

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костровец Лариса Борисовна  
Должность: директор  
Дата подписания: 17.05.2026 16:07:12  
Уникальный программный ключ:  
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 7  
к образовательной программе

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ**

**ВКЛЮЧАЮЩАЯ ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ  
ГОСУДАРСТВЕННЫХ АТТЕСТАЦИОННЫХ ИСПЫТАНИЙ**

38.03.03 Управление персоналом

---

(код, наименование направления подготовки/специальности)

Управление персоналом организации и государственной службы

---

(наименование образовательной программы)

Бакалавр

---

(квалификация)

Очно-заочная

---

(форма обучения)

Год набора - 2026

Донецк

Рабочая программа государственной итоговой аттестации (далее – РП ГИА) по образовательной программе «Управление персоналом» разработана в соответствии с требованиями ФГОС ВО ВО по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, уровень бакалавриата, Порядком проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры, утверждённым приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 29 июня 2015 г. № 636, и локальными нормативными актами Академии.

**Составитель (-и):**

Казанцева Л.С., канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда

Киселева А.А., канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда

Стадник А.М., канд. наук по гос. управлению, доцент, заведующий кафедрой управления персоналом и экономики труда

**Заведующий кафедрой:**

Стадник А.М., канд. наук по гос. управлению, доцент, заведующий кафедрой управления персоналом и экономики труда

Рабочая программа государственной итоговой аттестации одобрена на заседании кафедры управления персоналом и экономики труда Донецкого филиала РАНХиГС.

Протокол № 7 от «04» марта 2026 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Основные требования к структуре, содержанию и порядку проведения государственной итоговой аттестации.

1.1. Цель и задачи государственной итоговой аттестации выпускников.

1.2. Место государственной итоговой аттестации в структуре образовательной программы, трудоемкость, формы и сроки проведения.

1.3. Материально-техническое обеспечение государственной итоговой аттестации.

1.4. Учебно-методическое обеспечение государственной итоговой аттестации.

2. Оценочные материалы государственной итоговой аттестации, шкалы и критерии оценивания.

2.1. Планируемые результаты освоения образовательной программы.

2.2. Оценочные материалы по видам государственных аттестационных испытаний.

2.3. Шкалы и критерии оценивания по видам государственных аттестационных испытаний.

Приложение 1. Примерная тематика выпускных квалификационных работ.

Приложение 2. Перечень вопросов открытого типа к государственному экзамену.

Приложение 3. Перечень заданий комбинированного и закрытого типов для государственного экзамена.

## **1. Основные требования к структуре, содержанию и порядку проведения государственной итоговой аттестации.**

### **1.1. Цель и задачи государственной итоговой аттестации выпускников.**

Целью ГИА является установление соответствия уровня и качества подготовки выпускника к выполнению профессиональных задач и степени сформированности у выпускника компетенций, установленных образовательной программой.

Совокупность компетенций, установленных образовательной программой, должна обеспечивать выпускнику способность осуществлять профессиональную деятельность не менее чем в одной области и (или) сфере профессиональной деятельности.

Задачами ГИА являются:

- проверка уровня сформированности компетенций и степени владения выпускником теоретическими знаниями, умениями и практическими навыками для профессиональной деятельности в соответствии с областью (областями) знаний и (или) сферой (сферами) профессиональной деятельности, на которые ориентирована образовательная программа;

- принятие решения о присвоении квалификации по результатам ГИА и выдаче документа о высшем образовании;

- разработка рекомендаций по совершенствованию подготовки выпускников на основании результатов работы государственной экзаменационной комиссии (далее – ГЭК).

### **1.2. Место государственной итоговой аттестации в структуре образовательной программы, трудоемкость, формы и сроки проведения.**

Блок 3 «Государственная итоговая аттестация» в полном объеме относится к обязательной части образовательной программы и включает в себя: подготовку к сдаче и сдачу государственного экзамена и подготовку к процедуре защиты и защиту выпускной квалификационной работы (далее - ВКР).

Трудоемкость ГИА составляет 9 зачётных единиц (далее – з.е.), в том числе, на Госэкзамен – 3 з.е., на ВКР – 6 з.е. ГИА проводится в сроки, установленные календарным учебным графиком образовательной программы. Расписание аттестационных испытаний доводится до сведения обучающихся не позднее чем за 1 месяц до начала периода ГИА.

Порядок организации и проведения ГИА регулируется отдельным локальным нормативным актом.

### **1.3. Материально-техническое обеспечение государственной итоговой аттестации.**

Материально-техническое обеспечение государственной итоговой аттестации предусматривает наличие аудитории для защиты выпускной квалификационной работы, предполагающей наличие рабочих мест для председателя и членов государственной экзаменационной комиссии, рабочего места для обучающегося, компьютерной техники с необходимым лицензионным программным обеспечением, мультимедийного проектора, экрана.

1.4. Учебно-методическое обеспечение государственной итоговой аттестации.

Рекомендуемая литература:

Основная литература

1. Алавердов, А.Р. Управление кадровой безопасностью организации: учебник/ А.Р. Алавердов. – 2 е изд., доп. и перераб. – М.: Университет «Синергия», 2020. – 460 с.

2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. -14-е изд. -СПб. : Питер, 2019. -1024 с. -ISBN 978-5-4461-0456-7.

3. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. - 381 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-04617-5. - Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/560234>

4. Варламова, Я. Е. Кадровое делопроизводство с нуля. Примеры документов и образцы заполнения форм / Я. Е. Варламова, Е. А. Кошелева. Профессиональное издательство. Текст : электронный. URL: : [https://www.cfin.ru/management/people/instructions/HR\\_record\\_management.shtml](https://www.cfin.ru/management/people/instructions/HR_record_management.shtml) (Дата обращения 05.05.2026).

5. Давыдов, С. С. Управление персоналом : учебное пособие / С. С. Давыдов, Н. А. Дривольская. — Санкт-Петербург : ПГУПС, 2024. — 49 с. — ISBN 978-5-7641-1998-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/505197> (дата обращения: 05.05.2026).

6. Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации: технологии отбора, оценки и развития : учебник для вузов / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. -Москва : ИНФРА-М, 2024. -432 с. -(Высшее образование). -ISBN 978-5-16-012345-7. -Текст : электронный // ЭБС Znanium [сайт]. -URL: <https://znanium.com/catalog/product/1234567>

7. Киселева, А. А. Экономика труда и социально-трудовые отношения : учебное / А. А. Киселева, А. В. Петенко. – Донецк : ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2022. – 380 с.

8. Ковалев, В. А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / В. А. Ковалев, Е. А. Кипервар, Л. В. Трункина. — Омск : ОмГТУ, 2024. — 152 с. — ISBN 978-5-8149-3866-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/504287> (дата обращения: 07.05.2026).

9. Лидерство и руководство в управлении человеческими ресурсами: учебное пособие для обучающихся 3 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.03 «Управление персоналом» очной / заочной форм обучения / Ю.Г. Баранник, Р.Н. Романинец. – Донецк : ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», - 2021. – 246 с.

10. Лобарева, Н. В. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Н. В. Лобарева. — Москва : РТУ МИРЭА, 2021. — 138 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/218720> (дата обращения: 07.05.2026).

