

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

---

Институт государственной службы и управления

УТВЕРЖДЕНА  
решением ученого совета Института  
государственной службы и управления  
Протокол № 1  
от «19» августа 2024 г.

И.о. директора Института государственной  
службы и управления  
Р.Н. Корчагин

«19» августа 2024 г.

**ПРОГРАММА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ**

по направлению подготовки  
38.03.03 Управление персоналом

Направленность (профиль)  
Управление персоналом организации и государственной службы

Квалификация: Бакалавр

Форма обучения: очная

Год набора: 2021

Москва, 2024 г.

Автор - составитель:

доцент кафедры управления персоналом факультета управления персоналом и государственной службы Института государственной службы и управления РАНХиГС, кандидат социологических наук, доцент А.П. Брежнева

Программа государственной итоговой аттестации рассмотрена и одобрена на заседании кафедры управления персоналом протокол от «01» июля 2024 года № 12.

## Введение

Государственная итоговая аттестация проводится в целях определения результатов освоения образовательной программы высшего образования (ОП ВО) по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, направленности (профилю) «Управление персоналом организации и государственной службы».

Государственная итоговая аттестация включает:

Подготовку и сдачу государственного экзамена

Подготовку и защиту выпускной квалификационной работы.

Способ проведения государственного экзамена – устный.

Вид выпускной квалификационной работы – бакалаврская работа (далее – ВКР).

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

УК ОС-1	Способен применять критический анализ информации и системный подход для решения типовых заданий обоснования собственной гражданской и мировоззренческой позиции
УК ОС-2	Способен разработать проект на основе оценки ресурсов и ограничений
УК ОС-3	Способен вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе
УК ОС-4	Способен осуществлять коммуникацию, в том числе деловую, в устной и письменной формах на государственном и иностранном(ых) языках
УК ОС-5	Способен проявлять толерантность в условиях межкультурного разнообразия общества в социально-историческом и философском контекстах, соблюдать нормы этики и использовать дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах
УК ОС-6	Способен выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
УК ОС-7	Способен поддерживать уровень физического здоровья, достаточного для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности
УК ОС-8	Способен создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении чрезвычайных ситуаций и военных конфликтов
УК ОС-9	Способен использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности
УК ОС-10	Способен демонстрировать и формировать нетерпимое отношение к коррупционному поведению
УК ОС-11	Способен идентифицировать проявления экстремизма и участвовать в принятии профилактических мер, направленных на предупреждение экстремистской, в том числе террористической деятельности
ОПК-1	Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач
ОПК-2	Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных для решения задач в сфере управления персоналом
ОПК-3	Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия
ОПК-4	Способен применять современные технологии и методы оперативного управления персоналом, вести документационное сопровождение и учет

ОПК-5	Способен использовать современные информационные технологии и программные средства при решении профессиональных задач
ПКо ОС-1	Способен применять на практике знание управления персоналом, концептуальных основ кадровой политики, принципов формирования, развития и использования кадрового потенциала организации
ПКо ОС-2	Способен предоставлять консультационные услуги в области управления персоналом внутренним и внешним заказчикам
ПКо ОС-3	Способен собирать и анализировать внутреннюю и внешнюю информацию по рынку труда
ПКо ОС-4	Способен вести кадровое делопроизводство и организовывать архивное хранение кадровых документов в соответствии с действующими нормативно-правовыми актами, знать основы кадровой статистики, составлять кадровую отчетность, обеспечить защиту персональных данных сотрудников
ПКр-1	способен осуществлять сбор и анализ данных о внутренних и внешних факторах, влияющих на эффективность системы управления персоналом организации для принятия обоснованных кадровых решений, обеспечении кадровой безопасности, разработки информационно-справочных материалов, способен использовать инструменты кадровой аналитики.
ПКр-2	способен применять функции планирования, организации и контроля, соблюдать нормы трудового законодательства; способен разрабатывать организационную и функционально-штатную структуру и локальные нормативные акты; способен планировать и оценивать экономических показателей деятельности организации и показателей по труду.
ПКр-3	способен вносить вклад в проектирование систем и технологий управления персоналом исходя из целей организации, участвовать в реализации программы организационных изменений, осуществлять планирование и реализацию инновационных проектов в области управления персоналом и применять методы оценки их экономической и социальной.
ПКс-1	Способен обеспечивать поиск, подбор и отбор персонала, формировать требования к вакантной должности, определять и реализовывать стратегию привлечения персонала, разрабатывать и применять методы оценки кандидатов на соответствие требованиям должности.
ПКс-2	Способен планировать и реализовывать программы профориентации, трудовой адаптации персонала, организовывать стажировки, разрабатывать план работы сотрудника на испытательный срок и контролировать его выполнение.
ПКс-3	Способен разрабатывать и применять различные инструменты деловой оценки, исходя из целей ее проведения; способен осуществлять сопровождение процесса аттестации и работы аттестационной комиссии.
ПКс-4	Способен разрабатывать и внедрять систему развития и управления профессиональной карьерой персонала, организовывать работу с кадровым резервом, организовывать обучение персонала, используя различные виды, формы и методы.
ПКс-5	Способен участвовать в разработке и внедрении системы мотивации, стимулирования и оплаты труда персонала, формировать бюджет фонда оплаты труда, стимулирующих и компенсационных выплат.
ПКс-6	Способен вносить вклад в разработку и внедрении научной организации труда персонала, определять порядок нормирования труда на рабочих местах для различных категорий персонала, определять трудоемкость, нормативную численность, графики работ и условия оплаты труда

