

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
 Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
 высшего образования
 «Волгоградский государственный социально-педагогический университет»
 ФГБОУ ВО «ВГСПУ»

«УТВЕРЖДАЮ»

Проректор по учебной работе

Ю. А. Жадаев

2016 г.



**ПРОГРАММА
 ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ**

Направление 38.04.02 «Менеджмент»

Магистерская программа «Управление человеческими ресурсами»

очно-заочная форма обучения

Квалификация (степень) выпускника: Магистр

	Должность	Ф. И. О.	Подпись	Дата
Разработано	Директор центра	Кайль Я. Я.	<i>[Signature]</i>	23.08.16
	Заместитель директора	Самсонова М. В.	<i>[Signature]</i>	23.08.16
	Ст. преподаватель	Самсонова М. В.	<i>[Signature]</i>	23.08.16
Согласовано	Руководитель ОПОП	Кайль Я. Я.	<i>[Signature]</i>	23.08.16
	Декан факультета	Сидунова Т. Ч.	<i>[Signature]</i>	23.08.16

Программа ГИА рассмотрена и одобрена на заседании учёного совета факультета
управления и экономико-технологического образования

«29» августа 2016 г., протокол № 1

Программа ГИА внесена в реестр «25» 08 2016 г., № ММН-57/2016

Начальник учебного управления Орлова Е.В. Глоба «25» 08 2016 г.
(подпись) (дата)

Утверждена на заседании учёного совета ФГБОУ ВО «ВГСПУ»

«29» августа 2016 г., протокол № 1

Отметки о внесении изменений

Лист изменений № <u>1</u>	<u>[подпись]</u> (подпись)	<u>А.А. Кайль</u> (руководитель ОПОП)	<u>17.06.17</u> (дата)
Лист изменений № _____	_____ (подпись)	_____ (руководитель ОПОП)	_____ (дата)
Лист изменений № _____	_____ (подпись)	_____ (руководитель ОПОП)	_____ (дата)

Дата	Подпись	Ф.И.О.	Должность	Подпись

1. Общие положения

Целью государственной итоговой аттестации является установление соответствия уровня профессиональной подготовки выпускников образовательной программы высшего образования требованиям ФГОС ВО по определенному направлению подготовки, разработанной в ФГБОУ ВО «ВГСПУ» с учётом ее профиля/программы – ориентации на конкретные области знания и/ или виды профессиональной деятельности выпускника. Успешное прохождение государственной итоговой аттестации является основанием для выдачи выпускнику документа о высшем образовании и о квалификации образца, установленного Министерством образования и науки Российской Федерации.

Для проведения государственной итоговой аттестации и проведения апелляций по результатам государственной итоговой аттестации создаются государственные экзаменационные комиссии и апелляционные комиссии, действующие в течение календарного года. Составы комиссий утверждаются не позднее, чем за 1 месяц до даты начала государственной итоговой аттестации.

1.1. Государственная итоговая аттестация по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», магистерской программе «Управление человеческими ресурсами» включает:

- междисциплинарный государственный экзамен по магистерской программе «Управление человеческими ресурсами»;
- защиту выпускной квалификационной работы.

1.2. Виды профессиональной деятельности выпускников и соответствующие им профессиональные задачи.

1.2.1. Виды профессиональной деятельности выпускников.

Образовательной программой высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», магистерской программе «Управление человеческими ресурсами» предусматривается подготовка выпускника к следующим видам профессиональной деятельности:

- организационно-управленческая;
- аналитическая;
- научно-исследовательская.

1.2.2. Профессиональные задачи:

Выпускник, освоивший основную профессиональную образовательную программу с учетом её направленности, должен быть готов решать следующие профессиональные задачи в соответствии с видами профессиональной деятельности:

организационно-управленческая:

- разработка стратегий развития организаций и их отдельных подразделений;
- руководство подразделениями предприятий и организаций разных форм собственности, органов государственной и муниципальной власти;
- организация творческих коллективов (команд) для решения организационно-управленческих задач и руководство ими;

аналитическая:

- поиск, анализ и оценка информации для подготовки и принятия управленческих решений;
- анализ существующих форм организации и процессов управления, разработка и обоснование предложений по их совершенствованию;
- проведение оценки эффективности проектов с учетом фактора неопределенности;

научно-исследовательская:

- организация проведения научных исследований: определение заданий для групп и отдельных исполнителей, выбор инструментария исследований, анализ их результатов, сбор, обработка, анализ и систематизация информации по теме исследования, подготовка обзоров и отчетов по теме исследования;
- разработка моделей исследуемых процессов, явлений и объектов, относящихся к сфере профессиональной деятельности, оценка и интерпретация полученных результатов;
- выявление и формулирование актуальных научных проблем;
- подготовка обзоров, отчетов и научных публикаций.

1.3. Требования к результатам освоения образовательной программы.

1.3.1. Выпускник должен обладать следующими общекультурными (ОК), общепрофессиональными (ОПК), профессиональными (ПК) и специальными (СК) компетенциями:

2. Требования к выпускнику, проверяемые в ходе государственного экзамена

В рамках проведения государственного экзамена проверяется степень освоения выпускником следующих компетенций:

ОК-1 - способность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу.

ОПК-3 – способность проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования.

ПК-1 – способность применять способности управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями.

ПК-2 – способность применять способности разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.

ПК-3 – способность применять способности использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач.

ПК-4 – способность применять способности использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения.

ПК-5 – способность применять методы экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде.

ПК-6 – способность применять способности использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач.

ПК-7 – способность применять способности обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями.

ПК-8 – способность применять способности представлять результаты проведения исследования в виде научного отчета, статьи или доклада.

ПК-9 - способность применять способности обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования.

ПК-10 - способность применять способности проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой.

СК-1 - способность применять на практике разнообразные методы и технологии управления человеческими ресурсами и теоретически обосновывать эффективность их применения при решении профессиональных задач.

3. Процедура проведения государственного экзамена

Государственный экзамен проводится по нескольким дисциплинам образовательной программы, результаты освоения которых имеют определяющее значение для профессиональной деятельности выпускников.

В состав государственной экзаменационной комиссии входят председатель указанной комиссии и не менее 4 членов указанной комиссии. Члены государственной экзаменационной комиссии являются ведущими специалистами – представителями работодателей или их объединений в соответствующей области профессиональной деятельности и (или) лицами, которые относятся к профессорско-преподавательскому составу данной организации (иных организаций) и (или) к научным работникам данной организации (иных организаций) и имеют ученое звание и (или) ученую степень. Доля лиц, являющихся ведущими специалистами – представителями работодателей или их объединений в соответствующей области профессиональной деятельности (включая председателя государственной экзаменационной комиссии), в общем числе лиц, входящих в состав государственной экзаменационной комиссии, должна составлять не менее 50 процентов.

Председатель государственной экзаменационной комиссии утверждается из числа лиц, не работающих в данной организации, имеющих ученую степень доктора наук и (или) ученое звание профессора либо являющихся ведущими специалистами – представителями работодателей или их объединений в соответствующей области профессиональной деятельности.

Студентам выпускного курса создаются необходимые условия для подготовки к государственному экзамену, проводятся обязательные консультации по вопросам, включенным в программу государственного экзамена в объёме до 2 академических часов на группу.

Перечень вопросов и заданий, выносимых для проверки на государственном экзамене, доводится до сведения обучающихся выпускного курса не позднее, чем за 6 месяцев до даты экзамена.

Экзамен проводится в устной форме по теоретическим вопросам и практическим заданиям. Экзаменационный билет содержит 1 теоретический вопрос и 2 практических задания.

Билет на экзамене выбирается случайным образом. Время для подготовки к ответу – 90 мин.

На экзамене допускается использование справочной и методической литературы:

1) учебники ...,

2) государственные образовательные стандарты, федеральные государственные образовательные стандарты по предмету, примерные программы по предмету.

Кроме того, студент может воспользоваться следующими техническими и аудиовизуальными средствами, необходимыми для качественного выполнения задания: ноутбук или компьютер (без выхода в сеть Интернет), принтер, ксерокс, мультимедийный проектор.

Студентам и лицам, привлекаемым к итоговой государственной аттестации, во время государственного экзамена запрещается иметь при себе и использовать средства связи.

Студентам выдаются проштампованные чистые листы, на которых они должны изложить ответы на вопросы и задания билета. Каждый лист подписывается экзаменуемым студентом и по окончании ответа сдается техническому секретарю.

Проведение экзамена предполагает выступление студента перед государственной экзаменационной комиссией в течение 15-20 минут по вопросам и заданиям, сформулированным в билете. Ответы студента слушаются всеми членами экзаменационной комиссии.

Экзаменаторам предоставляется право задавать студентам дополнительные вопросы в соответствии с утвержденной программой (в целом время ответа выпускника должно составлять не более 0,5 академического часа).

При подготовке к ответу на государственном экзамене каждый экзаменуемый должен располагаться в аудитории за отдельным столом.

Присутствие посторонних лиц на государственных экзаменах допускается только с разрешения ректора ФГБОУ ВО «ВГСПУ».

Результаты государственного экзамена определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно» и объявляются публично в тот же день после оформления в установленном порядке протоколов заседания комиссии. Оценка вносится в зачетную книжку, экзаменационную ведомость и протокол заседания государственной экзаменационной комиссии.

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

Повторное проведение государственного экзамена осуществляется в присутствии одного из членов апелляционной комиссии не позднее 15 июля.

4. Перечень дисциплин образовательной программы, выносимых для проверки на государственном экзамене

1. Стратегическое управление человеческими ресурсами
2. Теория и практика развития человеческих ресурсов
3. Организационное проектирование систем управления человеческими ресурсами

5. Перечень экзаменационных вопросов и заданий государственного экзамена

5.1. Экзаменационные вопросы

Перечень экзаменационных вопросов представлен в Приложении 1 данной программы.

5.2. Экзаменационные практические задания

Перечень экзаменационных практических заданий вопросов представлен в Приложении 2 данной программы.

6. Общие рекомендации по подготовке к государственному экзамену

Студенту необходимо самостоятельно обобщить и систематизировать полученные ранее знания, умения, приобретенный опыт, характеризующие его практическую и теоретическую подготовленность по тематике вопросов и заданий, содержание которых составляет предмет государственного экзамена и соответствует требованиям по готовности к видам профессиональной деятельности, решению профессиональных задач и освоению компетенций, перечисленных в п. 2 настоящей программы.

При подготовке к экзамену студенту необходимо:

- проанализировать предложенную основную и дополнительную литературу, тексты лекций по дисциплинам, выносимым на государственный экзамен, и выбрать материал, который может составить содержание ответа;
- структурировать выбранный материал и подготовить план ответа на вопрос;
- проработать содержание каждого из пунктов плана, выбрать основные понятия и ключевые теоремы, подготовить их доказательство,
- систематизировать материал по методам решения типовых задач по указанным в программе темам.

7. Рекомендуемая литература

7.1. Основная литература

1. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебник для бакалавров / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько ; А. В. Дейнека. - Москва : Дашков и К, 2014. - 389 с. - ISBN 978-5-394-02048-3. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24835>. - По паролю. - ЭБС IPRbooks.

2. Царегородцев, Ю. Н. Развитие человеческого потенциала организаций [Электронный ресурс] : учебное пособие / Ю. Н. Царегородцев, Ю. Е. Ефремова, О. Э. Башина ; Ю. Н. Царегородцев. - Москва : Московский гуманитарный университет, 2012. - 212 с. - ISBN 978-5-98079-774-4. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8616>. - По паролю. - ЭБС IPRbooks.

