электронный ресурс] : учебник / А.Ф. Баранников. – Электронные текстовые данные. – Москва : Юнити-Дана, 2012. – 700 с. – Режим доступа : <http://www.knigafund.ru/books/149209>
6. Баринов, В.А. Организационное проектирование : учебник / В.А. Баринов. – Москва : Инфра-М, 2012. – 383, [1] с. : ил.
7. Блинов, А.О. Управление изменениями [Электронный ресурс] : учебник для бакалавров / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. – Электронные текстовые данные. – Москва : Дашков и К, 2014. – 304 с. – Режим доступа : <http://www.knigafund.ru/books/172185>
8. Бусов, В.И. Управленческие решения : учебник для бакалавров / В.И. Бусов. – Москва : Юрайт, 2013. – 254 с. : табл.
9. Гонтарева, И.В. Управление проектами : учебное пособие / И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. – Москва : Либроком, 2014. – 397 с. : прил. : С. 367-397.
10. Гринберг, А.С. Документационное обеспечение управления [Электронный ресурс] : учебник / А.С. Гринберг, Н.Н. Горбачёв, О.А. Мухаметшина. – Электронные текстовые данные. – Москва : Юнити-Дана, 2012. – Режим доступа : <http://www.knigafund.ru/books/149235>
11. Голов, Р.С. Управление инновационной деятельностью [Электронный ресурс] : учебник для бакалавров / Р.С. Голов, А.П. Агарков. – Электронные текстовые данные. – Москва : Дашков и К, 2014. – 208 с. – Режим доступа : <http://www.knigafund.ru/books/173699>
12. Groшев, И.В. Организационная культура [Электронный ресурс] : учебное пособие / И.В. Groшев. – Электронные текстовые данные. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 288 с. – Режим доступа : <http://www.knigafund.ru/books/14609>
13. Згонник, Л.В. Организационное поведение [Электронный ресурс] : учебник / Л.В. Згонник. – Электронные текстовые данные. – Москва : Дашков и К, 2015. – 232 с. – Режим доступа : <http://www.knigafund.ru/books/174199>
14. Иванов, П.В. Управление проектами : учебное пособие / П.В. Иванов, Н.И. Турянская, Е.Г. Субботина. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2016. – 251 с. : табл.
15. Интегрированные маркетинговые коммуникации [Электронный ресурс] : учебник / под редакцией И.М. Синяевой. – Электронные текстовые данные. – Москва : Юнити-Дана, 2012. – Режим доступа : <http://www.knigafund.ru/books/169758>