	персонала; способен обеспечивать реализацию требований по безопасности и охране труда персонала.
ПКс-7	Способен проводить анализ и диагностику состояния социальной сферы организации, разрабатывать и внедрять корпоративные социальные программы, реализовывать современные технологии социальной работы с персоналом с учетом фактического состояния социальной сферы, финансового положения и стратегии развития организации.
ПКс-8	Способен проводить анализ и диагностику организационной культуры и организационного поведения персонала, обеспечивать соблюдение этических норм взаимоотношений в организации, стандартов рабочего поведения и трудовой (служебной) дисциплины, выявлять причины трудовых споров и конфликтов в коллективе и способствовать их разрешению.
ПКс-9	Способен применять на практике кадровые технологии управления персоналом государственной службы, опираясь на правовые и организационные основы государственной службы и системы государственного управления Российской Федерации, обеспечивать соблюдение государственными служащими ограничений, запретов, требований к служебному поведению, установленных в целях профилактики коррупционных нарушений.

## **2. Программа государственного экзамена**

**2.1. Государственный экзамен проводится устно в форме междисциплинарного экзамена.**

**2.2. При сдаче государственного экзамена выпускник должен продемонстрировать:**

ПКо ОС-1	Способен применять на практике знание управления персоналом, концептуальных основ кадровой политики, принципов формирования, развития и использования кадрового потенциала организации
ПКо ОС-2	Способен предоставлять консультационные услуги в области управления персоналом внутренним и внешним заказчикам
ПКо ОС-3	Способен собирать и анализировать внутреннюю и внешнюю информацию по рынку труда
ПКо ОС-4	Способен вести кадровое делопроизводство и организовывать архивное хранение кадровых документов в соответствии с действующими нормативно-правовыми актами, знать основы кадровой статистики, составлять кадровую отчетность, обеспечить защиту персональных данных сотрудников
ПКр-1	способен осуществлять сбор и анализ данных о внутренних и внешних факторах, влияющих на эффективность системы управления персоналом организации для принятия обоснованных кадровых решений, обеспечении кадровой безопасности, разработки информационно-справочных материалов, способен использовать инструменты кадровой аналитики.
ПКр-2	способен применять функции планирования, организации и контроля, соблюдать нормы трудового законодательства; способен разрабатывать организационную и функционально-штатную структуру и локальные нормативные акты; способен планировать и оценивать экономических показателей деятельности организации и показателей по труду.
ПКр-3	способен вносить вклад в проектирование систем и технологий управления персоналом исходя из целей организации, участвовать в реализации программы организационных изменений, осуществлять

	планирование и реализацию инновационных проектов в области управления персоналом и применять методы оценки их экономической и социальной.
--	---

### 2.3. Перечень тем, выносимых на государственный экзамен:

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
1.	Управление персоналом как предмет изучения и профессиональная деятельность	<p>Понятие управления персоналом. Управление персоналом как социальное явление. Структура управления персоналом как социального явления: часть управленческой деятельности, вид профессиональной деятельности, наука, механизм реализации кадровой политики.</p> <p>Цель и задачи управления персоналом. Объект и предмет управления персоналом.</p> <p>Научные основы управления персоналом. Междисциплинарный характер научных основ управления персоналом как вида профессиональной деятельности. Многопарадигмальный статус управления персоналом. Основные парадигмы управления персоналом.</p> <p>Социальные предпосылки становления управления персоналом. Этапы развития управления персоналом как вида деятельности: физиократический, рационалистический, технократический, гуманистический.</p>
2.	Концептуальные подходы к управлению персоналом	<p>Понятие концепции управления персоналом. Зарождение концептуальных положений управления персоналом. Основные теоретические источники управления персоналом.</p> <p>Взаимосвязь теоретического основания концепции и ее организационного воплощения.</p> <p>Национальные модели управления персоналом.</p> <p>Научные школы управления персоналом.</p> <p>Проблемы управления персоналом в концепции Ф. Тейлора и Г. Форда. Административная школа управления и ее роль в становлении концептуальных основ управления персоналом организации. Основные идеи школы человеческих отношений. Школа управления человеческими ресурсами. Теории «человеческого капитала» и «социального капитала» – новый концептуальный подход к месту человека в организации.</p> <p>Современные отечественные школы управления персоналом.</p>
3.	Компетентностный подход в управлении персоналом	<p>Понятие «компетенции» и его различные трактовки. Компетенции, компетентность, профессионализм.</p> <p>Сущность компетентностного подхода. Американский и европейский подход.</p> <p>Формирование модели компетенций персонала. Профиль должности и профиль компетенций. Классификация компетенций. Структура компетенций. Оптимальная модель компетенций сотрудников организации: корпоративные, управленческие и профессиональные компетенции.</p> <p>Роль компетентностного подхода в управлении персоналом. Использование компетенций в системе управления персоналом: отбор, оценка, обучение и развитие. Компетентностный подход как метод моделирования результатов обучения.</p> <p>Методы оценки компетенций персонала. Методы развития компетенций персонала.</p>
4.	Система управления персоналом в современной	<p>Сущность системного подхода. Понятие системы управления персоналом.</p> <p>Управление персоналом как открытая система. Компоненты</p>