3. Привалова, Г. Ф. Управление социальными системами [Электронный ресурс] : Учебно-методический комплекс дисциплины по направлению подготовки 050400.62 «Психолого-педагогическое образование», профилю «Психология и социальная педагогика» / Г. Ф. Привалова ; Привалова Г. Ф. - Кемерово : Кемеровский государственный университет культуры и искусств, 2014. - 104 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/29720>. - По паролю.

4. Развитие человеческого потенциала и человеческого капитала: теоретические и практические аспекты [Электронный ресурс] / А. М. Афонин [и др.] ; Царегородцев ред. Ю.Н. - Москва : Московский гуманитарный университет, 2014. - 180 с. - ISBN 978-5-906768-08-7. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/39701.html>. - По паролю. - ЭБС IPRbooks.

5. Дресвянников, В. А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебное пособие / В. А. Дресвянников, О. В. Лосева ; В. А. Дресвянников. - Саратов : Вузовское образование, 2014. - 170 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/22644>. - По паролю. - ЭБС IPRbooks.

6. Теория менеджмента [Текст] : учебник и практикум для акад. бакалавриата : учебник для студентов, обучающихся по экон. направлениям и специальностям : учебник по направлению "Менеджмент" / В. Г. Антонов [и др.] ; под ред. В. Я. Афанасьева ; Гос. ун-т управления. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Юрайт, 2015. - 665 с. - (Бакалавр.

Академический курс). - Библиогр. : с. 662-665 (68 назв.). - ISBN 978-5-9916-4368-9; 5 экз. : 712-98.

7.2. Дополнительная литература

1. Рябов, В. Б. Гуманитарная технология организационного проектирования и развития [Электронный ресурс] / В. Б. Рябов ; В. Б. Рябов. - Москва :Когито-Центр ; Институт психологии РАН, 2011. - 224 с. - ISBN 978-5-9270-0207-8. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/15524>. - По паролю. - ЭБС IPRbooks.

2. Петрова, Ю. А. Лучшие способы мотивации персонала [Электронный ресурс] / Ю. А. Петрова, Е. Б. Спиридонова ; Ю. А. Петрова. - Саратов :Ай Пи Эр Медиа, 2010. - 120 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/838>. - По паролю. - ЭБС IPRbooks.

3. Захарова, Т. И. Управление социальным развитием организации [Электронный ресурс] : учебное пособие / Т. И. Захарова, А. А. Корсакова ; Т. И. Захарова. - Москва : Евразийский открытый институт, 2010. - 396 с. - ISBN 978-5-374-00422-9. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10887>. - По паролю. - ЭБС IPRbooks.

4. Дармилова, Ж. Д. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие для бакалавров / Ж. Д. Дармилова ; Ж. Д. Дармилова. - Москва : Дашков и К, 2014. - 168 с. - ISBN 978-5-394-02123-7. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24784>. - По паролю. - ЭБС IPRbooks.

5. Беляев, М. К. Управление инновационными процессами [Электронный ресурс] / М. К. Беляев, О. В. Максимчук, С. А. Соколова ; М. К. Беляев. - Волгоград : Волгоградский государственный архитектурно-строительный университет, 2007. - 85 с. - ISBN 978-5-98276-186-6. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/26240>. - По паролю. - ЭБС IPRbooks.

6. Захарова, Т. И. Управление социальным развитием организации [Электронный ресурс] : учебное пособие / Т. И. Захарова, А. А. Корсакова ; Т. И. Захарова. - Москва : Евразийский открытый институт, 2010. - 396 с. - ISBN 978-5-374-00422-9. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10887>. - По паролю. - ЭБС IPRbooks.

7. Юдина, А. И. Социальный менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов специальностей 071401 «Социально-культурная деятельность», 080507 «Менеджмент организации» и направлений подготовки 071800 «Социально-культурная деятельность», 080200 «Менеджмент» / А. И. Юдина ; А. И. Юдина. - Кемерово : Кемеровский государственный университет культуры и искусств, 2013. - 231 с. - ISBN 987-5-8154-0262-1. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/22095>. - По паролю. - ЭБС IPRbooks.

8. Царегородцев, Ю. Н. Развитие человеческого потенциала организаций [Электронный ресурс] : учебное пособие / Ю. Н. Царегородцев, Ю. Е. Ефремова, О. Э. Башина ; Ю. Н. Царегородцев. - Москва : Московский гуманитарный университет, 2012. - 212 с. - ISBN 978-5-98079-774-4. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8616>. - По паролю. - ЭБС IPRbooks.

9. Быкова, М. А. Управление устойчивым развитием бизнес-структур [Электронный ресурс] : монография / М. А. Быкова, Н. Н. Семенов ; М. А. Быкова. - Москва : ИД «Экономическая газета»; ИТКОР, 2012. - 366 с. - ISBN 978-5-4319-0019-8. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8381>. - По паролю. - ЭБС IPRbooks.

8. Требования к выпускнику, проверяемые в ходе подготовки и защиты выпускной квалификационной работы

По итогам подготовки и защиты выпускной квалификационной работы проверяется степень освоения выпускником следующих компетенций:

ОК-1 - способность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу.

ОПК-3 – способность проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования.

ПК-1 – способность применять способности управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями.

ПК-2 – способность применять способности разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.

ПК-3 – способность применять способности использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач.

ПК-4 – способность применять способности использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения.

ПК-5 – способность применять методы экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде.

ПК-6 – способность применять способности использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач.

ПК-7 – способность применять способности обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями.

ПК-8 – способность применять способности представлять результаты проведения исследования в виде научного отчета, статьи или доклада.

ПК-9 - способность применять способности обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования.

ПК-10 - способность применять способности проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой.

СК-1 - способность применять на практике разнообразные методы и технологии управления человеческими ресурсами и теоретически обосновывать эффективность их применения при решении профессиональных задач.

9. Вид выпускной квалификационной работы

Магистерская диссертация выполняется в форме, соответствующей требованиям образовательного стандарта высшего образования.

Магистерская диссертация должна представлять собой профессионально направленную самостоятельно выполненную законченную разработку в форме рукописи (теоретического, экспериментального или творческого характера) по конкретной теме, связанной с будущей квалификацией бакалавра.

Магистерская диссертация должна подтверждать способность автора к самостоятельной работе на основе приобретённых теоретических знаний, практических навыков и освоенных методов научного исследования в конкретной профессиональной области.

10. Структура выпускной квалификационной работы и требования к её содержанию

Структура ВКР

1. Введение

Во введении отражаются следующие основные моменты:

– Актуальность темы – это определение существа важности исследуемой проблемы.

Студент-выпускник должен кратко обосновать причины выбора именно данной темы, охарактеризовать особенности современного состояния управления, права и других общественных явлений, которые актуализируют выбор темы.

– Степень разработанности проблемы.

Здесь дается краткий обзор литературы по теме ВКР, критический анализ того, что уже нашло отражение в специальной литературе. На основании анализа делаются следующие выводы: что уже решено предшествующими исследователями; что еще недостаточно раскрыто и потому нуждается в дальнейшей разработке; что вообще, по данным исследования не получило отражения в литературе.

– Цель исследования – это мысленное предвосхищение (прогнозирование) результата, определение оптимальных путей решения задач в условиях выбора методов и приемов исследования в процессе подготовки ВКР студентом-выпускником.

В зависимости от направления ВКР целью может быть: 1) характеристика, анализ и обобщение теоретического и практического опыта (указывается предметная область); 2) обоснование содержания, форм, методов и средств обучения; 3) разработка требований, критериев чего-либо; 4) уточнение технологии формирования; 5) разработка методики реализации (применения); 6) анализ теории содержания, организационных форм и методов и др.

– Задачи исследования ВКР определяются поставленной целью и представляют собой конкретные последовательные этапы (пути) решения проблемы исследования по достижению основной цели.

Задачи формируются в виде:

- изучить...
- описать...
- уточнить и дополнить понимание...
- выявить...
- разработать... и т.д.

Задачи, количество которых, как правило, колеблется от четырех до шести, определяют содержание разделов ВКР.

– Объект исследования – процесс или явление, порождающее проблемную ситуацию, которая будет исследоваться.

– Предмет исследования – это изучаемый процесс или часть системы в рамках объекта исследования. Именно на него и направлено основное внимание студента-выпускника, именно предмет исследования определяет тему ВКР, которая обозначается на титульном листе как ее заглавие.

– Методы исследования – это способы получения достоверных научных знаний, умений, практических навыков и данных в различных сферах жизнедеятельности. Метод – это совокупность приемов. Например, возможно, использовать следующие методы:

- изучение и анализ научной литературы;
- изучение и обобщение отечественной и зарубежной практики;
- моделирование, сравнение, анализ, синтез, интервьюирование и т. д.
- Структура выпускной квалификационной работы – перечисление всех основных компонентов работы (например, введение, количество глав и т. д.)

– Объем введения должен составлять около 5% от общего объема выпускной квалификационной работы.

2. Содержательная часть ВКР

Изложение материала в работе должно быть последовательным и логичным. Основу структуры составляет деление на главы и параграфы. В процессе написания ВКР следует обращать особое внимание на логические переходы от одной главы к другой, от параграфа к параграфу, а внутри параграфа – от вопроса к вопросу. В структуре главы

допускается не более 2-х уровней (1-й уровень – глава (глава 3); 2-й уровень – пункт (3.2.)), более мелкая детализация не желательна.

Название глав не должно совпадать с названием ВКР (в противном случае возникает вопрос в необходимости других глав), а название параграфов – дублировать название главы.

Объем одного пункта работы (ВКР) не должен быть менее 4 страниц. В противном случае, он должен быть присоединен к другому (предыдущему или последующему) пункту или исключен из текста.

Количество глав в ВКР строго не регламентируется, но должно коррелировать с задачами исследования.

В ВКР, состоящей из двух глав, автор в одной из частей одновременно с анализом существующих проблем обосновывает направления их решения. Материал строится по следующей структуре: первая глава посвящается анализу теоретических аспектов темы; анализ проблем практики профессиональной деятельности и направления решения этих проблем излагаются во второй главе.

ВКР также может состоять из двух глав, когда исследуются два равнозначных явления. Тогда в первой главе рассматриваются теоретические и практические проблемы для первого явления, а также направления их решения, а во второй главе – те же аспекты для второго явления.

Однако структура работы может быть представлена и тремя главами, в которых будут соответственно рассмотрены теоретические, практические аспекты исследуемой темы и определены направления повышения эффективности деятельности объекта исследования.

В этом случае первая глава, как правило, является теоретической частью ВКР, в которой студент описывает состояние теории по выбранной теме, обобщает и анализирует специальную литературу по рассматриваемой проблеме, имеющиеся нормативные документы, методики и т.п. В этой главе может быть представлена эволюция развития тех теоретических положений, на которых базируется тема работы, подробно описаны и проанализированы определенные этапы.

Одной из главных целей написания первой главы является определения и формулировка теоретических и методологических основ решения проблемы, выбранной студентом в качестве темы ВКР.

Если по теме работы существуют различные позиции ученых или имеются сведения о различных способах практического решения данной проблемы, то студент должен сформулировать и обосновать свою точку зрения, которая может совпадать с чьим-то мнением или может быть оригинальной. В последнем случае обоснование должно быть развернутым, базироваться на теоретической основе и иметь практическое подтверждение в последующих главах. Оценка вариантов решения проблемы должна быть выполнена с учетом особенностей анализируемого объекта и его внешней среды.

Таким образом, первая глава служит основой для исследования фактических данных в последующих главах работы.

Во второй главе традиционно содержится аналитический обзор предмета исследования с описанием его основных параметров и характеристик (организационная форма, структура процесса, вид и масштаб деятельности, ресурсное обеспечение, факторы внутренней и внешней среды, оказывающие влияние и т.д.).