16. Информационные системы и технологии управления [Электронный ресурс] : учебник / под редакцией Г.А. Титоренко. – Электронные текстовые данные. – Москва : Юнити-Дана, 2012. – Режим доступа : <http://www.knigafund.ru/books/149257>
17. Информационные технологии в менеджменте (управлении) : учебник и практикум для академического бакалавриата / под общей редакцией Ю.Д. Романовой. – Москва : Юрайт, 2016. – 477, [1] с. : табл.
18. Информационные технологии в управлении персоналом : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Ю.Д. Романова, Т.А. Винтова, П.Е. Коваль, П.А. Музычкин. – Москва : Юрайт, 2015. – 291 с. : табл.
19. Исаев, Г.Н. Информационные технологии [Электронный ресурс] : учебное пособие / Г.Н. Исаев. – Электронные текстовые данные. – Москва : Омега-Л, 2012. – Режим доступа : <http://www.knigafund.ru/books/106847>
20. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации : стратегия, маркетинг, интернационализация : учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва : Инфра-М, 2013. – 299, [1] с. : ил., табл.
21. Кожевина, О.В. Управление изменениями : учебное пособие / О.В. Кожевина. – Москва : Инфра-М, 2012. – 284, [1] с. : табл.
22. Конфликтология [Электронный ресурс] : учебник / под редакцией В.П. Ратникова. – Электронные текстовые данные. – Москва : Юнити-Дана, 2012. – 543 с. – Режим доступа : <http://www.knigafund.ru/books/149279>
23. Коробко, В.И. Охрана труда [Электронный ресурс] : учебное пособие / В.И. Коробко. – Электронные текстовые данные. – Москва : Юнити-Дана, 2012. – 239 с. – Режим доступа : <http://www.knigafund.ru/books/149346>
24. Кузнецов, И.Н. Документационное обеспечение управления персоналом : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / И.Н. Кузнецов. – Москва : Юрайт, 2015. – 520 с.
25. Кузнецов, Ю.В. Теория организации : учебник для бакалавров / Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. – Москва : Юрайт, 2012. – 365 с. : табл.
26. Мильнер, Б.З. Теория организации : учебник / Б.З. Мильнер. – Издание 8-е, переработанное и дополненное. – Москва : Инфра-М, 2014. – 807, [2] с. : ил.
27. Литвинюк, А.А. Организационное поведение : учебник для бакалавров / А.А. Литвинюк. – Москва : Юрайт, 2012. – 505 с.
28. Мумладзе, Р.Г. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебник / Р.Г. Мумладзе. – Электронные текстовые данные. – Москва : Палеотип, 2014. – 410 с. – Режим доступа : <http://www.knigafund.ru/books/173334>
29. Одегов, Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для академического бакалавриата. – Москва : Юрайт, 2015. – 443, [1] с. : табл.
30. Организационная культура : учебник и практикум для академического бакалавриата / под редакцией В.Г. Смирновой. – Москва : Юрайт, 2016. – 305, [1] с. : табл.
31. Пугачев, В.П. Планирование персонала организации [Электронный ресурс] : учебное пособие / В.П. Пугачев. – Электронные текстовые данные. – Москва : Издательство МГУ, 2011. – 235 с. – Режим доступа : <http://www.knigafund.ru/books/138666>
32. Распопов, В.М. Управление изменениями : учебное пособие / В.М. Распопов. – Москва : Магистр, 2012. – 332, [1] с. : ил., табл.
33. Решетникова, К.В. Конфликты в системе управления [Электронный ресурс] : учебное пособие. – Электронные текстовые данные. – Москва : Юнити-Дана, 2013. – 175 с. – Режим доступа : <http://www.knigafund.ru/books/171707>
34. Ричи, Ш. Управление мотивацией [Электронный ресурс] : учебное пособие / Ш. Ричи, П. Мартин. – Электронные текстовые данные. – Москва : Юнити-Дана, 2011. – 397 с. – Режим доступа : <http://www.knigafund.ru/books/122640>
35. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала [Электронный ресурс] : учебное пособие / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. –

Электронные текстовые данные. – Москва : Юнити-Дана, 2012. – 312 с. – Режим доступа : <http://www.knigafund.ru/books/149323>

36. Трофимова, Л.А. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для академического бакалавриата / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – Москва : Юрайт, 2016. – 335 с. : ил., табл.

37. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] : справочно-правовая система «Консультант плюс». – Режим доступа : <http://www.consultant.ru/>

38. Тузова, А.А. Мотивация персонала [Электронный ресурс] : учебное пособие / Тузова А.А. – Электронные текстовые данные. – Москва : ИНТУИТ, 2011. – 100 с. – Режим доступа : <http://www.knigafund.ru/books/173578>

39. Управление персоналом : учебное пособие / под редакцией Е.Б. Колбачева. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2016. – 381, [1] с. : табл.

40. Управление персоналом организации : учебник / под редакцией А.Я. Кибанова. – Издание 4-е, дополненное и переработанное. – Москва : Инфра-М, 2015. – 693, [1] с. : ил.

41. Управление проектом. Основы проектного управления : учебник / под редакцией М.Л. Разу. – Издание 4-е, стереотипное. – Москва : Кнорус, 2012. – 754, [1] с. : ил., табл.