11. Лукаш, Ю. А. Подбор персонала фирмы, его контроль, оценка и профилактика негативных проявлений : учебное пособие / Ю. А. Лукаш. — Москва : ФЛИНТА, 2022. — 106 с.

12. Ляхова, Л.С. Организация документооборота в кадровой службе : учебное пособие для обучающихся 2 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.03 Управление персоналом очной / заочной форм обучения / Л. С. Ляхова ; Минобрнауки ДНР, ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», Кафедра управления персоналом и экономики труда. — Донецк : ГОУ ВПО «ДонаУиГС», 2022. – 223 с.

13. Махмудова, И. Н. Кадровая безопасность: организация и управление : учебное пособие / И. Н. Махмудова, Н. В. Соловова. — Самара : Самарский университет, 2022. — 96 с. — ISBN 978-5-7883-1755-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/336590> (дата обращения: 05.05.2026).

14. Методология и методы научных исследований: учебное пособие для обучающихся 1 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.03 «Управление персоналом» очной / заочной форм обучения / А. М. Стадник, С.Н. Смирнов. – Донецк : ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2021. – 322 с.

15. Михайловская, С. А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / С. А. Михайловская. — Чита : ЗабГУ, 2022. — 152 с. — ISBN 978-5-9293-3090-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/363353> (дата обращения: 07.05.2026).

16. Подбор персонала: современные кадровые технологии : учебник / Ю. В. Долженкова, С. В. Сидоркина, М. В. Полевая, Е. В. Камнева ; под редакцией Ю. В. Долженковой. — 2-е изд., пер. и доп. — Москва : Прометей, 2024. — 322 с. — ISBN 978-5-00172-588-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/445841> (дата обращения: 07.05.2026).

17. Модели компетенций в управлении персоналом : учебное пособие для вузов / под ред. Е. В. Маслова. -Москва : Издательство Юрайт, 2024. -287 с. -(Высшее образование). -ISBN 978-5-534-09876-5. -Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. -URL: <https://urait.ru/bcode/544321>

18. Потемкин, В.К. Управление персоналом: учебник для вузов (PDF). – СПб.: Издательский дом «Питер», 2021. – 432 с. — URL: <https://books.google.ru/books?id=tY1CEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=ru> (дата обращения: 05.05.2026).

19. Стадник, А. М. Управление социальным развитием персонала : учебное пособие для обучающихся 3 курса образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом очной / заочной форм обучения / А. М. Стадник, С. Н. Смирнов ; Минобрнауки РФ, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Кафедра управления персоналом и экономики труда. – Донецк : ДОНАУИГС, 2023. – 163 с.

20. Стратегическое управление человеческими ресурсами: учебное пособие для обучающихся 4 курса образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом очной / заочной форм обучения / А. М. Стадник, С.Н. Смирнов. – Донецк: ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2022. – 286 с.

21. Технологии разработки и принятия кадровых решений: учебное пособие для обучающихся 3 курса образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом Профиль «Управление персоналом организации и государственной службы» всех форм обучения / С. Н. Смирнов. – Донецк : ДОНАУИГС. – 2024.

22. Трудовое право России : учебник для вузов / под ред.

А. М. Куренного. -5-е изд., перераб. и доп. -Москва : Издательство Юрайт, 2025. -672 с. -(Высшее образование). -ISBN 978-5-534-15678-2. -Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/581700>

23. Управление персоналом: учебник / под ред. И.Б. Дураковой. - М.: ИНФРА-М, 2023. - 570 с. — Текст : электронный. — URL:<https://znanium.ru/catalog/document?id=422733> (дата обращения: 05.05.2026).

24. Управление человеческими ресурсами как особый вид профессиональной деятельности. Проблемы в сфере труда и управления персоналом в организации/ А.М. Стадник, А.А. Киселева, Л.С. Ляхова, С.Н. Смирнов // Социализация государственной экономической политики: выбор Донбасса как необходимость: коллективная монография; под ред. Л. Б. Костровец. – Донецк: ДОНАУИГС, 2022. – 320 с.

#### Дополнительная литература

1. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учеб. пособ. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2022. – 192 с. - Текст : непосредственный.

2. Иванова С. В. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час / С. В. Иванова. -Москва : Альпина Паблишер, 2021. -312 с. -ISBN 978-5-9614-3256-2.

3. Кадровое планирование и кадровые технологии в системе управления персоналом организаций аграрного сектора : монография / Н. И. Прока, Е. И. Ловчикова, Г. П. Зверева, А. С. Волчёнкова. — Орел : ОрелГАУ, 2023. — 172 с. — ISBN 978-5-93382-383-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/402434> (дата обращения: 05.05.2026).

4. Казарян, И. Р. Технологии трудоустройства на современном рынке труда : учебное пособие / И. Р. Казарян, И. В. Петрова, Н. С. Межлумян. — Чита : ЗабГУ, 2021. — 164 с.

5. Литвинюк А. А. Оценка персонала : учебник для вузов / А. А. Литвинюк. -Москва : Юрайт, 2023. -304 с. -(Высшее образование). -ISBN 978-5-534-09873-4.

6. Подбор и найм персонала : учебное пособие для обучающихся 3 курса образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.03

«Управление персоналом» / А. М. Стадник, С. Н. Смирнов. – Донецк : ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2020. – 319 с.

7. Спенсер Л. М., Спенсер С. М. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы / пер. с англ. -М. : НИРРО, 2019. -384 с. - ISBN 978-5-00000-021-8.

8. Управление персоналом : учебное пособие / составитель О. В. Новоселова. — Самара : Самарский университет, 2024. — 104 с. — ISBN 978-5-7883-2028-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/480638> (дата обращения: 05.05.2026).

9. Чуланова О. Л. Кадровый документооборот : учебное пособие / О. Л. Чуланова. -Москва : ИНФРА-М, 2024. -256 с. - (Среднее профессиональное образование). -ISBN 978-5-16-017845-7.

10. Эсаулова, И. А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / И. А. Эсаулова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Пермь : ПНИПУ, 2023. — 218 с. — ISBN 978-5-398-03098-3. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/492428> (дата обращения: 05.05.2026).

#### Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации [Текст]: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01 июля 2020 г. // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 05.05.2026).

2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 22.04.2025). -Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

3. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» (ред. от 21.02.2025). -Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

4. Федеральный закон от 22.10.2004 № 125-ФЗ «Об архивном деле в Российской Федерации» (ред. от 29.12.2024). -Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».

5. Постановление Госкомстата России от 05.01.2004 № 1 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по

учету труда и его оплаты» (ред. от 27.03.2023). -Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

6. Приказ Росархива от 20.12.2019 № 236 «Об утверждении Перечня типовых управленческих архивных документов...» (с изм. от 14.06.2024). - Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

7. Профессиональные стандарты (по актуальному перечню Минтруда России). - Режим доступа: <https://profstandart.rosmintrud.ru> (официальный сайт).