В большинстве случаев материал второй главы базируется на данных и материалах, собранных студентом на преддипломной практике (или по месту работы).

В ходе работы над второй главой необходимо выявить факторы, которые влияют на состояние изучаемого объекта (явления). Оценивая существующее состояние изучаемого объекта, его необходимо соотносить с теми требованиями и задачами в данной области, которые являются актуальными в настоящее время. Студент должен дать оценку

достигнутого уровня развития процесса (явления, системы), и возможных тенденций на ближайшее будущее.

Вторая глава, как правило, завершается общими выводами об эффективности функционирования процесса, системы или явления.

Третья глава обычно включает себя доказательства ранее выдвинутых положений и аргументацию на примере практического материала, необходимые расчеты и формулировки выводов и предложений по оптимизации исследуемых процессов и явлений.

В большинстве случаев в третьей главе рассматриваются или конкретные мероприятия, методы и способы решения проблем (задач, вопросов), указанных во второй главе и относящихся к теме ВКР, или же указываются направления и пути совершенствования, дальнейшего развития системы, процесса или явления.

Несомненным достоинством ВКР считается разработка программы внедрения предложенных рекомендаций, мероприятий и наличие оценки и анализа их эффективности и возможных рисков негативных последствий.

Каждая глава ВКР должна заканчиваться определенными выводами.

При завершении подготовки работы большое значение отводится повторному анализу и редактированию введения и заключения работы. Работа над уточнением материала, содержащегося во введении и заключении, должна идти одновременно, поскольку эти части во многом взаимосвязаны между собой: реализация содержащихся во введении цели и задач работы должны найти отражение в заключении.

Формулировки содержащихся во введении актуальности, цели и задач работы, научной новизны и практической значимости должны быть четкими и не иметь двояких толкований. Аналогичным требованиям должны соответствовать и содержащиеся в заключении выводы.

Излагать материал в ВКР следует четко, ясно, от третьего лица. В тексте ВКР могут употребляться словосочетания с местоимения («мы полагаем», «мы проанализировали», «мы изучили» и т.д.), но частое их употребление не рекомендуется. Вместо них выпускник может использовать неопределенно-личные предложения (например: «Вначале производят отбор факторов для анализа, а затем устанавливают их влияние на показатель»); формы изложения от третьего лица (например: «Автор полагает...»); предложения со страдательным залогом (например: «Разработан комплексный подход к исследованию...»).

Также текст работы должен содержать принятую научную терминологию, избегая повторений и общеизвестных положений, имеющих в учебниках и учебных пособиях. Пояснять надо только малоизвестные или разноречивые понятия, делая ссылку на авторов, высказывающих разные мнения по одному и тому же вопросу.

Изложение материала должно опираться на результаты производственной и преддипломной практик, при этом важно не просто описание, а критический анализ имеющихся данных. При изложении в квалификационной работе спорных (противоречивых) решений необходимо приводить мнения различных ученых и практиков. После этого следует обосновывать свое мнение по спорному вопросу или соглашаться с одной из уже имеющихся точек зрения, выдвигая в каждом из случаев соответствующие аргументы.

Отдельные положения ВКР должны быть проиллюстрированы цифровыми данными из справочников, монографий и других источников, и при необходимости должны быть оформлены в справочные или аналитические таблицы. При составлении аналитических таблиц используемые исходные данные выносятся в приложение к ВКР, а в тексте приводятся отдельные фрагменты, демонстрирующие суть исследования.

Таблица должна занимать не более 2 страниц. Если аналитическая таблица по размеру превышает 2 страницы, ее следует включить в приложение. В отдельных случаях можно заимствовать некоторые таблицы из литературных источников. В тексте,

анализирующем или комментирующем таблицу, не следует пересказывать ее содержание, а необходимо формулировать основной вывод, к которому подводят табличные данные, или вводить дополнительные показатели, более отчетливо характеризующие то или иное явление или его отдельные стороны.

3. Заключение

В заключении даются выводы и предложения на основе синтеза накопленной в ходе работы научной информации. Синтез – это последовательное, логически стройное изложение полученных итогов и их соотношение с общей целью и конкретными задачами, поставленными и сформулированными во введении. Именно это «новое знание» и выносится на обсуждение и оценку в процессе защиты ВКР.

Выводы в заключении не должны подменяться механическим суммированием выводов в конце глав, представляющих краткое резюме, а должно содержать то новое, существенное, что составляет итоговые результаты ВКР, которые часто оформляются в виде некоторого количества пронумерованных абзацев. Их последовательность определяется логикой построения ВКР. При этом указывается вытекающая из конечных результатов ее практическая ценность.

Заключение должно отражать результаты практической значимости исследования. В заключении дается краткий перечень наиболее значимых выводов и предложений (рекомендаций), содержатся обобщенные выводы и предложения, указание дальнейших перспектив работы над проблемой.

Каждая рекомендация, сделанная в ВКР, должна быть обоснована с позиций эффективности, целесообразности и перспектив использования в практической деятельности.

Таким образом, в заключении кратко формулируются итоги ВКР, отражающие состояние теоретической разработанности исследуемой проблемы, достигнутый уровень функционирования исследованной организации с указанием выявленных недостатков; а также описываются основные мероприятия внедрения рекомендаций.

4. Список использованных источников и литературы

Список использованных источников и литературы должен содержать более 20 наименований и составляется в соответствии с требованиями к оформлению библиографии.

5. Приложения

В приложениях приводятся расчетные материалы; таблицы, занимающие более 2 страниц; а также другие материалы, использование которых в тексте работы нарушает логическую стройность изложения.

Кроме того, если студент, работая над темой ВКР, принимал участие в конференциях, олимпиадах и других научных мероприятиях по соответствующей тематике, то копии сертификатов, дипломов или статей, подтверждающих его участие, могут быть также размещены в приложениях.

11. Примерная тематика выпускных квалификационных работ

1. Организация работы по обучению руководителей.
2. Организация работы с кадровым резервом.
3. Аудит человеческих ресурсов организации
4. Методы отбора претендентов на вакантную должность.
5. Оценочные центры как одна из наиболее эффективных технологий оценки.
6. Аттестация персонала: сущность, требования в разработке и проведении.
7. Составление бюджета расходов на персонал.
8. Индивидуальное планирование трудовой карьеры.
9. Формирование корпоративной культуры организации.

10. Методика подготовки и проведения собеседования.
11. Формирование организационной структуры служб управления персоналом.
12. Определение численности сотрудников службы управления персоналом
13. Разработка системы профессионального обучения персонала.
14. Разработка программы снижения текучести персонала
15. Разработка системы адаптации персонала в организации.
16. Разработка системы оценки персонала.
17. Формирование системы отбора в организации.
18. Разработка системы вознаграждения в организации
19. Внешние источники привлечения персонала
20. Внутренние источники привлечения персонала

12. Требования к оформлению выпускных квалификационных работ

12.1. ВКР должна быть представлена в форме рукописи, в печатном виде на листах формата А4 (210x297 мм), на одной стороне листа белой бумаги.

12.2. Общий объем ВКР должен быть не менее 40 страниц (без приложений).

12.3. Каждая страница должна иметь одинаковые поля: размер левого поля – 30 мм, правого – 15 мм, верхнего и нижнего – по 20 мм, рамкой они не очерчиваются. Бумага должна быть белой и плотной. Набор текста должен удовлетворять следующим требованиям: шрифт TimesNewRoman, кегль 14, межстрочный интервал – 1,5. Текст должен быть отформатирован по ширине страницы с применением автоматического переноса слов, первая строка с абзачным отступом 1,25 мм.

12.4. Математические формулы набираются в редакторе формул. Таблицы, рисунки, фотографии, чертежи, схемы и графики, как в тексте работы, так и в приложении должны быть четко оформлены, пронумерованы и иметь название.

12.5. Оформление титульного листа должно соответствовать образцу (приложение)

12.6. Все страницы текста, включая его иллюстрации и приложения, должны иметь сквозную нумерацию. Титульный лист входит в общую нумерацию страниц, но номер на нем не проставляется. Номера страниц проставляются арабскими цифрами в правом нижнем углу или посередине страницы. Номер приложения размещают в правом верхнем углу над заголовком приложения после слова «Приложение». На все приложения в основной части работы должны быть ссылки.

12.7. Каждая глава ВКР начинается с новой страницы. Название главы и параграфа печатается полужирным шрифтом по центру, прописными буквами, точка в конце названия не ставится. Заголовки глав нумеруются арабскими цифрами с точкой (ГЛАВА 1.; ГЛАВА 2.; ...), параграфов – двумя арабскими цифрами (1.1.; 1.2.; 1.3. и т.д.), где первая цифра соответствует номеру главы, а вторая – номеру параграфа. Заголовки не подчеркиваются, в них не используются переносы. Расстояние между названием глав и последующим текстом должно равняться двум межстрочным интервалам. Такое же расстояние выдерживается между заголовками главы и параграфа. Это же правило относится к другим основным структурным частям работы: введению, заключению, списку литературы и приложениям.

12.8. Все иллюстрации (фотографии, рисунки, чертежи, графики, диаграммы и т.п.) обозначаются сокращенно словом «Рис.», которое пишется под иллюстрацией и нумеруется в рамках раздела арабскими цифрами: например, «Рис. 2.1.», т.е. первый рисунок второй главы. Под рисунком по центру обязательно размещаются его наименование и поясняющие надписи.

12.9. Таблицы нумеруются так же, как рисунки при этом слово «Таблица» пишется сверху, с правой стороны над таблицей с соответствующим номером: например, «Таблица 2.1.». Ниже слова «Таблица» помещают ее заголовок. Таблицы и иллюстрации

располагают, как правило, сразу же после ссылки на них в тексте. Текст таблицы может оформляться шрифтом TimesNewRoman, кегль 12, межстрочный интервал – 1.

12.10. При использовании в работе опубликованных или неопубликованных (рукописей) источников обязательна ссылка на авторов. Нарушение этой этической и правовой формы является плагиатом. Оформление ссылки должно соответствовать требованиям Национального стандарта РФ ГОСТ Р 7.0.5-2008 «Система стандартов по информатизации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления».

12.11. Текст ВКР, сдаваемый на кафедру для представления в Государственную экзаменационную комиссию (ГЭК), должен быть переплетен или сброшюрован и иметь твердую обложку.

13. Требования к организации выполнения выпускных квалификационных работ

13.1. Магистерская диссертация выполняется на протяжении периода обучения у магистратуре.

13.2. Затраты времени на подготовку и защиту ВКР определяются учебным планом направления (специальности) профессиональной подготовки обучающихся.

13.3. Ученый совет факультета по каждому направлению определяет выпускающие кафедры и распределяет между ними количество ВКР.

По педагогическим профилям к выпускающим кафедрам относятся кафедры, обеспечивающие дисциплины профильной подготовки, психолого-педагогические дисциплины и методику преподавания предмета.

13.4. По педагогическим профилям количество ВКР по педагогике, психологии и методике преподавания предмета по очной и заочной формам обучения должно составлять не менее 1/3 от общего количества ВКР.

13.5. После распределения ВКР между выпускающими кафедрами заведующий кафедрой закрепляет руководство ВКР за преподавателями кафедры, способными обеспечить высокий уровень ее выполнения.

Руководство ВКР могут осуществлять профессоры, доценты, старшие преподаватели, а также ассистенты, имеющие ученую степень. Как правило, профессор может осуществлять руководство не более 8 студентами, остальные преподаватели – не более 5 студентами.