42. Управление проектами : фундаментальный курс [Электронный ресурс] : учебник / под редакцией В.М. Аньшина, О.Н. Ильиной. – Электронные текстовые данные. – Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2013. – 618 с. – Режим доступа : <http://www.knigafund.ru/books/172457>

43. Фирсова, И.А. Управленческие решения : учебник для бакалавров / И.А. Фирсова, О.В. Данилова, С.В. Карпова. – Москва : Юрайт, 2012. – 399 с. : табл.

44. Шапиро, С.А. Основы трудовой мотивации : учебное пособие / С.А. Шапиро. – 2-е издание, стереотипное. – Москва : Кнорус, 2012. – 251 с.

45. Шарков, Ф.И. Интерактивные электронные коммуникации (возникновение «Четвёртой волны») [Электронный ресурс] : учебное пособие / Ф.И. Шарков. – Электронные текстовые данные. – Москва : Дашков и К, 2012. – Режим доступа : <http://www.knigafund.ru/books/170759>

46. Янкович, Ш.А. Делопроизводство в кадровой службе [Электронный ресурс] : учебник / Ш.А. Янкович. – Электронные текстовые данные. – Москва : Юнити-Дана, 2012. – Режим доступа : <http://www.knigafund.ru/books/169734>

### **3.3.2. Дополнительная литература**

1. Алиев, И.М. Экономика труда: учебник / И.М. Алиев [и др.]. – Москва : Юрайт, 2012. – 671 с.

2. Знаменский, Д.Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебник / Д.Ю. Знаменский, Н.А. Омельченко; под общей редакцией Н.А. Омельченко. – Москва : Юрайт, 2013. – 365 с.

3. Инновационный менеджмент : учебник / под редакцией профессора В.Я. Горфинкеля, Т.Г. Попадюк. – Издание 3-е, переработанное и дополненное. – Москва : ИНФРА-М, 2011. – 460 с.

4. Кафидов, В.В. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / В.В. Кафидов. – Санкт-Петербург: Питер, 2012. – 208 с.

5. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом : учебник / А.Я. Кибанов. – Издание 2-е, переработанное и дополненное. – Москва : ИНФРА-М, 2012. – 447 с.

6. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие : учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. – Москва : РИОР ; ИНФРА-М, 2013. – 255 с.

7. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. – 3-е издание, переработанное и дополненное. – Москва : Юрайт, 2011. – 561 с.
8. Охрана труда на производстве и в учебном процессе : учебное пособие / А.Д. Корощенко [и др.]. – Новосибирск ; Москва : АРТА, 2011. – 240 с.
9. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала [Электронный ресурс] : учебное пособие / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – Электронные текстовые данные. – Москва : Юнити-Дана, 2012. – 312 с. – Режим доступа : <http://www.knigafund.ru/books/149323>
10. Тихомирова, О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка : учебное пособие / О.Г. Тихомирова. – Москва : ИНФРА-М, 2011. – 150 с.
11. Федорова, Н.В. Управление персоналом организации : учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – Москва : КноРус, 2011. – 532 с.

### **3.3.3. Нормативные правовые документы**

1. ГОСТ-Р 6.30-2003. Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов [Электронный ресурс] : Введен 01.07.2003 // справочно-правовая система «Консультант плюс». – Режим доступа : <http://www.consultant.ru/>
2. Конституция Российской Федерации. Государственный гимн Российской Федерации. – Москва : Юрайт, 2012. — 47 с.
3. Об информации, информационных технологиях и защите информации [Электронный ресурс] : федеральный закон РФ от 27 июля 2006 года № 149-ФЗ // справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Режим доступа : [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)
4. О персональных данных [Электронный ресурс] : федеральный закон РФ от 27 июля 2006 года № 152-ФЗ // справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Режим доступа : [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)
5. Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления [Электронный ресурс] : федеральный закон от 9 февраля 2009 года № 8-ФЗ // справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Режим доступа : [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)
6. Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг [Электронный ресурс] : федеральный закон от 27 июля 2010 г. № 210-ФЗ // справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Режим доступа: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)
7. Об электронной подписи [Электронный ресурс] : федеральный закон от 6 апреля 2011 года № 63-ФЗ // справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Режим доступа: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)
8. СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03. Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы. Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы [Электронный ресурс] : утвержден Постановлением Главного государственного санитарного врача РФ от 3 июня 2003 г. N 118. – Введен 30.06.2003 // справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Режим доступа: [www.consultant.ru/](http://www.consultant.ru/)
9. Трудовой кодекс Российской Федерации: по состоянию на 1 июня 2012 г. – Москва : Проспект, 2012. – 224 с.