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
	организации	<p>системы управления персоналом: цели и задачи управления персоналом, принципы и методы управления персоналом, объект и субъект управления персоналом, функции управления персоналом, кадровые технологии, организационная структура управления персоналом.</p> <p>Подсистемы линейного руководства персоналом и функциональные подсистемы управления персоналом.</p> <p>Функции управления персоналом: универсальные и специфические. Обеспечивающие подсистемы управления персоналом.</p> <p>Взаимодействие различных подразделений по работе с кадрами как условие повышения эффективности системы управления персоналом организации.</p>
5.	Принципы и методы управления персоналом организации	<p>Понятие и содержание принципов управления персоналом.</p> <p>Понятие методов управления персоналом. Классификация методов: методы прямого и косвенного воздействия. Общеуправленческие методы: административные, экономические, социально-психологические. Частные, специальные методы управления персоналом.</p> <p>Взаимосвязь принципов и методов. Объективные и субъективные условия их успешного применения в управлении персоналом.</p>
6.	Кадровое планирование: понятие, цели, технологии.	<p>Кадровое планирование, понятие и назначение. Виды кадрового планирования. Оперативное, стратегическое и тактическое кадровое планирование. Определение потребности в персонале. Факторы, определяющие валовой потребности в персонале на такой же период времени.</p> <p>Методы кадрового планирования. Экспертные методы прогноза. Целевой метод. Использование экстраполяции. Нормативный и балансовый метод планирования.</p> <p>Виды оценки потребности в персонале (количественная, качественная, временная). Определение основных внешних и внутренних долгосрочных и краткосрочных факторов, влияющих на потребности в персонале.</p> <p>Этапы кадрового планирования.</p> <p>Оперативный план работы с персоналом.</p>
7.	Кадровый маркетинг: сущность, технологии	<p>Понятийный аппарат кадрового маркетинга. Принципы маркетинга персонала. Процесс управления маркетинговой деятельностью в области персонала. Сходство и различие между маркетингом товаров (услуг) и маркетингом персонала. Информационная функция маркетинга персонала. Маркетинговые исследования и маркетинговая информация. Исследование профессионально-квалификационной структуры труда. Факторы внешней и внутренней среды, определяющие содержание маркетинговой деятельности в области персонала. Исследование рынка труда. Анализ позиций организации на рынке труда. Источники информации для кадрового маркетинга.</p> <p>Коммуникационная функция маркетинга персонала. Сегментирование рынка труда. Выбор организацией политики найма. Определение затрат на приобретение и использование персонала. Выбор источников и путей покрытия потребности в персонале. Паблик рилейшнз в области управления персоналом.</p>
8.	Технологии поиска и привлечения персонала.	<p>Понятие рекрутинга. Рекрутмент как инструмент кадровой политики компании.</p> <p>Источники поиска и привлечения персонала. Внутренние и</p>

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
		<p>внешние источники привлечения персонала, их сильные и слабые стороны. Активные и пассивные методы привлечения персонала.</p> <p>Этапы привлечение кандидатов. Анализ вакансии. Составление описания вакансии. Формирование требований к кандидатам. Профессиографический анализ рабочих мест. Профессиограмма и психограмма. Объявление о вакансии: содержание, правовые ограничения, условия привлекательности. Организация мероприятий по привлечению кандидатов.</p> <p>Методы поиска и привлечения персонала. Использование интернет-технологий в рекрутменте. Особенности подбора линейного персонала. Массовый рекрутинг. Аутсорсинг персонала. Graduate recruitment. Скрининг. Cross-country search. Executive Search. Event recruiting. On-line recruiting. Social recruiting.</p> <p>Корпоративные рекрутеры и рекрутеры агентства: сходства и различия. Технологии работы рекрутингового (кадрового) агентства.</p> <p>Критерии успешности работы рекрутера. Профессиональная этика в сфере рекрутмента. Критерии выбора кадрового агентства. Построение взаимодействия между Компанией-работодателем (Заказчиком) и кадровым агентством (Исполнителем): договорные отношения, постановка задачи и консультирование, алгоритм подбора персонала, адаптация и сопровождение. Оценка эффективности сотрудничества с кадровым агентством.</p>
9.	Отбор персонала: цели, этапы, технологии.	<p>Понятия «отбор», «подбор» и «найм». Цели отбора. Виды отбора. Нормативно-правовые основы отбора.</p> <p>Определение источников подбора работников. Достоинства и недостатки внешних и внутренних источников подбора. Основные методы привлечения кандидатов. Использование Интернет-технологий при отборе.</p> <p>Критерии отбора персонала. Требования к кандидатам на замещение вакантной должности. Квалификационные требования и модель компетенций.</p> <p>Организация процесса отбора претендентов на вакантную должность. Этапы отбора. Проверка информации о кандидате. Методы отбора. Технологии отбора: конкурсные процедуры, ассесмент-центр.</p> <p>Специфика, формы и методы профессионального отбора в системе государственной гражданской службы.</p>
10.	Адаптация персонала как кадровая технология.	<p>Понятие адаптации как социального явления. Цели адаптации. Выгоды адаптации для организации и работника. Виды адаптации: первичная и вторичная адаптация, адаптация к руководящей должности. Стороны адаптации: социальная, организационная, профессиональная, психофизиологическая.</p> <p>Адаптация как организационный процесс. Цели и задачи управления адаптацией. Основные стадии адаптации работника в организации: ознакомление, приспособление, ассимиляция, идентификация. Типы идентифицированных в процессе адаптации работников: безразличные, частично и полностью идентифицированные. Факторы, влияющие на адаптацию. Зависимость продолжительности периода адаптации от личностных особенностей работника. Адаптация и дезадаптация, адаптационный кризис.</p>