13.6. Тематика ВКР разрабатывается и ежегодно обновляется выпускающими кафедрами соответствующего направления университета, а затем утверждается Ученым советом факультета. Тематика ВКР должна отражать актуальные проблемы развития соответствующей науки и практики на современном этапе. Темы ВКР могут быть предложены со стороны будущего работодателя в соответствии с актуальным заказом учреждения, организации. Количество предлагаемых обучающимся тем ВКР должно превышать число выпускников, желающих избрать тему ВКР по данной кафедре.

В конце предвыпускного курса (май-июнь) обучающимся предоставляется право выбора темы из числа рекомендованных кафедрой или предложенных обучающимися с соответствующим обоснованием целесообразности её разработки.

Тема ВКР и научный руководитель по представлению выпускающей кафедры утверждаются приказом ректора не позднее 15 сентября.

Последующая корректировка темы ВКР осуществляется по инициативе выпускника университета и его научного руководителя, утверждается на заседании кафедры и приказом ректора по университету.

13.7. В тех случаях, когда работа носит межкафедральный или междисциплинарный характер, помимо научных руководителей для подготовки ВКР приказом ректора обучающемуся могут быть назначены научные консультанты.

Суммарное количество часов на руководство ВКР при этом не изменяется и делится между руководителем и консультантом пропорционально доле их участия в руководстве ВКР, по согласованию с заведующим выпускающей кафедрой, при этом доля руководителя ВКР должна составлять не менее 60%.

13.8. Основными функциями руководителя ВКР являются:

- согласование с обучающимся темы и определение задания на ВКР;
- оказание обучающемуся помощи в разработке календарного плана работы (технологической карты) на весь период выполнения ВКР (приложение 2);
- рекомендация необходимой основной литературы, справочных и архивных материалов и других источников по теме работы;
- проведение консультаций в соответствии с календарным планом, внесение в календарный план отметок о ходе и качестве исполнения работы;
- внесение предложений заведующему кафедрой о приглашении консультантов (из числа преподавателей университета или высококвалифицированных специалистов, научных работников других вузов и учреждений) по отдельным разделам ВКР;
- проведение поэтапной и полной проверки готовности ВКР;
- консультирование по вопросам процедуры и содержания защиты ВКР.

13.9. Основные обязанности обучающегося:

- изучение и анализ литературы по теме исследования и составление библиографического списка;
- определение цели, задач и методов исследования, обоснование рабочей гипотезы;
- определение диагностических и иных средств, используемых в практической части работы;
- разработка и осуществление практической части работы;
- несение ответственности за достоверность собранной информации и результатов, полученных в ходе исследования;
- своевременная обработка и представление результатов исследования в соответствии с утвержденным графиком;
- систематический отчет перед руководителем о выполненном объеме и содержании проделанной работе;
- выступление с материалами, полученными в ходе исследования, на научных студенческих конференциях.

13.10. В исключительных случаях по уважительной причине допускается смена руководителя ВКР на основании представления заведующего кафедрой / декана факультета.

13.11. Этапы работы над ВКР:

- Составление плана выпускной квалификационной работы

План выпускной квалификационной работы представляет собой составленный в определенном порядке наряду с введением и заключением перечень глав и развернутый перечень параграфов в каждой главе.

Предварительный план квалификационной работы студент-выпускник составляет самостоятельно, а затем согласовывает и утверждает его с научным руководителем.

Согласно традиционной структуре выпускная квалификационная работа должна состоять из введения, 2-3 глав, заключения, списка источников и литературы, приложений. В каждой главе должно быть, как правило, 2-3 пункта.

В процессе работы план может уточняться: расширяться отдельные главы и параграфы, вводиться новые параграфы с учетом собранного материала; другие параграфы, наоборот, могут сокращаться. Все изменения в плане должны быть согласованы с научным руководителем, окончательный вариант плана выпускной квалификационной работы утверждается научным руководителем.

- Подбор источников и литературы, анализ и обобщение материала
- Сбор и анализ практического материала

Сбор практического материала – один из наиболее ответственных этапов подготовки ВКР. От того, насколько правильно и полно собран практический материал, во многом зависит своевременное и качественное написание работы. Поэтому, прежде чем приступить к сбору материала, студенту совместно с научным руководителем необходимо тщательно продумать, какой именно фактический материал необходим для ВКР, и составить, по возможности, специальный план его сбора в период производственной и преддипломной практики.

Студент должен обобщить материал, собранный в период прохождения практики, определить его достоверность и достаточность для подготовки ВКР.

В процессе обработки полученных данных используются такие научные методы исследования, как анализ и синтез, методы статистического и математического анализа, чтобы выявить закономерности исследуемых процессов и явлений и выработать научно обоснованные выводы.

14. Порядок представления выпускной квалификационной работы к защите

14.1. Не позднее, чем за 1,5 месяца до защиты выпускных работ выпускающие кафедры проводят процедуры предзащиты ВКР. На предзащиту обучающийся обязан представить вариант ВКР. После предзащиты обучающийся завершает подготовку ВКР с учётом замечаний и рекомендаций, полученных в ходе обсуждения представленной работы.

14.2. Окончательный вариант выполненной, полностью оформленной и подписанной обучающимся работы представляется научному руководителю не позднее, чем за 1 месяц до защиты. Научный руководитель проверяет ВКР, о чём ставит свою личную подпись на титульном листе, пишет официальный отзыв и передаёт её заведующему кафедрой. При коллегиальном руководстве ВКР в отзыве научного руководителя может учитываться особое мнение консультанта.

Отзыв научного руководителя содержит указания на:

- соответствие результатов ВКР поставленным цели и задачам;
- степень сформированности исследовательских качеств и профессиональных компетенций выпускника;
- умение автора работать с научной, методической, справочной литературой и электронными информационными ресурсами;
- личные качества выпускника, проявившиеся в процессе работы над ВКР.

Заканчивается письменный отзыв руководителя формулировкой рекомендации к защите, но без предложения конкретной оценки.

14.3. По результатам предзащиты, на основании отзыва руководителя и личного мнения о степени соответствия представленного исследования требованиям, предъявляемым к ВКР, заведующий кафедрой решает вопрос о допуске обучающегося к защите, делая об этом соответствующую запись на титульном листе работы, и готовит соответствующее представление декану факультета.

14.4. В случае возникшей необходимости в уточнении или замене формулировки темы ВКР обучающийся, не позднее, чем за 1 месяц до даты защиты ВКР, пишет заявление на имя ректора, в котором указывает утверждённую ранее тему, желаемую тему и обоснование замены темы ВКР. После визирования заявления руководителем ВКР, заведующим выпускающей кафедрой, заявление подаётся на рассмотрение декана факультета. При положительном решении деканатом готовится проект приказа об изменении темы ВКР. Заявление о смене темы и принятие решения по данному заявлению должны предшествовать приказу о назначении рецензентов.

Выпускник должен быть ознакомлен с отзывом не позднее чем за 5 календарных дней до дня защиты выпускной квалификационной работы.

14.5. Перепечатанная или сброшюрованная ВКР вместе с отзывом научного руководителя представляется в ГАК не менее чем за 1 неделю до защиты.

14.6. В случае если научный руководитель не допускает обучающегося к защите ВКР, обсуждение этого вопроса выносится на заседание кафедры с участием автора ВКР и руководителя. При отказе в допуске ВКР к защите протокол заседания кафедры с соответствующим решением представляется декану факультета.

14.7. На основании заключений о готовности ВКР декан факультета готовит проект приказа по университету о допуске обучающегося к защите представленной работы.

14.8. Тексты ВКР размещаются в электронно-библиотечной системе ФГБОУ ВО «ВГСПУ» и проверяются на объем заимствования. Порядок размещения текстов выпускных квалификационных работ в электронно-библиотечной системе университета, проверки на объем заимствования, в том числе содержательного, выявления неправомерных заимствований установлен в Положении об использовании системы «Антиплагиат» в ФГБОУ ВПО «ВГСПУ» (01.07.ОП03.02/П09).

15. Порядок защиты выпускной квалификационной работы

15.1. Защита ВКР проводится с целью определения практической и теоретической подготовленности выпускника к профессиональной деятельности, а также умения вести публичные дискуссии.

15.2. В состав государственной экзаменационной комиссии входят председатель указанной комиссии и не менее 4 членов указанной комиссии. Члены государственной экзаменационной комиссии являются ведущими специалистами – представителями работодателей или их объединений в соответствующей области профессиональной деятельности и (или) лицами, которые относятся к профессорско-преподавательскому составу данной организации (иных организаций) и (или) к научным работникам данной организации (иных организаций) и имеют ученое звание и (или) ученую степень. Доля лиц, являющихся ведущими специалистами – представителями работодателей или их объединений в соответствующей области профессиональной деятельности (включая председателя государственной экзаменационной комиссии), в общем числе лиц, входящих в состав государственной экзаменационной комиссии, должна составлять не менее 50 процентов.

15.3. Защита ВКР проводится на открытом заседании с возможным участием научного руководителя и рецензента.

15.4. Студентам и лицам, привлекаемым к итоговой государственной аттестации, во время защиты ВКР запрещается иметь при себе и использовать средства связи.

15.5. Председатель государственной экзаменационной комиссии после открытия заседания объявляет о защите ВКР, сообщает название работы, фамилии научного руководителя и предоставляет слово выпускнику. Обучающийся делает краткое сообщение продолжительностью 10-15 минут, в котором в сжатой форме обосновывает актуальность темы исследования, ее цели и задачи, излагает основное содержание работы по разделам, полученные результаты и выводы.

По окончании сообщения обучающийся отвечает на вопросы. Вопросы могут задавать как члены комиссии, так и присутствующие на защите. Затем председатель государственной экзаменационной комиссии зачитывает отзыв, поступивший на данную работу. В случае присутствия на открытой защите ВКР научного руководителя ему по

желанию может быть предоставлено слово по существу вопроса, при этом отзыв может не зачитываться.

15.6. Результаты защиты обсуждаются на закрытом заседании государственной экзаменационной комиссии и оцениваются простым большинством голосов членов комиссии. При равном числе голосов мнение председателя является решающим.

При выставлении оценки за ВКР учитываются:

- уровень сформированности умений выпускника систематизировать и применять полученные знания при решении конкретных научных и практических задач в профессиональной сфере;

- развитие у выпускника навыков ведения самостоятельной работы и уровень овладения им методикой исследовательской деятельности;

- умений выпускника по обобщению результатов работы, разработке практических рекомендаций в исследуемой области;

- качество представления и публичной защиты результатов исследования.

При этом комиссией учитывается мнение научного руководителя. Кроме того, комиссией могут быть приняты во внимание публикации и авторские свидетельства выпускника, отзывы авторитетных компетентных практических работников профессиональной сферы и научных учреждений по тематике исследования.

15.7. Результаты защиты ВКР определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно» и объявляются публично в тот же день после оформления в установленном порядке протоколов заседания комиссии.

15.8. Отметка за ВКР вносится в зачетную книжку, экзаменационную ведомость и протокол заседания государственной экзаменационной комиссии по защите ВКР.

15.9. Выпускники могут подать письменное заявление в апелляционную комиссию об апелляции только по вопросам, связанным с процедурой защиты ВКР, не позднее следующего рабочего дня после защиты.

15.10. При положительных результатах государственной итоговой аттестации комиссия принимает решение о присвоении выпускнику квалификации бакалавр по направлению подготовки «Педагогическое образование» и выдаче диплома о высшем образовании государственного образца.