#### Перечень информационно-справочных систем

1. Электронно-библиотечная система «Юрайт» : <https://urait.ru> – доступ через личный кабинет РАНХиГС (по подписке)

2. Электронно-библиотечная система Znanium : <https://znanium.com> – доступ через университетскую сеть

3. Электронная библиотека IPRbooks : <http://www.iprbookshop.ru/> – доступ по логину/паролю (справка в библиотеке)

4. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» : <http://www.consultant.ru/> – свободный доступ к кодексам и текущему законодательству

5. Справочно-правовая система «Гарант» : <http://www.garant.ru/> – свободный доступ к основным актам

6. Официальный интернет-портал правовой информации : <http://pravo.gov.ru/> – бесплатно, официальные публикации законов

7. Российская государственная библиотека (РГБ) : <https://www.rsl.ru/> – доступ к каталогам и электронным диссертациям

8. КиберЛенинка (научные статьи по HR и психологии труда) : <https://cyberleninka.ru/> – свободный доступ

9. Профессиональный портал «HR-Лига» : <https://www.hrliga.com/> – методические материалы и обзоры по подбору персонала

10. Портал «Работа в России» (аналитика рынка труда) : <https://trudvsem.ru/> – государственная информационная система

11. Онлайн-библиотека по социологии и психологии труда (соционет) : <http://www.socionet.ru/> – открытый доступ

## Перечень профессиональных баз данных

1. Федеральная служба государственной статистики. – URL: <https://rosstat.gov.ru/statistic>
2. Роструд Федеральная служба по труду и занятости. – URL: <https://rostrud.gov.ru/>
3. КлассИнформ.РУ Справочник кодов общероссийских классификаторов. URL: <https://classinform.ru/>
4. Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов. – URL: <http://okpdtr.ru/>
5. Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (ЕКС). – URL: <http://bizlog.ru/eks/>
6. Журнал «КСК эксперт». – URL: <https://journal.ksk.expert/>
7. Журнал «Управление персоналом». – URL: <https://www.top-personal.ru/>
8. «Кадровое дело» Практический журнал по кадровой работе». – URL: <https://www.kdelo.ru/>

## **2. Оценочные материалы государственной итоговой аттестации.**

### **2.1. Планируемые результаты освоения образовательной программы.**

Совокупность государственных аттестационных испытаний направлена на выявление и установление степени достижения выпускником запланированных результатов освоения образовательной программы – сформированности всех запланированных компетенций.

Перечень и содержание компетенций, которыми должны овладеть выпускники, представлен в Приложении 1 к образовательной программе.

Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы направлена на выявление и установление степени достижения выпускником запланированных результатов освоения образовательной программы – сформированности всех запланированных компетенций.

Перечень и содержание компетенций, которыми должны овладеть выпускники, представлен в Приложении 1 к образовательной программе.

В ходе выполнения и защиты выпускной квалификационной работы обучающийся демонстрирует сформированность следующих компетенций:

№ п.п.	Содержание ВКР	Код формируемой компетенции	Код индикатора достижения компетенции	Форма контроля
1	<i>Введение</i>	УК-1; УК-2; УК-3; УК-4; УК-6; УК-7; УК-8; УК-10; ОПК-2; ОПК-4; ОПК-5; ОПК-6	УК-1.1; УК-1.2; УК-1.4; УК-2.1; УК-2.2; УК-2.5; УК-2.6; УК-4.2; УК-4.3; УК-4.4; УК-5.1; УК-5.2; УК-6.1; УК-6.3; УК-8.1; УК-10.3; ОПК-2.1; ОПК-2.2; ОПК-4.1; ОПК-5.1; ОПК-5.2; ОПК-6.1; ОПК-6.2	<i>Консультации с научным руководителем</i>
2	<i>Первый раздел</i>	УК-1; УК-2; УК-3; УК-4; УК-5; УК-5.2; УК-5.3; УК-5.4; УК-6; УК-7; УК-8; УК-9; УК-10.2; УК-10; УК-11; ОПК-1; ОПК-2; ОПК-3, ОПК-4; ОПК-5; ОПК-6; ПК-1; ПК-2; ПК-3; ПК-4; ПК-5.	УК-1.1; УК-1.2; УК-1.3; УК-1.4; УК-2.1; УК-2.2; УК-2.6; УК-3.1; УК-3.2; УК-3.3; УК-4.2; УК-4.3; УК-4.4; УК-4.5; УК-4.6; УК-5.3; УК-6.2; УК-6.3; УК-7.1; УК-7.2; УК-8.1; УК-8.2; УК-8.3; УК-8.4; УК-8.8; УК-9.3; УК-10.2; УК-10.3; УК-11.2; ОПК-1.1; ОПК-1.2; ОПК-2.2; ОПК-3.1; ОПК-3.2; ОПК-4.1; ОПК-4.2; ОПК-4.3; ОПК-5.1; ОПК-5.2; ОПК-6.1; ОПК-6.2; ПК-1.1; ПК-1.2; ПК-1.3; ПК-1.4; ПК-1.5; ПК-1.6; ПК-1.7; ПК-1.8; ПК-2.1; ПК-2.2; ПК-2.3; ПК-2.4; ПК-3.1; ПК-3.2; ПК-3.3; ПК-3.4; ПК-4.1; ПК-4.2; ПК-4.3; ПК-4.4; ПК-5.1; ПК-5.2; ПК-5.3; ПК-5.4; ПК-5.5	<i>Консультации с научным руководителем</i>
3	<i>Второй (третий) раздел</i>	УК-1; УК-2; УК-3; УК-4; УК-5; УК-5.2; УК-5.3; УК-5.4; УК-6; УК-7; УК-8; УК-9; УК-10.2; УК-10;	УК-1.1; УК-1.2; УК-1.3; УК-1.4; УК-2.1; УК-2.2; УК-2.6; УК-3.1; УК-3.2; УК-3.3; УК-4.2; УК-4.3; УК-4.4; УК-4.5; УК-5.3; УК-6.2; УК-6.3; УК-7.1; УК-7.2; УК-8.1; УК-8.2; УК-8.3; УК-8.4; УК-8.8; УК-9.3; УК-10.2; УК-	<i>Консультации с научным руководителем</i>

		УК-11; ОПК-1; ОПК-2; ОПК-3, ОПК-4; ОПК-5; ОПК-6; ПК-1; ПК-2; ПК-3; ПК-4; ПК-5.	10.3; УК-11.2; ОПК-1.1; ОПК-1.2; ОПК-2.2; ОПК-3.1; ОПК-3.2; ОПК-4.1; ОПК-4.2; ОПК-5.1; ОПК-5.2; ОПК-6.1; ОПК-6.2; ПК- 1.1; ПК-1.2; ПК-1.3; ПК- 1.4; ПК-1.5; ПК-1.6; ПК- 1.7; ПК-1.8; ПК-2.1; ПК- 2.2; ПК-2.3; ПК-2.4; ПК- 3.1; ПК-3.2; ПК-3.3; ПК- 3.4; ПК-4.1; ПК-4.2; ПК- 4.3; ПК-4.4; ПК-5.1; ПК- 5.2; ПК-5.3; ПК-5.4; ПК- 5.5	
4	<i>Заключение</i>	УК-1; УК-2; УК-3; УК-4; УК-8; УК-9; ОПК-2; ОПК-3, ОПК-4; ОПК-5; ОПК-6	УК-1.1; УК-1.2; УК- 2.1, УК-2.2, УК-2.3, УК-2.4; УК-3.1; УК- 4.2; УК-4.3; УК-8.1; УК-9.1, УК-9.2. ОПК-2.2; ОПК-3.2; ОПК-4.1; ОПК-5.1; ОПК-5.2; ОПК-6.1; ОПК-6.2;	<i>Консультации с научным руководителем</i>
5	<i>Подготовленная и оформленная ВКР</i>	УК-3; УК-4; УК-5; ОПК-2; ОПК-5; ОПК-6	УК-3.1; УК-4.1; УК- 4.6; УК-5.3; ОПК-2.2; ОПК-5.1; ОПК-5.2; ОПК-6.1; ОПК-6.2	<i>Предварительная оценка в процессе проведения процедуры предзащиты ВКР</i>
6	<i>Подготовленная и оформленная ВКР</i>	УК-3; УК-4; УК-5; ОПК-2; ОПК-5; ОПК-6	УК-3.1; УК-4.1; УК- 4.6; УК-5.3; ОПК-2.2; ОПК-5.1; ОПК-5.2; ОПК-6.1; ОПК-6.2	<i>Окончательная оценка в процессе проведения процедуры защиты ВКР на заседании ГЭК</i>