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
		<p>Управление процессом трудовой адаптации. Основные адаптационные технологии. Роль наставничества в адаптации молодых специалистов.</p>
11.	<p>Организационная культура: понятие, структура, проблемы формирования и развития</p>	<p>Понятие и сущность организационной культуры. Цели организационной культуры и её функции.</p> <p>Уровни организационной культуры. Глубинный (или субъективный) уровень. Поверхностный (или объективный) уровень. Атрибуты идентификации организационной культуры.</p> <p>Типы организационных культур: рыночная, бюрократическая, клановая. Слабая и сильная организационная культура.</p> <p>Функции организационной культуры. Культура организации как фактор ее эффективности.</p>
12.	<p>Управление трудовой мотивацией персонала организации: понятие, виды, методы.</p>	<p>Понятие, сущность и содержание трудовой мотивации. Мотивация как функция управления. Трудовая деятельность как объект мотивации. Особенности трудовой мотивации. Цели и задачи управления трудовой мотивацией персонала организации.</p> <p>Мотив и стимул. Концепции мотивации труда: содержательные и процессуальные.</p> <p>Модель управления трудовой мотивацией в организации. Виды мотивации: материальная, нематериальная.</p> <p>Мотивирующие факторы труда.</p> <p>Деструктивная мотивация и ее формы. Действие методов поощрения и наказания в их целостном единстве.</p> <p>Социальные трансферты как нематериальные (нефинансовые) категории вознаграждения: льготы, связанные с графиком работы, материальные нефинансовые вознаграждения, общефирменные мероприятия, «вознаграждения-признательности», вознаграждения, связанные с изменением статуса.</p> <p>Мотивационный аудит как технология определения экономической и социальной эффективности трудовой мотивации. Основные показатели и критерии оценки результативности мотивационных мероприятий: стабильность персонала организации; текучесть кадров; степень организационной приверженности персонала и др. Анализ влияния системы мотивации на достижение целей организации и качество трудовой жизни работников.</p>
13.	<p>Технологии нематериальной мотивации персонала</p>	<p>Понятие мотивации. Механизм управления мотивацией персонала. Материальная и нематериальная мотивация. Мотивация и мотивирование.</p> <p>Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга</p> <p>Основные направления нематериальной мотивации персонала: совершенствование государственной и ведомственных наградных систем; реалистичное и прозрачное карьерное планирование (карьерограммы и ИППР); формирование организационной системы профессионального развития; составление мотивационного профиля (карты мотиваторов) кандидата и сотрудника; признание значимости деятельности сотрудников, руководитель – как ресурс признания; формирование позитивного имиджа организации, как работодателя; проведение организационных мероприятий по сплочению коллектива, креативному мышлению, формированию видения миссии и стратегии организации;</p>

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
		<p>переход от деятельности «работаем от поручений» к проектной работе с видимым результатом; нестандартные формы награждения (истории успеха, книга почета организации и др.); проведение рабочих конкурсов и конкурсов идей; разнообразие организационных СМИ и повышение их продуктивности (доска объявлений, внутренний портал, социальные сети, печатное периодическое издание и др.).</p>
14.	<p>Организация оплаты и стимулирования труда персонала организации.</p>	<p>Понятие заработной платы. Основные функции заработной платы. Структура заработной платы: базовая часть, законодательно установленные дополнительные выплаты, премии и стимулирующие выплаты. Системы оплаты труда: тарифная, сдельная, повременная.</p> <p>Проблема соответствия эффективности деятельности сотрудника и размера получаемой им заработной платы. Гибкие системы оплаты труда: комиссионные, денежные выплаты за выполнение поставленных целей, индивидуальные вознаграждения, программы разделения прибылей, акции и опционы на их покупку. Современные подходы к разработке системы оплаты труда. Грейдинг.</p>
15.	<p>Оценка персонала: понятие, цели, методы.</p>	<p>Понятие оценки. Оценка персонала как базовая кадровая технология. Основные цели оценки персонала. Принципы оценки персонала. Общие требования к системе оценки. Система оценки персонала. Предмет оценки. Оценка результативности труда, оценка профессионального поведения, оценка личных качеств. Критерии оценки персонала (профессиональные, деловые, морально-психологические, интегральные, дополнительные, способности личности).</p> <p>Методы оценки персонала. Технологии оценки персонала. Формализация информации по результатам оценки персонала. Средства обеспечения технологии оценки персонала. Информатизация процессов оценки персонала.</p> <p>Программа оценки персонала. Организация работы оценочных центров. Этапы оценки Ошибки оценивания и их преодоление.</p>
16.	<p>Аттестация персонала как кадровая технология</p>	<p>Аттестация персонала: понятие, сущность, функции, принципы. Цели, задачи, нормативные основы, предмет и субъекты аттестации. Аттестация как кадровая технология.</p> <p>Структура предмета оценки при аттестации: личные качества, результаты труда, процесс труда.</p> <p>Порядок подготовки и проведения аттестации. Практика проведения аттестации в государственных, негосударственных организациях, а также в зарубежных государствах. Современные методы, используемые при проведении аттестации.</p> <p>Локальные нормативные акты по аттестации персонала. Условия эффективности аттестации. Организация работы по использованию результатов аттестации.</p> <p>Правовое регулирование аттестации государственных служащих.</p>
17.	<p>Критерии оценки эффективности и результативности труда персонала.</p>	<p>Понятие эффективности и результативности трудовой деятельности и ее место в системе управления персоналом. Виды эффективности: экономическая, социальная. Сущность и показатели эффективности труда. Критерии эффективности. Продуктивность и рентабельность труда. Производительность труда.</p> <p>Характеристики показателей эффективности</p>