16. Фонд оценочных средств для государственной итоговой аттестации

Фонд оценочных средств для государственной итоговой аттестации включает в себя:

- перечень компетенций, представленных в оценочных средствах государственного экзамена;
- оценочные средства для проведения государственного экзамена (теоретические вопросы и практические задания);
- показатели оценки уровня сформированности компетенций, проверяемых на государственном экзамене;
- критерии выставления итоговых оценок на государственном экзамене;
- форму экспертного листа, используемого членами государственной экзаменационной комиссии на государственном экзамене;
- показатели оценки уровня сформированности компетенций, проверяемых на защите выпускной квалификационной работы;
- критерии выставления итоговых оценок на защите выпускной квалификационной работы;

- форму экспертного листа для члена государственной экзаменационной комиссии по защите выпускной квалификационной работы

16.1. Перечень компетенций, представленных в оценочных средствах государственного экзамена

Код компетенции	Номера вопросов	Номера практических заданий	ВКР
ОК-1	23, 29, 50	12	+
ОК-2	58	7	-
ОК-3	61	3	-
ОПК-1	56	10	-
ОПК-2	20	2	-
ОПК-3	17, 33, 40, 62	11	+
ПК-1	7, 16, 28, 41, 55	3	+
ПК-2	1, 8, 10, 32, 51	12	+
ПК-3	6, 22, 29, 48	2	+
ПК-4	2, 21, 25, 45	4	+
ПК-5	3, 24, 36, 9, 18	8	+
ПК-6	19, 42, 44, 54, ,	1	+
ПК-7	5, 12, 13, 30	5	+
ПК-8	14, 27, 57	6	+
ПК-9	4, 31, 34, 46	7	+
ПК-10	11, 35, 37, 49, 60	8	+
СК-1	15, 26, 38, 43, 53, 59	10	+

16.2. Оценочные средства для проведения междисциплинарного государственного экзамена

Оценочные средства для проведения междисциплинарного государственного экзамена представлены в Приложении 3 данной программы

16.3. Экзаменационные билеты государственного экзамена

Форма билета

<p>МИНОБРНАУКИ РОССИИ</p> <p>ФГБОУ ВО «ВГСПУ»</p>	<p>Экзаменационный билет № ____</p>	<p>«Утверждаю» Председатель ГЭК по направлению 38.04.02 «Менеджмент» Магистерская программа «Управление человеческими ресурсами»</p> <p>_____</p> <p>(подпись)</p>
<p>Междисциплинарный государственный экзамен по магистерской программе «Управление человеческими ресурсами» Направление 38.04.02 «Менеджмент»</p>		

Магистерская программа «Управление человеческими ресурсами»

Вопрос 1.
Код проверяемой компетенции -
Задание 1.
Код проверяемой компетенции -
Задание 2.
Код проверяемой компетенции -

Дата: xx.xx.xxxx

Общее количество билетов, предлагаемых на государственном экзамене, – 30 шт.

Структура экзаменационного билета для бакалавриата по направлению 38.04.02

«Менеджмент»:

1. Теоретический вопрос по фундаментальным знаниям профильной подготовки.
2. Компетентностно-ориентированное методическое задание в избранной предметной области управления человеческими ресурсами образования.
3. Общепрофессиональная задача психолого-педагогического характера.
- 16.4. Показатели оценки уровня сформированности компетенций, проверяемых на государственном экзамене

Код компетенции	Пороговый (базовый) уровень	Повышенный (продвинутый) уровень	Высокий (превосходный) уровень
	<i>удовлетворительно</i>	<i>хорошо</i>	<i>отлично</i>
ОК-1	Неполное представление о способности к абстрактному мышлению, анализу, синтезу.	Определенные пробелы в знаниях о способности к абстрактному мышлению, анализу, синтезу.	Сформированные систематические представления о способности к абстрактному мышлению, анализу, синтезу.
ОПК-3	Неполное представление о методах проведения самостоятельных исследований, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования.	Определенные пробелы в знаниях о методах проведения самостоятельных исследований, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования.	Сформированные систематические представления о методах проведения самостоятельных исследований, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования.
ПК-1	Несистематическое использование знаний о способности управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами	Определенные пробелы в умениях применять способности управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами	Сформированное умение применять способности управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами

	и сетями.	и сетями.	и сетями.
ПК-2	Несистематическое использование знаний о способности разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.	Определенные пробелы в умениях применять способности разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.	Сформированное умение применять способности разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.
ПК-3	Несистематическое использование знаний о способности использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач.	Определенные пробелы в умениях применять способности использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач.	Сформированное умение применять способности использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач.
ПК-4	Несистематическое использование знаний о способности использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения.	Определенные пробелы в умениях применять способности использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения.	Сформированное умение применять способности использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения.
ПК-5	Несистематическое использование методов экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде.	Определенные пробелы в умениях применять методы экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде.	Сформированное умение применять методы экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде.
ПК-6	Несистематическое использование знаний о способности использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач.	Определенные пробелы в умениях применять способности использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач.	Сформированное умение применять способности использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач.

ПК-7	Несистематическое использование знаний о способности обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями.	Определенные пробелы в умениях применять способности обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями.	Сформированное умение применять способности обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями.
ПК-8	Несистематическое использование знаний о способности представлять результаты проведения исследования в виде научного отчета, статьи или доклада.	Определенные пробелы в умениях применять способности представлять результаты проведения исследования в виде научного отчета, статьи или доклада.	Сформированное умение применять способности представлять результаты проведения исследования в виде научного отчета, статьи или доклада.
ПК-9	Несистематическое использование знаний о способности обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования.	Определенные пробелы в умениях применять способности обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования.	Сформированное умение применять способности обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования.
ПК-10	Несистематическое использование знаний о способности проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой.	Определенные пробелы в умениях применять способности проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой.	Сформированное умение применять способности проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой.
СК-1	Неполное умение применять на практике разнообразные методы и технологии управления человеческими ресурсами и теоретически обосновывать эффективность их применения при решении профессиональных задач.	Определенные пробелы в умении применять на практике разнообразные методы и технологии управления человеческими ресурсами и теоретически обосновывать эффективность их применения при решении профессиональных задач.	Сформированное умение применять на практике разнообразные методы и технологии управления человеческими ресурсами и теоретически обосновывать эффективность их применения при решении профессиональных задач.

16.5. Критерии выставления итоговых оценок на государственном экзамене

Государственный экзамен оценивается по четырехбалльной шкале – «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Результаты государственных экзаменов, проводимых в устной форме, объявляются в день их проведения; в письменной форме – не позднее дня, следующего за днем проведения итогового испытания.

Оценка «отлично» выставляется в том случае, если, по мнению всех членов государственной экзаменационной комиссии, выпускник дал обоснованный развернутый ответ на теоретический вопрос билета, полностью выполнил практические задания и ответил на дополнительные вопросы, продемонстрировав при этом высокий уровень сформированности проверяемых компетенций: готовность творчески решать типовые и поисковые профессиональные задачи, определённые в рамках формируемой деятельности; самостоятельно осуществлять поиск новых подходов для решения профессиональных задач в соответствии с уровнем квалификации, комбинировать и преобразовывать ранее известные способы решения профессиональных задач применительно к существующим условиям.

Оценка «хорошо» выставляется в том случае, если, по мнению всех членов государственной экзаменационной комиссии, выпускник дал полный развернутый ответ на теоретический вопрос билета и полностью выполнил практические задания, однако не ответил на ряд дополнительных вопросов. Также оценка «хорошо» может быть выставлена в случае, если ответ на теоретических вопросов верный, но не достаточно полный, либо одно из практических заданий выполнено не в полном объеме, но выпускник, в целом, продемонстрировал при этом повышенный (продвинутый) уровень освоения проверяемых компетенций: готовность самостоятельно использовать потенциал интегрированных знаний, умений и приобретенного опыта для решения не только типовых профессиональных задач, но и задач повышенной сложности в соответствии с уровнем квалификации.

Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, если, по мнению всех членов государственной экзаменационной комиссии, выпускник дал неполный ответ на теоретический вопрос билета и не полностью выполнил практические задания или выполнил полностью только одно практическое задание. Однако в целом студент продемонстрировал достаточный набор знаний, умений и опыта профессиональной деятельности для решения типовых профессиональных задач в соответствии с уровнем квалификации, что свидетельствует о сформированности у него проверяемых компетенций на пороговом (базовом) уровне.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если ответ на вопрос билета и практические задания отсутствуют, либо содержат существенные фактические ошибки, что свидетельствует о недостаточном наборе у выпускника знаний, умений и опыта профессиональной деятельности для решения типовых профессиональных задач в соответствии с уровнем квалификации.

При выставлении оценки принимается во внимание профессиональная грамотность ответа, правильное применение понятий и терминов, умение полно, структурированно и логично изложить материал.

Студент, получивший на государственном экзамене оценку «неудовлетворительно», не допускается к защите выпускной квалификационной работы и отчисляется из университета в соответствии с установленным порядком.

16.6. Форма экспертного листа, используемого членами государственной экзаменационной комиссии на государственном экзамене

№	ФИО студента	№ билета	Код проверяемой компетенции	Уровень сформированности компетенции (1-пороговый, 2-повышенный, 3-высокий)	Оценка сформированности компетенции (удовлетворительно, хорошо, отлично)	Итоговая оценка на государственном экзамене (среднее значение)
1						
2						

16.7. Показатели оценки уровня сформированности компетенций, проверяемых на защите выпускной квалификационной работы

Код компетенции	Пороговый (базовый) уровень	Повышенный (продвинутый) уровень	Высокий (превосходный) уровень
	<i>удовлетворительно</i>	<i>хорошо</i>	<i>отлично</i>
ОК-1	Неполное представление о способности к абстрактному мышлению, анализу, синтезу.	Определенные пробелы в знаниях о способности к абстрактному мышлению, анализу, синтезу.	Сформированные систематические представления о способности к абстрактному мышлению, анализу, синтезу.
ОПК-3	Неполное представление о методах проведения самостоятельных исследований, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования.	Определенные пробелы в знаниях о методах проведения самостоятельных исследований, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования.	Сформированные систематические представления о методах проведения самостоятельных исследований, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования.
ПК-1	Несистематическое использование знаний о способности управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями.	Определенные пробелы в умениях применять способности управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями.	Сформированное умение применять способности управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями.
ПК-2	Несистематическое использование знаний о	Определенные пробелы в умениях применять	Сформированное умение применять

	способности разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.	способности разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.	способности разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.
ПК-3	Несистематическое использование знаний о способности использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач.	Определенные пробелы в умениях применять способности использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач.	Сформированное умение применять способности использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач.
ПК-4	Несистематическое использование знаний о способности использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения.	Определенные пробелы в умениях применять способности использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения.	Сформированное умение применять способности использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения.
ПК-5	Несистематическое использование методов экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде.	Определенные пробелы в умениях применять методы экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде.	Сформированное умение применять методы экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде.
ПК-6	Несистематическое использование знаний о способности использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач.	Определенные пробелы в умениях применять способности использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач.	Сформированное умение применять способности использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач.
ПК-7	Несистематическое использование знаний о способности обобщать	Определенные пробелы в умениях применять способности обобщать	Сформированное умение применять способности обобщать

	и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями.	и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями.	и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями.
ПК-8	Несистематическое использование знаний о способности представлять результаты проведения исследования в виде научного отчета, статьи или доклада.	Определенные пробелы в умениях применять способности представлять результаты проведения исследования в виде научного отчета, статьи или доклада.	Сформированное умение применять способности представлять результаты проведения исследования в виде научного отчета, статьи или доклада.
ПК-9	Несистематическое использование знаний о способности обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования.	Определенные пробелы в умениях применять способности обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования.	Сформированное умение применять способности обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования.
ПК-10	Несистематическое использование знаний о способности проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой.	Определенные пробелы в умениях применять способности проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой.	Сформированное умение применять способности проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой.
СК-1	Неполное умение применять на практике разнообразные методы и технологии управления человеческими ресурсами и теоретически обосновывать эффективность их применения при решении профессиональных задач.	Определенные пробелы в умении применять на практике разнообразные методы и технологии управления человеческими ресурсами и теоретически обосновывать эффективность их применения при решении профессиональных задач.	Сформированное умение применять на практике разнообразные методы и технологии управления человеческими ресурсами и теоретически обосновывать эффективность их применения при решении профессиональных задач.