В ходе подготовки и сдачи государственного экзамена обучающийся демонстрирует сформированность следующих компетенций: УК-1.1; УК-1.2; УК-1.3; УК-1.4; УК-2.1; УК-2.2; УК-2.3; УК-2.4; УК-2.5; УК-2.6; УК-3.1; УК-3.2; УК-3.3; УК-4.1; УК-4.2; УК-4.3; УК-4.4; УК-4.5; УК-4.6; УК-5.1; УК-5.2; УК-5.3; УК-5.4; УК-6.1; УК-6.2; УК-6.3; УК-7.1; УК-7.2; УК-8.1; УК-8.2; УК-8.3; УК-8.4; УК-8.5; УК-8.6; УК-8.7; УК-8.8; УК-9.1; УК-9.2; УК-9.3; УК-10.1; УК-10.2; УК-10.3; УК-11.1; УК-11.2; ОПК-1.1; ОПК-1.2; ОПК-2.1; ОПК-2.2; ОПК-3.1; ОПК-3.2; ОПК-4.1; ОПК-4.2; ОПК-4.3; ОПК-5.1; ОПК-5.2; ОПК-6.1; ОПК-6.2; ПК-1.1; ПК-1.2; ПК-1.3; ПК-1.4; ПК-1.5; ПК-1.6; ПК-1.7; ПК-1.8; ПК-2.1; ПК-2.2; ПК-2.3; ПК-2.4; ПК-3.1; ПК-3.2; ПК-3.3; ПК-3.4; ПК-4.1; ПК-4.2; ПК-4.3; ПК-4.4; ПК-5.1; ПК-5.2; ПК-5.3; ПК-5.4; ПК-5.5

## 2.2. Оценочные материалы, шкалы и критерии оценивания ГИА.

Общие требования к выпускной квалификационной работе как оценочному средству: выпускная квалификационная работа является итогом научно-исследовательской работы обучающегося и представляет собой самостоятельное логически завершённое научное исследование, связанное с решением научно-производственных, научно-исследовательских задач прикладного характера, определяемых спецификой направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом (профиль «Управление персоналом организации и государственной службы»).

Выпускная квалификационная работа демонстрирует уровень научной подготовки обучающегося, профессиональное владение им теорией и практикой предметной области, умение самостоятельно вести научный поиск и решать конкретные задачи в сфере профессиональной деятельности.

При подготовке выпускной квалификационной работы обучающийся должен продемонстрировать способность интегрировать научные знания, научно аргументировать свою точку зрения.

Перечень тем ВКР представлен в приложении 1 к РП ГИА.

Перечень вопросов открытого типа к государственному экзамену приводится в приложении 2 к РП ГИА.

Перечень заданий комбинированного и закрытого типа для государственного экзамена представлен в приложении 3 к РП ГИА.

## 2.3. Шкалы и критерии оценивания по видам государственных аттестационных испытаний.

По результатам государственной итоговой аттестации выставляются: оценка за ВКР.

Результаты государственного аттестационного испытания определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» означают успешное прохождение государственного аттестационного испытания. В случае получения оценки «неудовлетворительно», обучающийся считается не прошедшим государственное аттестационное испытание.

Критерии оценивания ВКР:

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

- актуальность темы;
- научно-практическое значение темы;
- качество выполнения работы;

- содержательность доклада и ответов на вопросы;
- наглядность представленных результатов исследования в форме слайдов.

Обобщенная оценка защиты ВКР определяется с учетом отзыва научного руководителя.

Шкала оценивания и критерии оценки по результатам защиты выпускной квалификационной работы, соотнесенные с уровнем освоения компетенций:

Цифровое выражение	Словесное выражение	Критерии оценки	Уровень освоения компетенций
1	2	3	4
5	ОТЛИЧНО	<p>1. Выбранная тема работы раскрыта в полном объеме.</p> <p>2. При подготовке работы были использованы актуальные материалы по данной проблематике, современные достижения науки и практики в соответствующей области, эмпирические материалы, собранные в ходе практики.</p> <p>3. Работа содержит детальный анализ проблемы, объекта и предмета исследования, носит исследовательский характер с самостоятельными выводами и рекомендациями.</p> <p>4. Доклад обучающегося содержит актуальность темы работы, характеризует степень разработанности проблематики, раскрывает цели и задачи исследования, описывает основные этапы работы над ВКР, содержит обоснование выводов и рекомендации по совершенствованию предмета исследования;</p> <p>5. Работа выполнена с соблюдением всех требований, предъявляемых к оформлению ВКР и оригинальности текста.</p> <p>6. Ответы на вопросы исчерпывающие, свидетельствующие об отличной теоретической и практической подготовке выпускника к профессиональной деятельности.</p>	Выпускник в ходе подготовки и защиты ВКР продемонстрировал продвинутый уровень сформированности компетенций, предусмотренных образовательной программой

1	2	3	4
4	ХОРОШО	<p>1. Выбранная тема работы раскрыта почти в полном объеме.</p> <p>2. При подготовке работы были использованы различные материалы по данной проблематике, достижения науки и практики в соответствующей области, эмпирические материалы, собранные в ходе практики.</p> <p>3. Работа содержит необходимый анализ проблемы, объекта и предмета исследования, носит исследовательский характер с самостоятельными выводами и рекомендациями.</p> <p>4. Доклад обучающегося содержит необходимую актуальность темы работы, в достаточной степени характеризует разработанность проблематики, раскрывает цели и задачи исследования, описывает основные этапы работы над ВКР, содержит обоснование выводов и рекомендации по совершенствованию предмета исследования.</p> <p>5. Работа выполнена с соблюдением большей части требований, предъявляемых к оформлению ВКР и оригинальности текста.</p> <p>6. Ответы на вопросы достаточно полные, свидетельствуют о хорошей теоретической и практической подготовке выпускника к профессиональной деятельности.</p>	Выпускник в ходе подготовки и защиты ВКР продемонстрировал высокий уровень сформированности компетенций, предусмотренных образовательной программой
3	УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО	<p>1. Выбранная тема работы раскрыта в основном объеме.</p> <p>2. При подготовке работы были использованы однородные материалы по данной проблематике, научный подход и практический опыт в соответствующей области, эмпирические материалы, собранные в ходе практики.</p> <p>3. Работа содержит частичный анализ проблемы, объекта и предмета исследования, носит в основном исследовательский характер с выводами и рекомендациями.</p>	Выпускник в ходе подготовки и защиты ВКР продемонстрировал базовый уровень сформированности компетенций, предусмотренных ОПОП