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
		<p>результативности труда персонала организации: проблемы разработки и внедрения.</p> <p>Методологические основы оценки эффективности труда. Метод управления по целям (Management By Objectives (MBO). SMART – принципы постановки целей.</p> <p>Сбалансированная система показателей деятельности - Balanced Score Card (BSC) как инструмент формализации стратегического планирования и целеполагания.</p> <p>Ключевые показатели деятельности – Key performance indicators (KPI) как контрольные точки в процессе достижения целей, характеристики работы сотрудника и бизнес-процессов в целом. Требования к формулировке KPI.</p> <p>Взаимосвязь результатов труда с оплатой труда персонала организации. Текущая аттестация как оценка эффективности труда.</p>
18.	Управление профессиональным развитием персонала.	<p>Профессиональное развитие: понятие, цели, методы. Управление профессиональным развитием. «Образование», «обучение», «развитие». <b>T&amp;D</b> (Training and Development) как специализация в сфере управления персоналом.</p> <p>Концепция непрерывного развития персонала. Индивидуальные планы профессионального развития: порядок разработки, структура, содержание.</p> <p>Обучение: понятие, цели, виды, формы, методы.</p> <p>Процесс организации обучения персонала: определение потребностей в обучении; определение целей обучения; формирование бюджета обучения; определение содержания программ; выбор методов обучения; собственно обучение; определение критериев оценки; оценка эффективности обучения. Метод Д. Кирпатрика и метод ROI в оценке эффективности обучения.</p> <p>Специфика внутрифирменного обучения. Корпоративный университет. Онлайн-форматы в корпоративном обучении.</p> <p>Принципы обучения взрослых людей. Принципы обучения руководителей. Стимулирование персонала к обучению.</p>
19.	Технологии управления карьерой.	<p>Понятие карьеры. Типология и виды карьер. Карьерный потенциал и реальная карьера. Карьерная стратегия и тактика.</p> <p>Модель управления карьерой в современной организации. Планирование карьеры. Карьерограмма. Принципы построения успешной карьеры. Карьеризм как социальное явление.</p> <p>Этапы планирования и реализации карьеры. Карьерные кризисы и тупики. Субъекты управления карьерой. Методы и технологии самоуправления карьерой.</p>
20.	Понятие и назначение кадрового резерва. Виды кадрового резерва.	<p>Определение понятия «кадровый резерв». Необходимость формирования новой системы работы с кадровым резервом в системе государственной службы. Законодательная, нормативно-правовая основа работы с кадровым резервом. Цели, принципы, источники формирования состава кадрового резерва государственной службы. Технологии отбора, критерии оценки профессиональных, деловых, личностных и нравственных качеств кандидатов в состав резерва. Виды кадрового резерва. Порядок формирования кадрового резерва. Основные направления и технологии подготовки кадрового резерва. Основные направления и технологии подготовки кадрового резерва. Порядок использования и обновления состава кадрового резерва. Обязанности должностных лиц,</p>

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
21.	Структура и функции служб управления персоналом организации.	<p>ответственных за работу с кадровым резервом.</p> <p>Назначение и место служб управления персоналом организации в системе управления персоналом организации. Служба управления персоналом как субъект реализации кадровой политики и стратегии развития персонала организации.</p> <p>Исторические этапы формирования организационных структур системы управления персоналом. Распределение задач управления персоналом между подразделениями организации.</p> <p>Содержание основные функций служб управления персоналом. Задачи кадровых служб на разных стадиях развития организации: стадия становления организации; стадии интенсивного роста; стадии стабильного развития; стадии спада (кризиса).</p> <p>Принципы построения организационной структуры служб управления персоналом. Варианты организационной структуры службы управления персоналом. Структура служб управления персоналом, основные задачи ее подразделений. Месторасположение службы управления персоналом в организации. Проблемы повышения статуса служб управления персоналом организации.</p> <p>Профессионально-квалификационный и количественный состав службы управления персоналом. Основные роли и полномочия сотрудников службы управления персоналом.</p> <p>Особенности структуры и функций кадровых подразделений на государственной службе. Перспективы совершенствования структуры и функций кадровых подразделений на государственной службе.</p>
22.	Управление социальным развитием организации.	<p>Понятия управления социальным развитием. Факторы социальной среды организации. Социальная инфраструктура организации. Основные цели социального развития организации. Основные типы ожиданий от работы: инструментальные, ценностные, социальные. Задачи и функции социальной службы организации.</p> <p>Понятие «социальный пакет». Цель и задачи разработки социального пакета в организации. Основные принципы и подходы к формированию социального пакета. Дифференциальный подход к формированию социального пакета. Тенденции в формировании социальных пакетов, позволяющие удерживать сотрудников в компании и положительно влиять на их мотивацию: индивидуализация и компенсация; ассоциация сотрудника с компанией; оптимизация частей социального пакета.</p> <p>Содержание и структура социального пакета: базовая заработная плата, социальные трансферты, денежные выплаты, льготы и компенсации. Основные механизмы реализации социального пакета.</p> <p>Обеспечение обратной связи с персоналом в сфере реализации социальных пакетов. Социальный аудит и проблемы социальной отчетности на предприятиях.</p> <p>Социальная ответственность бизнеса в области формирования социальной политики и социального пакета в организации.</p>
23.	Понятие и виды документов в сфере	Понятие и цели документационного обеспечения управления персоналом.