### **3.3.4. Интернет-ресурсы, справочные системы**

1. Региональная экономика: теория и практика [Электронный ресурс] : региональный финансовый электронный журнал. – Режим доступа : <http://www.fin-izdat.ru/journal/region/>
2. РосБизнесКонсалтинг [Электронный ресурс] : информационное агентство. – Режим доступа : <http://www.rbc.ru>.

3. Счетная палата Российской Федерации [Электронный ресурс] : официальный сайт. – Режим доступа : [www.ach.gov.ru/](http://www.ach.gov.ru/)
4. Финансовая газета [Электронный ресурс] : международный финансовый еженедельник. – Режим доступа: <http://fingazeta.ru>
5. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] : официальный сайт. – Режим доступа : [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/)
6. Центральный банк РФ [Электронный ресурс] : официальный сайт. – Режим доступа : <http://www.cbr.ru/>

#### **4. Требования к выпускным квалификационным работам и порядку их выполнения**

##### **4.1. Общая характеристика выпускной квалификационной работы и порядок ее выполнения**

ВКР выполняется обучающимся и представляет собой работу, демонстрирующую уровень его подготовленности к самостоятельной профессиональной деятельности.

ВКР выполняется на тему, которая соответствует области, объектам и (или) видам профессиональной деятельности по направлению подготовки.

ВКР выполняется в виде бакалаврской работы. Бакалаврская работа представляет собой логически завершенное исследование, в котором анализируется одна из теоретических и (или) практических проблем в области профессиональной деятельности. Бакалаврская работа может основываться на обобщении выполненных обучающимся курсовых работ и проектов.

Методические материалы по подготовке, оформлению и защите ВКР размещены на официальном сайте филиала [volog.ranepa.ru](http://volog.ranepa.ru) в разделе «Сведения об образовательной организации» (подраздел «Образование»).

##### **4.2. Перечень тем ВКР**

1. Разработка мер по совершенствованию системы подготовки кадров для малого и среднего бизнеса.
2. Совершенствование кадровой политики.
3. Разработка методики аудита обучения персонала межрайонной инспекции ФНС.
4. Разработка методики фотографии рабочего дня менеджера по персоналу коммерческого предприятия.
5. Совершенствование управления адаптацией персонала коммерческой организации.
6. Планирование и анализ эффективности издержек на персонал предприятия малого бизнеса.
7. Совершенствование имиджа коммерческого предприятия как работодателя.
8. Оптимизация социально-психологического климата в женском коллективе.
9. Анализ системы профессионального развития персонала в ПАО.
10. Разработка рекомендаций по повышению удовлетворенности трудом персонала маркетинговой службы торгового предприятия.
11. Разработка рекомендаций по совершенствованию программ подготовки управленческих кадров для торгового предприятия.
12. Повышение лояльности персонала коммерческого предприятия.
13. Совершенствование работы с организационно-правовыми документами кадровой службы.

14. Разработка программы коучинга в системе управления персоналом предприятия малого бизнеса.
15. Управление профессиональным развитием персонала коммерческого предприятия.
16. Совершенствование системы управления конфликтами на предприятии сферы услуг.
17. Совершенствование методики интервью при приеме на работу  
Совершенствование системы работы с резервом управленческих кадров региональных органов государственной.
18. Анализ системы материального стимулирования персонала коммерческого предприятия.
19. Повышение мотивации профессионального развития персонала дошкольного образовательного учреждения.
20. Развитие организационной культуры в администрации сельского поселения.
21. Профессиональное развитие как средство профилактики профессионального выгорания персонала предприятия торговли.