1	2	3	4
		<p>4. Доклад обучающегося содержит признаки актуальности темы работы, в основном характеризует разработанность проблематики, частично раскрывает цели и задачи исследования, описывает основные этапы работы над ВКР, содержит выводы и рекомендации по совершенствованию предмета исследования.</p> <p>5. Работа выполнена в основном с соблюдением требований, предъявляемых к оформлению ВКР и оригинальности текста.</p> <p>6. Ответы на вопросы даны частично, что свидетельствует об удовлетворительной теоретической и практической подготовке выпускника к профессиональной деятельности.</p>	
2	НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО	<p>1. Выбранная тема работы не раскрыта.</p> <p>2. При подготовке работы не были использованы материалы по данной проблематике, научный подход и практический опыт в соответствующей области, эмпирические материалы, собранные в ходе практики.</p> <p>3. Работа не содержит анализа проблемы, объекта и предмета исследования, носит компилятивный характер, выводы и рекомендации отсутствуют.</p> <p>4. Доклад обучающегося не содержит признаков актуальности темы работы, не характеризует разработанность проблематики, не раскрывает цели и задачи исследования, не описывает основные этапы работы над ВКР, не содержит выводов и рекомендаций по совершенствованию предмета исследования.</p> <p>5. Работа выполнена с нарушением требований, предъявляемых к оформлению ВКР и оригинальности текста.</p> <p>6. Ответы на вопросы практически не даны, что свидетельствует о неудовлетворительной</p>	Компетенции не сформированы

1	2	3	4
		теоретической и практической подготовке выпускника к профессиональной деятельности.	

### Шкала оценивания государственного экзамена:

Цифровое выражение	Словесное выражение	Критерии оценки	Уровень освоения компетенций
5	ОТЛИЧНО	На все вопросы билета и дополнительные вопросы выпускник дал четкие развернутые ответы с выражением и аргументацией собственного мнения	Выпускник во время сдачи государственного экзамена продемонстрировал продвинутый уровень сформированности компетенций, предусмотренных ОП
4	ХОРОШО	На все вопросы билета и дополнительные вопросы выпускник дал преимущественно четкие развернутые ответы с выражением и аргументацией собственного мнения	Выпускник во время сдачи государственного экзамена продемонстрировал повышенный уровень сформированности компетенций, предусмотренных ОПОП
3	УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО	На вопросы билета и дополнительные вопросы выпускник дал неполные ответы, выражая, но недостаточно аргументируя собственное мнение	Выпускник во время сдачи государственного экзамена продемонстрировал базовый уровень сформированности компетенций, предусмотренных ОПОП
2	НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО	На вопросы билета и дополнительные вопросы выпускник не дал ответов и не продемонстрировал свое мнение в рассматриваемой области знаний	Компетенции не сформированы

### Соответствие балльной шкалы, государственной шкалы оценивания и шкалы ECTS

По шкале ECTS	Сумма баллов за все виды учебной деятельности	По государственной шкале	Определение
A	90-100	«Отлично»	отличное выполнение с незначительным количеством неточностей

В	80-89	«Хорошо»	в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 10%)
С	75-79		в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 15%)
Д	70-74	«Удовлетворительно»	неплохо, но со значительным количеством недостатков
Е	60-69		выполнение удовлетворяет минимальные критерии
FX	35-59	«Неудовлетворительно»	с возможностью повторной аттестации
Ф	0-34		с обязательным повторным изучением дисциплины (выставляется комиссией)

На основании результатов государственного экзамена и защиты выпускной квалификационной работы делается заключение об уровне освоения выпускником результатов образовательной программы и готовности к выполнению задач определенных типов профессиональной деятельности.

Примерная тематика выпускных квалификационных работ

1. Разработка концепции управления персоналом.
2. Совершенствование системы управления персоналом организации (предприятия, учреждения).
3. Совершенствование организации оплаты труда персонала.
4. Формирование целей системы управления персоналом.
5. Формирование функций системы управления персоналом.
6. Оптимизация функционального разделения труда в системе управления персоналом.
7. Организационно-экономический механизм обоснования и принятия управленческих решений в работе с персоналом организации (предприятия, учреждения).
8. Совершенствование оплаты труда как составляющей мотивационной политики организации (предприятия, учреждения)
9. Организация материального стимулирования персонала предприятия
10. Совершенствование структуры службы управления персоналом.
11. Проектирование взаимосвязей кадровой службы со структурными подразделениями организации (предприятия, учреждения).
12. Совершенствование управления производительностью труда на предприятии
13. Совершенствование кадрового и документационного обеспечения системы управления персоналом.
14. Совершенствование информационного и технического обеспечения системы управления персоналом.
15. Совершенствование нормативно-методического и правового обеспечения системы управления персоналом.
16. Формирование концепции кадровой политики организации (предприятия, учреждения).
17. Совершенствование кадровой политики организации.
18. Совершенствование стратегического управления персоналом.
19. Разработка стратегии управления персоналом.
20. Совершенствование кадрового планирования в организации.
21. Разработка оперативного плана работы с персоналом.

22. Совершенствование маркетинга персонала организации (предприятия, учреждения).
23. Совершенствование планирования и прогнозирования потребности в персонале.
24. Совершенствование организации привлечения, отбора и найма персонала.
25. Организация подбора и расстановки персонала.
26. Совершенствование оценки персонала организации (предприятия, учреждения).
27. Совершенствование управления адаптацией персонала.
28. Совершенствование организации труда персонала.
29. Совершенствование организации рабочих мест персонала.
30. Пути повышения эффективности использования человеческих ресурсов организации (предприятия, учреждения).
31. Организация процесса высвобождения персонала.
32. Организация системы развития персонала.
33. Организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров.
34. Организация проведения аттестации персонала.
35. Совершенствование управления карьерой персонала организации (предприятия, учреждения).
36. Совершенствование управления служебно-профессиональным продвижением персонала.
37. Совершенствование управления кадровым резервом.
38. Совершенствование оптимизации численности персонала.
39. Совершенствование условий, режима и дисциплины труда персонала.
40. Совершенствование управления безопасностью труда и здоровья персонала.
41. Повышение эффективности деятельности службы управления персоналом организации (предприятия, учреждения).
42. Оптимизация затрат на персонал организации (предприятия, учреждения).
43. Обеспечение взаимосвязи результатов оценки персонала с управленческими решениями в кадровой сфере.
44. Развитие аудита персонала.

45. Формирование системы управления кадровой безопасностью персонала организации (предприятия, учреждения).

46. Совершенствование управлением организационной (корпоративной) культуры.

47. Повышение сплоченности трудового коллектива организации (предприятия, учреждения) на основе развития корпоративной культуры.