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
	управления персоналом	<p>Состав делопроизводственных функций системы управления персоналом. Унифицированные системы документации, используемые в управлении персоналом.</p> <p>Структура документационного обеспечения управления персоналом организации. Организационно-правовые документы организации. Составление и оформление организационно-кадровой и организационно-распорядительной.</p> <p>Документация по трудоустройству, учету и работе с кадрами: состав, виды документов, порядок их оформления.</p> <p>Типовые формы кадровых документов, порядок их заполнения. Личное дело, основные требования к его ведению. Требования к ведению трудовой книжки.</p> <p>Организация работы с кадровой документацией. Порядок движения кадровых документов в организации. Номенклатура дел.</p>
24.	Внутриорганизационные конфликты: причины, типология, технологии урегулирования.	<p>Понятие «конфликт», его виды и признаки. Конфликт как объект и предмет конфликтологии. Междисциплинарные связи конфликтологии.</p> <p>Причины возникновения организационных конфликтов. Типология организационных конфликтов. Информационные и структурные конфликты в организации. Ценностный конфликт. Конструктивные и деструктивные функции конфликтов.</p> <p>Специфика инновационных конфликтов. Профилактика и методы регулирования.</p> <p>Стратегии управления организационным конфликтом. Роль руководителя в предупреждении и регулировании конфликтов.</p> <p>Трудовые конфликты как отражение проблем в социально-экономической и административно-управленческой систем организации. Особенности протекания социально-трудовых конфликтов. Формы и методы урегулирования.</p>
25.	Трудовое право: понятие, структура, объекты регулирования	<p>Предмет правового регулирования трудового права. Основные особенности отношений, входящих в предмет трудового права.</p> <p>Метод трудового права. Императивный и диспозитивный методы. Соотношение централизованного, коллективно-договорного и индивидуально-договорного регулирования трудовых отношений. Проблемы регулирования отношений, связанных с трудовой деятельностью.</p> <p>Роль и функции трудового права. Отграничение трудового права от смежных отраслей права. Система трудового права. Общая и особенная части системы трудового права. Особенности правовых норм трудового права. Институты трудового права.</p> <p>Объект и субъекты трудового права.</p> <p>Общая характеристика принципов трудового права, их значение в сфере регулирования труда.</p> <p>Понятие источников трудового права.</p>
26.	Кадровый консалтинг: содержание и процедуры	<p>Понятие «управленческий консалтинг». Характеристика основных подходов к управленческому консультированию. Функциональные особенности современных организаций и управленческий консалтинг. Научные предпосылки, теоретические и прикладные источники кадрового консалтинга.</p> <p>Характерные черты и особенности кадрового консалтинга.</p> <p>Модели и сферы применения кадрового консалтинга.</p> <p>Специфика работы консультантов и виды консалтинговой</p>