16.8. Критерии выставления итоговых оценок на защите выпускной квалификационной работы

При выставлении оценки за ВКР учитываются:

- уровень сформированности умений выпускника систематизировать и применять полученные знания при решении конкретных научных и практических задач в профессиональной сфере;
- развитие у выпускника навыков ведения самостоятельной работы и уровень овладения им методикой исследовательской деятельности;
- умений выпускника по обобщению результатов работы, разработке практических рекомендаций в исследуемой области;
- качество представления и публичной защиты результатов исследования.

Основные критерии оценки ВКР:

- соответствие формальным требованиям, предъявляемым к ВКР,
- самостоятельность, творческий характер изучения темы,
- обоснованность сделанных автором выводов и предложений;
- соответствие содержания работы теме, целям и задачам, сформулированным автором;
- глубина раскрытия темы и междисциплинарный подход к рассмотрению проблемы (наличие в содержании работы анализа проблемы с позиции науки);
- грамотный стиль изложения;
- правильность оформления и полнота научно-справочного материала;
- умение ориентироваться в проблемах исследуемой темы, особенно в процессе защиты работы (содержание и форма выступлений, ответы на поставленные вопросы).

Шкала оценивания в разрезе основных критериев оценки ВКР

Критерии / шкала оценивания	75-100 баллов («отлично»)	50-74 баллов («хорошо»)	25-49 баллов («удовлетв.»)	0-24 балла («неудовлетв.»)
соответствие формальным требованиям, предъявляемым к ВКР	Полностью соответствует требованиям	В основном соответствует требованиям	Частично соответствует требованиям	Не соответствует требованиям
самостоятельность, творческий характер изучения темы	Высокий уровень самостоятельности и творчества	Самостоятельность, проявление элементов творчества	Самостоятельность	Недостаточное проявление самостоятельности
обоснованность сделанных автором выводов и предложений	Полнота и логичность обоснований	Обоснованы	Недостаточно обоснованы	Не обоснованы
соответствие содержания работы теме, целям и задачам, сформулированным автором	Полностью соответствует	В основном соответствует	Частично соответствует	Не соответствует
глубина раскрытия темы и междисциплинарный подход к рассмотрению проблемы (наличие в содержании работы анализа проблемы с позиции науки)	Достаточно высокая	Достаточная	Допустимая	Низкая
грамотный стиль изложения	Стройность и логичность изложения	Связанность и логичность изложения	Небрежность в изложении	Несвязность изложения

правильность оформления и полнота научно-справочного материала	Достаточно высокая	Достаточная	Допустимая	Низкая
умение ориентироваться в проблемах исследуемой темы, особенно в процессе защиты работы (содержание и форма выступлений, ответы на поставленные вопросы)	Полностью раскрыты все проблемы / аспекты	В основном раскрыты проблемы / аспекты	Передано общая идея, ответы фрагментарные	Отсутствие ответов или существенные ошибки

16.9. Форма экспертного листа для членов государственной экзаменационной комиссии по защите выпускной квалификационной работы

№	ФИО студента	Тема ВКР	Код проверяемой компетенции	Уровень сформированности компетенции (1-пороговый, 2-повышенный, 3-высокий)	Оценка сформированности компетенции (удовлетворительно, хорошо, отлично)	Итоговая оценка защиты ВКР (среднее значение)
1						
2						

Направление 38.04.02 «Менеджмент»
Магистерская программа «Управление человеческими ресурсами»

очно-заочная форма обучения

Экзаменационные вопросы государственного экзамена

1. Аттестация персонала на базе системы управления по целям
2. Аудит управления человеческими ресурсами.
3. Глобализация и управление человеческими ресурсами.
4. Диагностика и оценка эффективности системы управления человеческими ресурсами.
5. Диагностика системы управления персоналом кризисного предприятия и пути ее совершенствования.
6. Зарботная плата и ее основные характеристики.
7. Зарубежный опыт управления человеческими ресурсами.
8. Исследование и разработка программ адаптации в конкретных условиях.
9. Исследование программ обучения персонала, оценка их эффективности.
10. Кадровая служба компании: экономические и профессиональные критерии оценки эффективности.
11. Концепции «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами»: сравнительный анализ.
12. Корпоративная культура компании и внутренние коммуникации.
13. Корпоративные конфликты и их регулирование.
14. Методики определения количественной потребности в человеческих ресурсах с учетом сферы деятельности предприятия.
15. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала.
16. Оптимизация численности персонала.
17. Организация информационного обеспечения системы управления человеческими ресурсами.
18. Организация обучения персонала.
19. Организация эффективной системы компенсаций в организации.
20. Основные направления управления человеческими ресурсами в международных компаниях.
21. Основные составляющие профессиональных обзоров заработной платы.
22. Особенности управления персоналом в период реорганизации и сокращения производства.
23. Особенности управления человеческими ресурсами в организациях различной организационно-правовой формы.
24. Особенности управления человеческими ресурсами в отраслях экономики (на примере одной отрасли).
25. Оценка результатов деятельности персонала организации.
26. Перспективы и особенности развития управления человеческими ресурсами в России.
27. Повышение конкурентных преимуществ организации за счет улучшения использования кадрового потенциала.
28. Повышение лояльности персонала, текучесть и проблема абсентеизма в компании.
29. Политика управления карьерой в организации.
30. Построение эффективной системы мотивации персонала: российский и зарубежный опыт.
31. Проблемы формирования профессиональной кадровой службы в организации.

32. Роль и место кадровых служб в достижении целей организации.
33. Рынок труда как социальная среда распределения и обмена рабочей силы
34. Система кадрового планирования в организации.
35. Система организации управленческого труда в организации.
36. Система оценки деятельности кадровой службы.
37. Современные подходы к управлению человеческими ресурсами.
38. Сравнительный анализ систем оплаты труда, преимущества и недостатки.
39. Стратегии набора и отбора персонала в современных условиях.
40. Технология аутплейсмента.
41. Технология оценки персонала организации
42. Традиционные и современные методы кадрового планирования.
43. Трудовой потенциал работника и трудовой потенциал организации: характеристика, структура и оценка.
44. Управление инновациями в кадровой работе.
45. Управление персоналом в условиях внешнего и внутреннего кризиса.
46. Управление профориентацией и адаптацией работников.
47. Управление системой набора, отбора и наймом персонала в компании.
48. Формирование и развитие организационной культуры.
49. Формирование кадрового резерва и развитие наставничества в компании.
50. Формирование кадровой политики на различных этапах жизненного цикла предприятия.
51. Формирование управленческого потенциала в современных условиях.
52. Исследование программ обучения персонала, оценка их эффективности.
53. Этапы корпоративного обучения
54. Понятие и цели формирования кадрового резерва
55. Организация перемещений персонала
56. Сущность и формы горизонтальной карьеры
57. Виды кадровой политики в практике современного менеджмента
58. Взаимосвязь стратегии и политики управления человеческими ресурсами в современной организации
59. Нормативно-методическое обеспечение системы управления человеческими ресурсами
60. Правовое обеспечение системы управления персоналом
61. Методы управления трудовой адаптацией
62. Содержание основных теорий мотивации и их классификация

Направление 38.04.02 «Менеджмент»
Магистерская программа «Управление человеческими ресурсами»

очно-заочная форма обучения

Экзаменационные практические задания государственного экзамена

Задача 1

Списочный состав работников на начало отчетного периода составил 6714 чел.

Принято в течение отчетного периода 266 чел.

Выбыло в течение отчетного периода 388 чел., в том числе по причинам:

2. перевод на другие предприятия - 0 чел.;
3. окончание срока договора - 67 чел.;
1. переход на учебу, призыв на военную службу, уход на пенсию и другие причины, предусмотренные законом, - 82 чел.;
4. по собственному желанию - 196 чел.;
5. увольнение по сокращению штатов - 30 чел.;
2. увольнение за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины- 13 чел.

Среднесписочное число работников - 6653 чел.

Задание: Определить:

- а) списочный состав работников на конец отчетного периода,
- б) коэффициент текучести кадров,
- в) степень удовлетворенности работников работой на предприятии.

Пояснить, почему показатель удовлетворенности работой, определенный с использованием только имеющихся данных, можно считать лишь условным. Какой метод определения удовлетворенности работников работой дает более достоверные сведения?

Методические указания

Коэффициент текучести кадров рассчитывается как отношение численности работников, уволенных по причинам текучести (по собственному желанию, за прогулы и нарушения трудовой дисциплины), к списочному числу работников на начало периода.

Для определения коэффициента удовлетворенности работников работой на предприятии сначала можно определить коэффициент неудовлетворенности работой (как отношение числа работников, выбывших с предприятия по собственному желанию, к среднесписочной численности—работников на предприятии), а затем вычесть данное значение из единицы.

Задача 2

Исходные данные содержат перечень управленческих процедур, выполняемых службой управления персоналом:

1. Прием на работу
2. Увольнение
3. Планирование фонда оплаты труда
4. Составление плана социального развития предприятия
5. Планирование потребности в персонале
6. Разработка плана по охране труда и технике безопасности
7. Анализ производственного травматизма
8. Заключение трудового договора

9. Разработка плана повышения квалификации специалистов
1. Планирование пересмотра норм времени (выработки)
2. Анализ текучести кадров
3. Проведение аттестации специалиста
4. Заключение организацией договоров с агентствами по подбору персонала
5. Заключение организацией договоров с вузами на подготовку молодых специалистов
6. Формирование резерва кадров на выдвижение

Задание:

Составить оперограммы данных управленческих процедур, выполняемых службой управления персоналом.

Методические указания

Оперограммы отдельных процедур по управлению персоналом относятся к числу организационно-регламентирующих документов и представляют собой таблицу с перечнем управленческих работ (операций, действий), их исполнителей и указания времени выполнения работ. Линия, соединяющая отдельные операции, показывает последовательное (или параллельное) их выполнение различными исполнителями процедуры.

Задача 3

Ниже приведен список из 18 качеств, которыми в разной степени должны обладать претенденты на работу с клиентами "организации (консультанты, продавцы и т.д.):

1. Постоянство
2. Выдержка
3. Свобода действий
4. Общительность
5. Исполнительность
6. Переменчивость
7. Соблюдение семейных традиций
8. Способность к воображению
9. Самомнение
 - Бережливость
 - Организованность
 - Изворотливость
 - Инициативность
 - Целеустремленность
 - Настойчивость
 - Умение слушать собеседника
 - Искренность
 - Стремление к успеху

Задание:

Методом попарных сравнений определить пять наиболее важных качеств для сотрудников данной группы.

Задача 4

Характеристика японского и американского подходов к управлению персоналом организации приведена в табл. 6.

Задание:

Сформулировать (в отдельных столбцах), в чем заключается специфика российского подхода к управлению персоналом.

Методические указания

Опишите основные черты российского подхода, используя критерии, приведенные в табл. 6. Приведите два варианта: в условиях СССР и в настоящее время.