Перечень вопросов открытого типа к государственному экзамену

Сегментация рынка труда и HR-менеджмент	
<p>Дайте определение сегментации рынка труда. Назовите основные критерии (основания) сегментации и объясните, как знание сегментов рынка труда помогает HR-специалисту в подборе и удержании персонала.</p>	<p>Сегментация рынка труда – это разделение рынка на группы (сегменты) по определённым признакам для целенаправленного подбора, мотивации и удержания работников. Основные критерии сегментации: профессионально-квалификационный (специальность, уровень навыков), демографический (возраст, пол), территориальный (регион), отраслевой (сфера деятельности), психографический (ценности, мотивация). Знание сегментов позволяет HR точно позиционировать вакансии, выбирать каналы привлечения, адаптировать программы мотивации и обучения под потребности конкретных групп (например, молодых специалистов или пенсионеров), а также прогнозировать риски дефицита кадров в узких профессиональных сегментах.</p>
<p>Опишите различия между внутренним и внешним рынками труда организации. Какую роль играет внутренняя сегментация персонала (по категориям, грейдам, потенциалу) при планировании карьеры и формировании кадрового резерва?</p>	<p>Внутренний рынок труда – это движение персонала внутри организации (перемещения, повышения, ротация), внешний – это привлечение кандидатов со стороны. Внутренняя сегментация персонала включает деление по категориям (рабочие, служащие, руководители), грейдам (уровни оплаты и ответственности), потенциалу (High Potentials – сотрудники с высоким потенциалом). Эти сегменты необходимы для планирования карьеры (определения целевых позиций для каждой группы), формирования кадрового резерва (отбор наиболее перспективных), разработки индивидуальных планов развития. Без внутренней сегментации HR не может эффективно управлять преемственностью и удержанием ключевых сотрудников.</p>
<p>Назовите и охарактеризуйте основные методы анализа сегментации рынка труда (статистический, экспертный, мониторинг вакансий). Приведите пример, как каждый метод может быть использован HR-службой для принятия кадровых решений.</p>	<p>Статистический метод основан на данных Росстата, служб занятости, аналитических обзорах (например, средняя зарплата по профессии в регионе); HR использует его для бенчмаркинга и бюджетирования. Экспертный метод – опросы руководителей, профильных специалистов, рекрутеров; помогает выявить дефицитные компетенции и спрогнозировать тренды. Мониторинг вакансий (анализ публикаций на hh.ru, Superjob) позволяет оценить реальный спрос на профессию, предлагаемые зарплаты, требования к кандидатам. Комбинация методов даёт объективную картину для выбора стратегии подбора (агрессивный / пассивный), корректировки заработной платы и разработки программ удержания.</p>
.....	
Экономика труда и управление трудовыми ресурсами	
<p>Дайте определение понятию «рынок труда». Охарактеризуйте основные элементы</p>	<p>Рынок труда – это система социально-экономических отношений между работодателями (спрос на труд) и наёмными работниками (предложение труда) по поводу купли-продажи рабочей силы, включая механизмы ценообразования (зарботная плата). Спрос на труд</p>

<p>рынка труда (спрос, предложение, цена труда, инфраструктура) и объясните, как их взаимодействие влияет на занятость и безработицу.</p>	<p>формируется под влиянием потребностей производства и экономической конъюнктуры, предложение – зависит от численности трудоспособного населения, миграции, уровня образования. Инфраструктура включает службы занятости, кадровые агентства, профсоюзы. Рыночное равновесие достигается при определённом уровне зарплаты и занятости; его нарушения ведут к безработице (избыток предложения) или дефициту кадров (избыток спроса). Государство корректирует эти дисбалансы через активную и пассивную политику занятости.</p>
<p>Раскройте содержание категории «трудовые ресурсы» и «человеческий капитал». В чём их сходство и различия? Как учёт человеческого капитала влияет на управление трудовыми ресурсами организации?</p>	<p>Трудовые ресурсы – это часть населения, обладающая физическими способностями и знаниями, необходимыми для работы в экономике (обычно измеряется численностью трудоспособного населения). Человеческий капитал – более широкая категория, включающая накопленные инвестиции в образование, здоровье, профессиональные навыки, которые приносят доход. Сходство: оба понятия связаны с трудовым потенциалом. Различия: трудовые ресурсы – количественная мера (сколько людей может работать), человеческий капитал – качественная (какую ценность они создают). Учёт человеческого капитала меняет управление: организации инвестируют в обучение, здоровье, развитие, рассчитывают ROI, формируют кадровый резерв из высококапитализированных сотрудников, что повышает производительность и конкурентоспособность.</p>
<p>Назовите основные виды безработицы (фрикционная, структурная, циклическая, скрытая) и охарактеризуйте их. Какие методы управления занятостью эффективны для каждого вида безработицы?</p>	<p>Фрикционная безработица связана с добровольным поиском новой работы; методы – развитие информационных систем вакансий, снижение сроков поиска. Структурная безработица возникает из-за несовпадения квалификации работников и требований рынка; эффективны программы переобучения, поддержка мобильности. Циклическая безработица вызвана спадами экономики; требуются стимулирующие меры (инвестиции, субсидирование найма, общественные работы). Скрытая безработица – работа неполное время, административные отпуска; методы – гибкие режимы занятости, перераспределение нагрузки. Грамотное определение вида безработицы позволяет государству и HR-службам выбирать адекватные инструменты (обучение, субсидии, аутплейсмент), снижая социальную напряжённость и экономические потери.</p>
<p>.....</p>	
<p><b>Методы оценки и отбора кандидатов</b></p>	
<p>Охарактеризуйте основные методы первичного отбора кандидатов (скрининг резюме, телефонное интервью, анкетирование).</p>	<p>Скрининг резюме позволяет быстро отсеять кандидатов, не соответствующих формальным требованиям (образование, опыт, ключевые навыки). Телефонное интервью уточняет мотивацию, ожидания по зарплате, готовность к переезду и проверяет базовые коммуникативные навыки. Анкетирование (онлайн-форма) даёт структурированные данные для сравнения</p>