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
		<p>деятельности. Консалтинг как логическая цепочка процедур, выполняемых консультантом и клиентом для решения проблем и осуществления изменений в организации.</p> <p>Основные стадии процесса консультирования: предпроектная, проектная и послепроектная.</p>
27.	<p>Кадровый аудит: понятие, цели, технологии</p>	<p>Сущность и цели аудита в социально-трудовой сфере. Персонал организации и его деятельность как объект аудита. Направления аудита в трудовой сфере: организационно-технологический, социально-психологический, экономический. Основные этапы аудита: подготовительный, сбор информации, анализ и обработка информации, оценка эффективности аудиторской проверки. Цели и содержание этапов аудита.</p> <p>Основные источники информации, используемые при проведении аудита в социально-трудовой сфере: законы и инструкции, трудовые показатели, анкетирование и интервьюирование работников.</p> <p>Задачи и основные направления анализа трудовых показателей при проведении аудита.</p> <p>Оценка эффективности аудиторской проверки.</p>
28.	<p>Стандарты профессиональной деятельности в области управления персоналом.</p>	<p>Понятие профессиональных стандартов. Цели и назначение профессиональных стандартов. Защита общества от непрофессионалов – важнейшее направление государственной кадровой политики.</p> <p>Нормативная база разработки и утверждения профессиональных стандартов. Координирующие структуры разработки и утверждения профессиональных стандартов. Европейская и Национальная рамка квалификаций.</p> <p>Структура профессионального стандарта. Проблемы разработки и внедрения профессиональных стандартов.</p> <p>Роль профессиональных стандартов в управлении персоналом.</p>
29.	<p>Сущность и содержание научной организации труда персонала.</p>	<p>Понятия организация труда персонала. Цели и задачи организации труда персонала. Функции организации труда</p> <p>Содержание организации труда: разделение и кооперация труда, организация и обслуживание рабочих мест, планирование и учет труда, нормирование труда, условия труда, оптимизация и рационализация труда, дисциплина труда, мотивация и стимулирование труда, эффективность труда, безопасность труда.</p> <p>Теоретическая основа организации труда: экономическая теория, социологическое знание, теория управления, научная организация труда. Междисциплинарный, комплексный характер теории организации труда персонала. Место и роль науки организации труда персонала в системе наук.</p> <p>Вклад в зарождение науки об организации труда Ф.У. Тейлора, Ф. Гилбрета и Л. Гилбрет, Г. Форда, Г. Эмерсона. История становления НОТ в России. Научные теории А.А. Богданова, О.А. Ерманского, А.К. Гастева, П.М. Керженцева. Влияние НОТ на практику организации производства и нормирования труда.</p>
30.	<p>Принципы разделение и кооперация труда. Разработка организационной и функционально-штатной структуры.</p>	<p>Сущность и значение разделения труда. Формы разделения труда: функциональное; профессиональное; технологическое; операционное.</p> <p>Выбор наиболее рациональных форм разделения труда в организации. Горизонтальное и вертикальное функциональное разделение труда. Линейное и программно-целевое разделение</p>

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
		<p>труда в современной организации. Формы разделения управленческого труда.</p> <p>Функциональное разделение труда в организации. Организационно-функциональная модель организации. Нормативно-правовые документы, закрепляющие функциональное разделение труда в организации.</p> <p>Кооперация труда как форма организации труда. Понятие и формы кооперации труда. Виды кооперации труда: простая кооперация, рыночная кооперация труда.</p> <p>Должностное разделение труда. Понятие «должность» и её основные элементы. Должностное разделение труда как следствие функционального, профессионально-квалификационного и технологического разделения труда, и его нормативное закрепление.</p>
31.	Обеспечение безопасности и охраны труда персонала.	<p>Понятие условий труда персонала. Классификация условий труда. Факторы условий труда. Санитарно-гигиенические, психофизиологические, эстетические, санитарные требования к факторам условий труда.</p> <p>Безопасность труда в современных условиях. Пути обеспечения безопасных условий труда. Контроль условий труда. Санитарно-гигиенические нормативы обеспечения безопасных условий труда.</p> <p>Понятие охраны труда. Система охраны безопасности и охраны труда в современных организациях. Обязанности работодателя и работника по охране труда.</p> <p>Производственный травматизм и профессиональные заболевания. Меры по предупреждению производственного травматизма и профессиональных заболеваний.</p> <p>Правила работы с использованием видеодисплейных терминалов (ПК). Основные положения Федерального закона «О специальной оценке условий труда» от 28.12.2013 N 426-ФЗ.</p> <p>Профилактика служебных перегрузок, стрессов и профессиональных деформаций работников.</p>
32.	Эргономические требования к организации рабочих мест персонала	<p>Понятие рабочего места. Сочетание рабочего места с должностью для административно-управленческого персонала. Классификация рабочих мест.</p> <p>Планировка рабочего места. Оснащение и оборудование рабочих мест. Учет антропометрических данных, рекомендаций физиологии, психологии, гигиены, требования эргономики и эстетики. Обслуживание рабочих мест.</p> <p>Паспортизация и аттестация рабочих мест. Нормативно-правовая база аттестации рабочих мест.</p> <p>Паспорт служебного места государственных служащих. Проблема нормативов материально-технического обеспечения, рекомендуемые при оснащении служебных мест государственных служащих. Стандарт обеспечения помещениями федеральных государственных гражданских служащих, применяемый при подготовке задания на проектирование административных зданий для размещения центральных аппаратов федеральных государственных органов (Постановление Правительства Российской Федерации от 25 мая 2013 г. N 440 г.).</p>
33.	Нормирование труда персонала как условие повышения	<p>Понятие нормирования труда. Функции нормирования труда. Многоаспектный характер нормирования труда. Технологическое, экономическое, физиологическое, социальное</p>