Таблица 1

Подходы к управлению персоналом организации в Японии и США

<i>Критерии организации работы</i>	<i>Японский подход</i>	<i>Американский подход</i>
Основа организации	Гармония	Эффективность
Отношение к работе	Главное — выполнение обязанностей	Главное — реализация заданий
Конкуренция	Практически нет	Сильная
Гарантии для работника	Высокие (пожизненный наем)	Низкие
Принятие решений	Снизу вверх	Сверху вниз
Делегирование полномочий	В редких случаях	Распространено
Отношения с подчиненными	Семейные	Формальные
Метод найма	После окончания учебы	По деловым качествам
Оплата труда	В зависимости от стажа	В зависимости от результатов

Задача 5

В числе работников, выбывших с предприятия по причинам текучести кадров, 25% составляют лица в возрасте до 20 лет. При этом доля этой категории работников в структуре работающих на предприятии - 10%.

Задание:

Определить коэффициент интенсивности текучести молодежи. Результат прокомментировать, сравнив его с показателем средней интенсивности текучести на предприятии (по данной категории персонала).

Методические указания

Коэффициент интенсивности текучести определяется отношением доли той или иной категории работников в числе выбывших по причинам текучести кадров к доле этой же категории работников в структуре работающих на предприятии.

Задача 6

Отбирая кандидатов для замещения вакансий, сотрудники службы персонала стремятся прежде всего установить у претендентов наличие необходимых профессиональных и личностных качеств, забывая о возможных отрицательных качествах. Вместе с тем во многих случаях не менее важно знать негативные качества претендента, наличие которых рано или поздно сведет на нет его профессиональные достоинства и станет причиной неизбежного увольнения. Работника легко взять на работу, но нелегко уволить, даже в наше время и, даже если он плохо справляется с работой. Ошибки такого рода чаще всего имеют место при дефиците работников нужной квалификации или необходимости срочного заполнения вакансии. Ниже приведен установленный на основе опроса работников кадровых служб перечень негативных качеств, обладатели которых получили отказ в приеме на работу (в различные организации и на разные должности), поскольку эти

качества были проявлены ими в ходе предварительного собеседования с сотрудником службы персонала. Однако не все они равнозначны с точки зрения негативного влияния на результаты выполнения работы, если речь идет о работе на разных должностях.

Относительно одних рабочих мест наличие у кандидата некоторых из приведенного списка качеств должно служить поводом для категорического отказа в приеме на работу, относительно других - оно не столь существенно.

Перечень качеств, обладатели которых при попытке устроиться на работу получили отказ:

- Жалкий внешний вид
- Манеры всезнайки
- Неумение говорить, дефекты речи, грамматические ошибки в резюме
- Отсутствие плана карьеры, четких целей деятельности и задач
- Недостаток искренности
- Отсутствие интереса и энтузиазма
- Невозможность участвовать в делах фирмы помимо обусловленного рабочим графиком времени
- Чрезмерная концентрация на деньгах: заинтересованность только в большой зарплате
- Низкие оценки во время учебы
- Нежелание начать снизу: ожидание слишком многого и слишком быстро
- Стремление к самооправданию, ссылки на неблагоприятные факторы, уклончивость
- Недостаток такта
- Недостаточная зрелость
- Недостаточная вежливость
- Презрительные отзывы о предыдущих работодателях
- Недостаточная способность ориентироваться в обществе
- Выраженное нежелание учиться
- Недостаточная живость
- Нежелание смотреть в глаза интервьюеру
- Вялое, «рыбье» рукопожатие
- Нерешительность
- Бездельничанье во время отпуска
- Неудачная семейная жизнь
- Трения с родителями
- Неряшливость
- Отсутствие целеустремленности (просто ищет место)
- Желание получить работу на короткое время
- Недостаток чувства юмора
- Мало знаний по специальности
- Несамостоятельность (родители принимают за него решение)
- Отсутствие интереса к компании или отрасли
- Подчеркивание «престижных» знакомств
- Нежелание работать там, где потребуется
- Цинизм
- Низкий моральный уровень
- Лень

- Нетерпимость при сильно развитых предубеждениях
- Узость интересов
- Неумение ценить время (много времени проводит за телевизором)
- Плохое ведение собственных финансовых дел
- Отсутствие интереса к общественной деятельности
- Неспособность воспринимать критику
- Отсутствие понимания ценности опыта
- Радикальность идей
- Опоздание на собеседование без уважительной причины
- Отсутствие сведений о компании
- Невоспитанность (не благодарит интервьюера за уделенное время)
- Не задает вопросов о работе тому, кто проводит собеседование
- Сильно давящий тон
- Неопределенность ответов на вопросы

Задание:

- Разбить приведенный перечень качеств на три группы применительно к профессии – продавец среднего по размерам магазина:
 - а) «абсолютно неприемлемые качества»,
 - б) «относительно нежелательные качества»,
 - в) «качества, наличие которых мало повлияет на результат работы».
- Проранжировать группу «нежелательных» качеств, используя метод попарных сравнений.

Методические указания

Проанализировать приведенный перечень качеств с точки зрения их нежелательности для любой работы: сначала расположить абсолютно нежелательные качества, затем - относительно нежелательные и в конце — качества, наличием которых у кандидата можно пренебречь.

Выполнить группировку качеств с точки зрения их характеристики разных сторон личности работника: моральные, интеллектуальные, волевые, эмоциональные, культурные, физические и т.п.

Проанализировать исходный перечень качеств методом парного сравнения.

Задача 7

В организации, представляющей собой малое предприятие, работу по найму персонала, наряду с основной работой, выполняет директор. При этом он тратит до 20% фонда полезного времени на эту работу. Экспертным путем было установлено, что доля директора в доходах организации составляет 30%. Директор считает, что введение должности специалиста по найму позволит ему сэкономить время, которое он тратит на организацию найма и сосредоточиться на решении главных задач организации.

Доходы организации составляют 170 000 руб. в год. Текущие расходы - 70 000 руб. в год. Единовременные затраты - 25 000 руб. в год. Эффективный фонд рабочего времени директора составляет 1920 час. в год. Предполагаемая заработная плата вводимого специалиста по найму составляет 5000 руб. в мес. Единый социальный налог на заработную плату 24% (условно).

Задание:

Определить экономическую эффективность введения должности специалиста по найму.

Методические указания

Для оценки экономической эффективности введения новой должности определяется индекс доходности инвестиций (ИД).

$$ИД = \frac{\text{Суммарный доход}}{\text{Суммарные затраты}}$$

Суммарные доходы складываются из доходов организации и дополнительных доходов, которые принесет директор в случае введения должности специалиста по найму.

Дополнительные доходы, в свою очередь, зависят:

- от годовой экономии времени директора вследствие введения новой должности (часы);
- дохода, приносимого директором за 1 час работы (руб./час), который определяется делением дохода, приносимого директором за год, на эффективный фонд рабочего времени директора.

Суммарные затраты складываются из текущих затрат, единовременных затрат.

При этом с введением новой должности текущие затраты увеличатся на величину заработной платы специалиста и налога на нее (в годовом исчислении).

Если $ИД < 1$, то проект считается экономически невыгодным. В этом случае затраты на введение должности специалиста по найму превысят дополнительный доход от деятельности директора. Если $ИД > 1$, то проект эффективен.

Задача 8

Таблица 2

Данные о календарном фонде времени (человекочас):

Отработано сего	894240
Число человеко-час, неявок на работу - всего	141152
В том числе:	
очередные отпуска	72320
отпуска по учебе	1768
отпуска в связи с родами	2832
болезни	46112
прочие неявки, разрешенные законом	8160
неявки за свой счет с разрешения администрации	1056
прогулы	1784
вынужденные отгулы по инициативе администрации	7120
Праздничные и выходные дни	383064

Задание:

Рассчитать коэффициент абсентеизма на предприятии. Результат прокомментировать.

Методические указания

В сфере трудовых отношений понятие «абсентеизм» применяется для обозначения явления частого отсутствия работника на своем месте, в том числе без уважительной причины. Показатель абсентеизма (А) показывает потери рабочего времени из-за отсутствия работника на рабочем месте:

Общее число прогулов, пропущенных работниками
в течении года по болезни,
отгулов за свой счёт, прогулы кроме отпусков и
вынужденных отгулов по инициативе администрации

$$A = \frac{\text{Общее число прогулов, пропущенных работниками в течении года по болезни, отгулов за свой счёт, прогулы кроме отпусков и вынужденных отгулов по инициативе администрации}}{\text{общий баланс рабочего времени организации за год}} * 100\%$$

Задача 9

Общая численность персонала организации составляет 1500

На рис. 3 представлена схема организационной структуры службы управления персоналом организации с указанием состава выполняемых каждым подразделением функций управления.

Таблица 8 содержит варианты соотношения общей численности персонала организации и численности службы управления персоналом, а табл. 3 - варианты соотношения трудоемкости выполняемых различными подразделениями функций управления в рамках службы управления персоналом.

Таблица 3

Соотношение общей численности персонала к численности службы управления персоналом

Общая численность персонала	1-й вариант	2-й вариант	3-й вариант
100%	0,3-0,5%	1,0-1,05%	1,9-2,3%
1500 чел.			

Таблица 4

Доля трудоемкости в общем объеме работ, %

Варианты	Подразделения службы управления персоналом (см. рис. 3)					
	найма и увольнения	планирования	развития персонала	мотивация труда	юридических услуг	социальных льгот и выплат
1	10	40	30	5	10	5
2	15	25	15	20	10	15
3	15	15	50	12	3	5

Задание:

Определить, какой должна быть примерная численность каждого из подразделений организационной структуры службы управления персоналом.

Методические указания

Общая численность специалистов по управлению персоналом, необходимая организации, зависят от общей численности всего персонала данной организации. В свою очередь, распределение численности специалистов по управлению персоналом внутри соответствующей службы зависит от соотношения трудоемкости функций управления, выполняемых каждым из подразделений организационной структуры.

Для определения численности подразделений структуры службы управления персоналом необходимо воспользоваться имеющейся схемой организационной структуры службы управления персоналом и примерным составом выполняемых подразделениями функций управления.

Проанализировав организационную структуру службы управления персоналом, а также используя общие статистические зависимости в системе управления персоналом ведущих отечественных и зарубежных фирм, следует выбрать по табл. 3 тот вариант соотношения численности, который является наиболее распространенным в практике ведущих организаций.

Аналогично по табл. 4 нужно выбрать наиболее оптимальный вариант распределения трудоемкости выполнения функций по подразделениям организационной структуры.

Выбрав определенный вариант по таблице 9, далее следует рассчитать численность специалистов по управлению персоналом исходя из общей численности персонала организации.

Затем общую численность службы управления персоналом надо распределить по подразделениям согласно выбранному в табл. 4 варианту.

Сделать вывод о возможности и целесообразности передачи функции некоторых подразделений на общефирменный уровень (в соответствующий отдел организации), а также об объединении отдельных подразделений. Скорректировать организационную структуру и численность подразделений службы управления персоналом в соответствии с данным перераспределением функций.

Задача 10.

Деловая ситуация «Смена руководства».

Конкретная ситуация «Смена руководства».

Господин В. Савицкий — президент огромной корпорации «Развитие», объединяющей множество разнопрофильных фирм. В нее входят такие фирмы, как строительная компания, две фабрики по производству товаров народного потребления (легкая промышленность), несколько фабрик по производству пищевых продуктов, два отеля с ресторанами, несколько магазинов и предприятий сферы услуг, а также бензоколонок.

Господин Савицкий начинал в качестве мелкого предпринимателя. У него было высокодоходное небольшое предприятие, прибыль от которого он вкладывал в рисковое производство. Обладая гениальным деловым чутьем, хотя и не имея специального образования, он практически безошибочно угадывал те области, за которыми будущее. Его бизнес развивался очень быстро, он постоянно искал новые решения, новые технологии, новые рынки сбыта и сферы вложений. В результате за сорок лет он стал во главе большой корпорации, обладающей достаточной мощностью и возможностями для дальнейшего развития и инвестирования.