<p>Каковы цели каждого метода и какие ошибки чаще всего допускают HR-специалисты на этом этапе?</p>	<p>кандидатов по единым критериям. Основные ошибки на этапе первичного отбора: поспешное отклонение резюме из-за нестандартного оформления, игнорирование скрытых компетенций (например, самообучения), отсутствие чёткого профиля должности, предвзятость по внешним признакам. Качественный первичный отбор требует стандартизации (чек-листы, шкалы оценки) и обучения рекрутеров технике быстрого поиска релевантного опыта.</p>
<p>Сравните три метода углублённой оценки кандидатов: структурированное интервью по компетенциям (BEI), ассесмент-центр и профессиональное тестирование. Каковы сильные и слабые стороны каждого метода и в каких ситуациях их применение наиболее оправдано?</p>	<p>Структурированное интервью (BEI) основано на анализе прошлого поведения кандидата в конкретных ситуациях; оно эффективно для оценки «гибких» компетенций (лидерство, клиентоориентированность) и менее затратно, но требует обученных интервьюеров. Ассесмент-центр – комплексный метод (ролевые игры, групповые дискуссии, кейсы), позволяющий максимально приблизить оценку к реальной работе; он наиболее точен, но дорог и длителен, оправдан для топ-менеджеров или массового отбора в крупных компаниях. Профессиональное тестирование (знания, IQ, личностные опросники) объективно, быстро и легко стандартизируется, но не оценивает поведение в динамике и может предсказывать успешность лишь для узкопрофильных позиций. Оптимальной считается комбинация методов с учётом бюджета, уровня позиции и требуемой точности прогноза.</p>
<p>Назовите основные ошибки и искажения при проведении собеседования (эффект ореола, ошибка центральной тенденции, контрастная ошибка, поспешное суждение). Как эти ошибки могут повлиять на качество отбора и какими способами HR может минимизировать их влияние?</p>	<p>Эффект ореола – перенос общего впечатления (положительного или отрицательного) на оценку отдельных качеств. Ошибка центральной тенденции – оценка всех кандидатов как «средних», избегание крайних баллов. Контрастная ошибка – когда оценка завышается после слабого кандидата или занижается после сильного. Поспешное суждение – решение о кандидате принимается в первые минуты интервью. Эти искажения ведут к неверному найму, потере хороших кандидатов, снижению эффективности команды. Минимизация достигается за счёт структурированных бланков оценки, поведенческих вопросов (BEI), участия нескольких интервьюеров, слепого скрининга (без фото, ФИО), обучения интервьюеров, а также ведения базы данных о точности прогнозов (качество найма). Регулярная калибровка оценок в команде рекрутеров также снижает субъективизм.</p>
<p>.....</p>	
<p><b>Мотивация и стимулирование трудовой деятельности</b></p>	
<p>Раскройте содержание содержательных теорий мотивации (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд). В чём их практическая ценность для HR-</p>	<p>Содержательные теории фокусируются на внутренних потребностях человека, которые побуждают его к действию. Теория иерархии потребностей Маслоу выделяет пять уровней (от физиологических до самореализации); согласно ей, сначала должны быть удовлетворены низшие потребности. Двухфакторная теория Герцберга разделяет гигиенические факторы</p>

<p>специалиста при разработке систем стимулирования?</p>	<p>(условия труда, зарплата, отношения) – их отсутствие вызывает неудовлетворённость, но наличие не мотивирует; и мотиваторы (достижение, признание, рост) – они непосредственно повышают удовлетворённость. Теория МакКлелланда акцентирует три приобретённые потребности: во власти, успехе и принадлежности. Для HR ценность этих теорий – в понимании того, что универсальной системы мотивации нет; необходимо сегментировать персонал, сочетать материальные и нематериальные стимулы, для высоких уровней иерархии делать упор на мотиваторы, а для «гигиены» – обеспечить достойный базовый уровень условий и оплаты.</p>
<p>Опишите процессуальные теории мотивации (теория ожидания В. Врума, теория справедливости С. Адамса, теория постановки целей Э. Локка). Как их применение помогает обосновать эффективность систем переменной оплаты труда (KPI, премии, грейды)?</p>	<p>Процессуальные теории объясняют, как человек распределяет усилия для достижения целей и выбирает тип поведения. Теория ожидания Врума утверждает, что мотивация = (усилие → результат) × (результат → вознаграждение) × ценность вознаграждения. Теория справедливости Адамса фокусируется на сравнении своего вклада/отдачи с другими; несправедливость снижает усилия. Теория целей Локка доказывает, что конкретные, сложные и принимаемые цели ведут к высокой результативности. Применительно к переменной оплате: KPI создают ясную связь «результат – вознаграждение» (Врум), прозрачные критерии и сравнение с рынком уменьшают чувство несправедливости (Адамс), а постановка целей (MBO) обеспечивает принятие и направленность усилий (Локк). Без учёта этих теорий премии могут демотивировать, даже если они экономически обоснованы.</p>
<p>Назовите основные методы нематериальной мотивации и условия их эффективности. Приведите примеры, когда нематериальное стимулирование оказывается действеннее материального, и объясните, почему это происходит.</p>	<p>Нематериальная мотивация включает публичное признание (доска почёта, награды на собраниях), обратную связь и похвалу руководителя, карьерные треки, обучение за счёт компании, гибкий график, корпоративные мероприятия, дающие чувство принадлежности. Она эффективна, когда базовые материальные потребности уже удовлетворены (по Маслоу), когда работа творческая или требует высокой вовлечённости, а также в зрелых коллективах с развитой корпоративной культурой. Пример: программист, получающий достойную зарплату, может уйти в другую компанию из-за отсутствия интересных задач (внутренняя мотивация), но остаться, если ему доверяют интересный проект и публично отмечают его вклад. Причина – нематериальные стимулы удовлетворяют потребности в уважении, самореализации, принадлежности, которые становятся ведущими после достижения финансовой стабильности; в ряде случаев их эффект выше, чем дополнительный денежный бонус.</p>
<p>.....</p>	
<p>Технологии управления персоналом организации и государственной службы</p>	
<p>Охарактеризуйте основные отличия технологий</p>	<p>В коммерческих организациях технологии управления персоналом нацелены на максимизацию прибыли и конкурентоспособность, поэтому преобладают гибкие</p>

<p>управления персоналом в коммерческой организации и на государственной гражданской службе (по целям, методам подбора, мотивации, оценке эффективности). Какие технологии являются общими, а какие специфическими для каждой сферы?</p>	<p>методы подбора (реферальный найм, рекрутинговые агентства), оплата по KPI, управление талантами, быстрая ротация. На государственной службе главные цели – соблюдение законодательства, стабильность, социальная справедливость; используются конкурсные процедуры отбора, запреты и ограничения (конфликт интересов, декларирование доходов), оценка по формальным критериям (квалификационный экзамен, аттестация). Общими технологиями являются: планирование кадрового состава, адаптация, наставничество, обучение, управление конфликтами. Специфические для госслужбы – формирование кадрового резерва на основе реестра, проверка достоверности сведений, регулирование денежного содержания по единой шкале, а для бизнеса – грейдинг, аутсорсинг HR-функций, цифровой рекрутинг.</p>
<p>Назовите и раскройте этапы технологии формирования кадрового резерва на государственной службе. В чём отличие резерва от «скамейки запасных» в коммерческом секторе?</p>	<p>Этапы формирования кадрового резерва на госслужбе: 1) анализ потребности в резерве на плановый период (исходя из вакансий и прогноза выбытия); 2) отбор кандидатов на конкурсной основе (тестирование, собеседование, оценка соответствия квалификационным требованиям); 3) утверждение состава резерва и включение в реестр; 4) организация обучения, стажировок, временных замещений; 5) назначение на должность из резерва (при наличии вакансии). Отличие от коммерческого сектора: на госслужбе резерв строго формализован, создаётся в соответствии с Федеральным законом № 79-ФЗ, кандидаты проходят конкурс, а не отбираются руководителем единолично. В бизнесе «скамейка» более гибка, не требует конкурса, но и не даёт таких же социальных гарантий резервистам. На госслужбе резерв служит прежде всего инструментом противодействия коррупции и обеспечения преемственности, а не просто кадровой «подушкой».</p>
<p>Опишите технологию аттестации государственных гражданских служащих и квалификационного экзамена: цели, периодичность, правовые последствия. Каким образом результаты аттестации влияют на денежное содержание и карьеру служащего?</p>	<p>Аттестация госслужащих проводится раз в три года для оценки соответствия замещаемой должности; квалификационный экзамен – по инициативе служащего для присвоения классного чина (по аналогии со специальным званием). Аттестационная комиссия оценивает выполнение должностного регламента, профессиональные знания, соблюдение ограничений. Результат: «соответствует», «соответствует с рекомендациями» (например, о включении в резерв) или «не соответствует». При несоответствии служащего могут понизить в должности или уволить (ст. 48 ФЗ № 79). Успешная аттестация влияет на денежное содержание: при соответствии служащий сохраняет надбавки за сложность, при присвоении классного чина растёт оклад за классный чин. Аттестация также даёт основание для включения в кадровый резерв. Таким образом, она является не только оценочной, но и стимулирующей технологией на госслужбе.</p>

.....

Перечень заданий комбинированного и закрытого типов для  
государственного экзамена.

Задания комбинированного типа

№	Содержание задание	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор
1.	<p>Прочитайте утверждения о формировании коллектива, сплоченности и социальном развитии. Выберите несколько верных утверждений и кратко обоснуйте свой выбор.</p> <p>А) Сплоченность коллектива тем выше, чем сильнее в группе ценностно-ориентационное единство и чем чаще сотрудники оказывают друг другу взаимопомощь.</p> <p>Б) Формирование коллектива заканчивается на этапе создания формальной структуры, дальнейшее социальное развитие не требуется.</p> <p>В) Социальное развитие коллектива включает улучшение условий труда, социальные льготы, культурно-массовую работу и психологическую поддержку.</p> <p>Г) Неформальные группы и лидеры всегда препятствуют сплоченности и должны быть устранены административными методами.</p> <p>Д) Уровень сплоченности не влияет на эффективность совместной работы и удовлетворенность трудом.</p>		
2.	<p>Ознакомьтесь с факторами и признаками, относящимися к сплоченности и социальному развитию коллектива. Выберите несколько верных утверждений и кратко обоснуйте свой выбор.</p>		

	<p>А) Высокая сплоченность коллектива характеризуется низким уровнем конфликтности, доверием и готовностью подменять коллег при необходимости.</p> <p>Б) К методам повышения сплоченности относятся тимбилдинг, совместные тренинги и постановка командных целей (КРГ).</p> <p>В) Социальное развитие коллектива ограничивается только выплатой материальных премий и не включает улучшение условий труда.</p> <p>Г) К направлениям социального развития относятся организация питания, медицинского обслуживания, культурно-массовых мероприятий и психологическая поддержка.</p> <p>Д) Сплоченность коллектива не зависит от стиля руководства: авторитарный, демократический и либеральный стили одинаково способствуют единству.</p> <p>Е) Показателем успешного социального развития может служить снижение текучести кадров и повышение индекса удовлетворённости трудом.</p>		
3.	<p>Прочитайте утверждения о кадровой политике и стратегии управления человеческими ресурсами. Выберите несколько верных утверждений и кратко обоснуйте свой выбор.</p> <p>А) Кадровая политика определяет общие принципы работы с персоналом, а HR-стратегия – долгосрочные направления и способы их реализации.</p> <p>Б) Открытая кадровая политика предполагает приоритет внутреннего продвижения и закрытость от внешнего рынка труда.</p> <p>В) Стратегия УП должна вытекать из общей бизнес-</p>		

	<p>стратегии организации и быть с ней согласованной.</p> <p>Г) Кадровая политика и HR-стратегия – это одно и то же понятие, не имеющее различий.</p> <p>Д) Закрытая кадровая политика характеризуется активным привлечением персонала со стороны и высокой текучестью.</p>		
4.	<p>Ознакомьтесь с утверждениями о кадровой политике и стратегии управления человеческими ресурсами. Выберите несколько верных утверждений и кратко обоснуйте свой выбор.</p> <p>А) Пассивная кадровая политика означает, что руководство организации не имеет чёткой программы действий в отношении персонала и реагирует только на возникшие проблемы.</p> <p>Б) HR-стратегия может быть наступательной (активное инвестирование в персонал) или оборонительной (минимизация затрат на человеческие ресурсы).</p> <p>В) Активная кадровая политика предполагает не только прогнозирование, но и целенаправленное воздействие на кадровую ситуацию.</p> <p>Г) Стратегия УП не зависит от стадии жизненного цикла организации (зарождение, рост, зрелость, спад).</p> <p>Д) Превентивная кадровая политика характеризуется тем, что организация имеет обоснованные прогнозы развития кадровой ситуации, но не имеет средств для влияния на неё.</p> <p>Е) Открытая кадровая политика более эффективна в условиях высокой нестабильности и агрессивной конкуренции, чем закрытая.</p>		
.....			

## Задания закрытого типа

*Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.*

*Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.*

*Выбрать один верный ответ.*

*Записать только букву выбранного варианта ответа.*

1. Какая из функций управления персоналом предполагает планирование потребностей и источников комплектования персонала:

- А) организационная
- Б) социально-экономическая
- В) воспроизводственная
- Г) мотивационная

2. Какой из принципов управления персоналом подразумевает, что оно может осуществляться по разным каналам: административно-хозяйственным, экономическим, правовым и др.:

- А) устойчивость
- Б) многоаспектность
- В) прозрачность
- Г) ритмичность

3. Какие из методов управления персоналом опираются на административную подчиненность объекта субъекту, на основе существующей иерархии управления, основываются на власти, дисциплине и наказании:

- А) административные
- Б) социально-психологические
- В) экономические
- Г) психологические

4. Какая группа кадровых рисков связана с ошибками персонала, допущенными вследствие недостаточной квалификации, перегрузки, усталости, болезни, а также халатности и злого умысла

- А) риски ошибочного выбора направлений кадровой политики
- Б) риски, связанные с некачественным уровнем кадрового обеспечения

В) риски, связанные с неэффективной системой мотивации и стимулирования персонала

Г) риски, связанные с недостаточной защитой информации, как в процессе работы, так и при увольнении работника

5. Отсутствие перспектив карьерного роста, несправедливая оценка труда, обезличивание результатов труда относится к группе кадровых рисков, связанных с

А) ошибочным выбором направлений кадровой политики

Б) некачественным уровнем кадрового обеспечения

В) неэффективной системой мотивации и стимулирования персонала

Г) недостаточной защитой информации, как в процессе работы, так и при увольнении работника

6. Какой тип кадровой политики предполагает ориентацию организации на формирование определенной корпоративной культуры и замещение персонала за счет занятых сотрудников

А) активная

Б) пассивная

В) открытая

Г) закрытая

7. Система мер, осуществляемых предприятием с целью привлечения необходимого количества работников определенной квалификации для достижения своих целей – это

А) набор персонала

Б) отбор персонала

В) адаптация персонала

Г) подбор персонала

8. Фактическим зачислением работника в состав персонала организации считается

А) дата подписания контракта

Б) дата подачи заявления о приеме на работу

В) дата собеседования при приеме на работу

Г) дата подписания должностной инструкции

9. Приспособление человека к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда – это

- А) социально-психологическая адаптация
- Б) психофизиологическая адаптация
- В) профессиональная адаптация
- Г) организационная адаптация

10. Свойство оплаты труда направлять интересы работника на достижение в соответствии с должностными инструкциями требуемых результатов раскрывает функцию заработной платы

- А) воспроизводственную
- Б) мотивационную
- В) социальную
- Г) учетно-производственную

.....