Нельзя сказать, что В. Савицкий — тот человек, который думает, что без него дело остановится. Он не стремится везде успевать и все контролировать, как это было, когда он только начинал. Хотя общую стратегию корпорации разрабатывает именно он и он же определяет сферы вложения капитала и иных ресурсов, у него имеются помощники, которые занимаются разработкой и непосредственным внедрением его идей.

Господин Савицкий уже не молод (ему 67 лет), как и те люди, вместе с которыми он начинал свой бизнес. Эти люди прошли с ним почти весь путь и хорошо знают все особенности деловой политики г-на Савицкого. Охарактеризуем этих людей.

А. Нестеров — 64 года, вице-президент корпорации, имеет специальное экономическое образование, стажировался в крупных преуспевающих компаниях за границей. Он не только компаньон, но и близкий друг г-на Савицкого, который прошел с ним почти весь его путь в бизнесе, хороший помощник и толковый руководитель, но не обладает таким деловым чутьем, какое отличает его босса.

Л. Озерова — 43 года, имеет высшее юридическое образование, член совета директоров и главный юрист-консультант всей корпорации. Она уже довольно давно работает в компании и почти 10 лет входит в совет директоров. Л. Озерова блестящий знаток своего дела, не раз с ее помощью заключались выгодные и грамотные контракты.

И. Каримовский — 48 лет, начальник службы управления персоналом, также член совета директоров. У него специальное образование и довольно обширный опыт работы. Он всегда прекрасно справлялся со своими обязанностями в части организации работы с людьми в крупных быстро растущих компаниях. Господин Каримовский знаком со многими последними разработками и программами в области управления человеческими ресурсами. Он сравнительно недавно в этой компании (в отличие от А. Нестерова и Л. Озеровой) и еще не осознал всех ее потребностей.

У г-на Савицкого есть сын Андрей. Он очень перспективный молодой человек 28 лет, который уже довольно долго работает с отцом. Он имеет высшее экономическое образование и довольно разнообразный опыт работы. Однако его больше всего интересует

гостиничное и ресторанное хозяйство. Последние несколько лет он занимается управлением двух отелей с ресторанами и всех бензоколонок, входящих в корпорацию. К остальным же предприятиям он не проявляет особого интереса.

В последнее время г-н Савицкий чувствует себя не очень хорошо, и он решил «сдать дела» в течение следующих 2—3 лет и уйти из корпорации. Однако он очень волнуется за свое детище. Он не знает, кого оставить на своем месте, потому что при ближайшем рассмотрении выяснилось, что никто, кроме него, не знает всех особенностей бизнеса и не обладает таким чутьем. Господин Савицкий боится, что после его ухода все то, чего он добивался в течение всей своей жизни, пойдет прахом.

Его бизнес довольно обширен, и у каждого отдельно взятого предприятия имеются свои проблемы. Самая же главная проблема состоит в том, как управлять всей сетью предприятий в совокупности. Господин Савицкий хочет оставить после себя органично функционирующую и прогрессирующую корпорацию.

Господин Савицкий пригласил группу экспертов провести исследование в его корпорации на предмет возможности реорганизации структуры власти. Он стоит перед выбором из двух альтернатив: во-первых, можно «разделить» власть и ответственность между отдельными предприятиями, т.е. сама корпорация как таковая перестанет существовать, вместо нее будут функционировать отдельные предприятия или их небольшие группы, а во-вторых, можно создать строгую иерархическую систему власти в центральном офисе, в котором те проблемы, которыми занимался сам г-н Б. Савицкий, будут решаться группой людей,

Проведя тщательный анализ, эксперты выяснили следующее:

- в корпорации не имеется таких людей, которые смогли бы успешно заменить В. Савицкого (почти на всех предприятиях имеются люди, которые смогли бы управлять каждым конкретным предприятием, но не всей корпорацией);
- в центральной администрации не имеется ни налаженной системы управления, ни четкой структуры власти и очень мало внимания уделяется налаживанию и поддержанию обратной связи;
- к тому же на самих предприятиях работа с людьми ведется несистематично, поэтому там не сформирован резерв кадров, который можно было бы использовать в подобных ситуациях.

В связи с этим и исходя из того, что г-н Савицкий хотел бы сохранить свой бизнес как единое целое, эксперты предложили:

- создать строгую иерархическую систему власти в центральном офисе (президент, несколько вице-президентов, которые в рамках всей корпорации руководят следующими отделами: служба управления персоналом, отдел рыночных исследований и маркетинга, аналитический отдел, отдел по связям с общественностью и др.);
- провести исследование на всех предприятиях по вопросу поиска прогрессивных менеджеров, способных после тщательной подготовки занять ключевые позиции как на своем предприятии, так и в центральном офисе;
- в рамках этой программы начать подготовку упомянутых менеджеров;
- помимо всего прочего, провести реорганизацию службы управления персоналом, так как до сих пор она работала неэффективно (судя по тому, что в критический момент не было того резерва персонала, который можно было бы использовать в сложившейся ситуации);
- хотя г-н Каримовский — человек знающий и образованный, ему в помощь следует нанять квалифицированных помощников.

Ознакомившись с результатами этого исследования, г-н Савицкий начал выполнять кое-что из предложенного. В частности, он начал реорганизацию службы управления персоналом, но в части полной реорганизации структуры власти в корпорации он решения не принял.

Вопросы к ситуации

- Что вы можете сказать о кризисе власти, который возник в данный момент в корпорации?
- Какие ошибки были допущены руководством корпорации?
- Что вы могли бы предложить в части реорганизации службы управления персоналом?
- Как вы предложили бы поступить В. Савицкому в сложившейся ситуации, какое решение вы бы приняли на его месте («отдали» бы власть на предприятия, провели бы реорганизацию управления в центральном офисе или попытались бы скомбинировать элементы обоих вариантов)?

Задача 11.

Цель занятия: помочь студентам анализировать поведенческие ситуации и принимать управленческие решения с использованием основных положений теорий мотивации.

Практическая ситуация

Небольшой отдел фирмы, производящей электронную технику, монтирует внутренние части специальной сложной электронной трубки. Все члены бригады, состоящей из шести девушек, работали на линии, а трубки переходили от одной к другой вдоль длинного стола. За работой наблюдал мастер, контролирующий также и два других отдела. Девушка, сидевшая на первом месте за столом, была старшим оператором, следившим за всей линией,

Когда проводилось исследование, моральная обстановка в коллективе была неважной, текучесть высокой, прогулы частыми (соответственно 100 % и 8 %), в среднем 27 % трубок выбраковывались из-за некачественной сборки. Производительность составляла около 28 трубок в час. Хотя инженеры-конструкторы разделили процесс сборки на шесть операций, занимавших примерно равное время, линия часто выбивалась из ритма, когда на участке того или иного оператора возникали узкие места.

Общаться друг с другом девушкам было затруднительно. Каждая из них могла разговаривать с соседками слева и справа, но и это было непросто, потому что рабочие места были врезаны в стол, образуя нечто вроде ниши, и работниц разделяли высокие ящики с деталями и инструментами. Чтобы поговорить, надо было нагнуться или встать с места, что запрещали оба контролера- мастер и старший оператор. В отделе не было уголка, где можно удобно посидеть во время перерыва, и девушки присоединялись к остальным служащим компании в кафетерии во время ланча или кофе.

Им практически ничего не сообщали о результатах работы, только на ежедневных летучках мастер уговаривал их снизить процент брака. Указания о норме выпуска исходили только от старшего оператора. Если сборка шла медленнее графика, старшей надо было пройти вдоль всего стола, чтобы обнаружить причину задержки и попытаться выправить положение. Когда она видела причину задержки в неопытности или ошибке, она давала сотруднице совет. Когда считала, сборщица ленится, делала выговор.

Желая поднять дух работниц, компания решила дать им возможность общаться, чтобы опытные сотрудницы могли помочь неопытным и просто поговорить друг с другом. Рабочее место было перестроено: вместо прямого длинного стола был поставлен овальный, вокруг которого расположились девушки. Ящики с деталями и инструментами перенесли, чтобы можно было переговариваться через стол с сидящими напротив и со своими соседками.

Вскоре после этого производительность выросла до 35 трубок в час, а процент брака сократился с 27 до 18 %, значительно снизились и случаи прогулов.

Однако через несколько месяцев возникли новые проблемы - девушки хотели выполнять более сложную работу. Как только работница полностью овладевала

несложной операцией, она желала научиться другой операции, требующей большего мастерства, а овладевшие сложными операциями отказывались выполнять требования старшей занять место отсутствующей исполнительницы простых операций.

Бригада начала противиться указаниям старшей, которая обычно решала, когда можно остановить работу для перерыва или перед пересменкой. Теперь девушки откладывали инструменты за 10-15 мин. до окончания смены. Распоряжения старшей не выполнялись, и, хотя присутствие мастера удерживало работниц на месте, производительность к концу смены падала.

Общая производительность упала до 30 трубок в час, а процент брака превысил прошлые показатели, причем большая его часть приходилась на несложные операции.

Текущее состояние кадров и прогулы еще не достигли прежних размеров, но стали приближаться к уровню, наблюдавшемуся вскоре после начавшихся перемен.

Через несколько месяцев старшая покинула работу. В виде эксперимента мастер решил не назначать на ее место другую девушку и позволил девушкам управлять рабочим процессом всей бригады. Они получили возможность задавать темп работы, при том, что норму выпуска в соответствии с другими стадиями работы устанавливал мастер. Девушки должны были работать самостоятельно, оставив на долю мастера лишь разрешение конфликтов.

Производительность тут же упала до 26 трубок в час, но через месяц выросла до 40. Процент брака упал до прежнего показателя - 19 %. На очередной летучке, проводившейся мастером, одна из девушек предложила, чтобы в начале каждой смены им сообщали, сколько брака они допустили в предыдущий день и по каким причинам. После этого процент брака снизился до 11 %. Прогулы прекратились, текущее состояние кадров снизилось, и бригада стабильно давала 40 трубок в час, показав, что при необходимости способна на большую производительность.

Вопросы к ситуации:

- Какие экономические и социальные причины побудили администрацию компании вникнуть в производственную ситуацию отдела фирмы?
- Используя теорию «иерархии потребностей» А. Маслоу охарактеризуйте изменения в управлении, описанные в ситуации.

Задача 12

Перечень функций службы управления персоналом составлен в свободной последовательности без соблюдения логической взаимосвязи между функциями:

1. обеспечение потребности в персонале;
2. использование персонала;
3. анализ маркетинговой информации;
4. определение потребности в персонале;
5. производственная социализация персонала;
6. мотивация трудовой деятельности;
7. управление карьерой персонала;
8. высвобождение персонала;
9. определение содержания и процесса мотивации;
10. деловая оценка персонала;
11. использование денежных и неденежных побудительных развитие персонала; организация обучения персонала;
12. развитие персонала;
13. организация обучения персонала.



Рис.1. Состав подсистемы управления персоналом организации

Задание:

Расставить перечисленные функции управления персоналом в логической последовательности, сгруппировав их в отдельные функциональные подсистемы.

Методические указания

Функции управления персоналом реализуются в системе управления персоналом, которая включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций (рис. 1).

Данная структура системы управления персоналом организации может быть использована для группировки отдельных функций в подсистемы.

Направление 38.04.02 «Менеджмент»
Магистерская программа «Управление человеческими ресурсами»

очно-заочная форма обучения

**Оценочные средства для проведения
междисциплинарного государственного экзамена**

1. Ответы на поставленные теоретические вопросы
2. Решение задач