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
	эффективности деятельности.	<p>обоснование норм.  Методы нормирования труда и их классификация.  Нормативы по труду и их классификация.  Основные направления совершенствования системы управления нормированием труда.  Воздействие рыночных отношений на теорию и практику нормирования труда.  Факторы влияющие на нормирование труда государственных служащих: специфика вида государственной службы; организационно-техническое построение процесса формирования, принятия и исполнения государственных решений; особенности вида управленческого труда.  Нормативные материалы по труду государственных служащих.</p>
34.	Организация рабочего времени персонала в современных организациях.	<p>Понятие рабочего времени. Содержание затрат рабочего времени. Время работы. Время перерывов. Причины потерь рабочего времени.  Нормативы времени. Анализ примерного перечня нормативов времени труда. Оценка трудоемкости процедур в процессе исполнения должностных функций работника.  Разработка процедур расчета затрат времени при подготовке проектов различных видов документов, рабочих планов и других функциональных задач.  Учет отработанного времени. Оценка эффективности затрат времени.  Классификация методов изучения затрат рабочего времени. Хронометраж как базовый метод изучения затрат рабочего времени путем наблюдения, измерения элементов. Методы наблюдения: сплошные, выборочные, периодические, моментные. Объекты наблюдения: индивидуальный и групповой.</p>
35.	Установление рациональных режимов труда и отдыха персонала.	<p>Общие требования к разработке режима труда и отдыха в организациях. Служебное время: нормированный и ненормированный служебный день. Многосменный режим работы. Режим гибкого рабочего времени. Вахтовый метод организации работ. Графики сменности. Порядок и условия предоставления компенсаций за ненормированный служебный график работы.  Сущность, факторы, показатели динамики работоспособности современного специалиста. Утомление, его виды и причины возникновения, проявление в трудовой деятельности. Психофизиологическое обоснование проектирования трудового процесса. Преодоление утомления.  Виды ежегодных отпусков и их продолжительность. Гарантии и компенсации при предоставлении отпусков  Режимы труда и отдыха на государственной службе.  Отражение режима труда и отдыха государственных служащих в нормативно-правовых актах. Ненормированный рабочий день.  Продолжительность отпуска государственных служащих.</p>
36.	Международная организация труда: история создания, организационная структура и основные	<p>История организации. Причины создания Международной организации труда (МОТ). Цели и задачи МОТ.  Структура МОТ. Высший орган МОТ – Международная конференция труда (МКТ) Административный Совет исполнительный орган МОТ. Международное бюро труда –</p>

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
	направления деятельности.	<p>постоянный секретариат МОТ.</p> <p>Основные направления работы МОТ. Конвенции и Рекомендации МОТ.</p> <p>Деятельность МОТ в Российской Федерации. Направления сотрудничества. Бюро МОТ в России: структура и основная деятельность. Роль Федерации независимых профсоюзов РФ и Координационного совета объединений работодателей России в международном трудовом сотрудничестве.</p>
37.	Оценка социальной и экономической эффективности системы управления персоналом.	<p>Понятие эффективности. Сущность и критерии экономической и социальной эффективности системы управления персоналом. Подходы к измерению экономической и социальной эффективности управления персоналом. HR-метрики.</p> <p>Методика оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом организации.</p> <p>Направления достижения социальных результатов при совершенствовании системы и технологии управления персоналом.</p> <p>KPI для сотрудников HR-службы.</p>
38.	Технологии личной эффективности руководителя и специалиста	<p>Технологии личной эффективности в системе организации личного труда руководителя и специалиста. Отличие организации личного труда от самоменеджмента. Понятие и методологические основы личной эффективности руководителя и специалиста. Содержание, принципы и методы личной эффективности руководителя и специалиста.</p> <p>Методы планирования и постановки целей. Рационализация труда, контроль результатов деятельности.</p> <p>Тайм-менеджмент: понятие, принципы, технологии. Планирование рабочего времени и анализ причин его потерь. Принятие решения о приоритетах. Делегирование полномочий, основные правила делегирования.</p> <p>Коммуникативный менеджмент в работе руководителя и специалиста. Технологии эффективного взаимодействия с руководителями, подчиненными, клиентами. Эмоциональный интеллект.</p> <p>Гигиена умственного труда и развитие навыков эффективной деятельности: тренировка памяти, система эмоциональной разгрузки и профилактики стрессов. Технологии обеспечения работоспособности и поддержания здорового образа жизни. Профилактика профессионального выгорания. Овладение антистрессовыми технологиями.</p> <p>Организационные и личностные факторы повышения личной эффективности руководителя и специалиста.</p>
39.	Технологии контроля трудовой дисциплины персонала организации.	<p>Понятие «дисциплина». Виды дисциплины. Правовое регулирование трудовой дисциплины. Правила внутреннего трудового распорядка.</p> <p>Понятие «дисциплинарный проступок», его организационный и правовой смысл. Дисциплинарные взыскания и их виды. Порядок применения и снятия дисциплинарного взыскания.</p> <p>Понятие и сущность служебной проверки. Правовые нормы регулирования служебных проверок. Цели и задачи проведения служебных проверок. Регламентация служебных проверок. Сроки проведения служебных проверок.</p>

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
		<p>Формы контроля и методов обеспечения трудовой дисциплины.</p> <p>Особенности служебной дисциплины на государственной службе. Порядок наложения взысканий за несоблюдение ограничений и запретов, требований о предотвращении или урегулировании конфликта интересов и неисполнении обязанностей, установленных в целях противодействия коррупции.</p>
40.	Технологии высвобождения персонала.	<p>Высвобождение персонала: понятие, цели, функции. Соотношение понятий высвобождения и увольнение персонала. Виды увольнений: по собственному желанию и инициативе работодателя.</p> <p>Локаут и аутплейсмент.</p> <p>Этапы мероприятий по высвобождению персонала. Поддержка высвобождаемого персонала. Социальные гарантии при увольнении.</p> <p>Работа с увольняющимися сотрудниками. Задачи служб управления персоналом при работе с увольняющимися. Инструменты управления высвобождением персонала. Комплексная программа мероприятий при увольнении: юридические консультации о возникающих претензиях и компенсациях; помощь в поисках нового места работы; психологические консультации и психологическую поддержку при высвобождении; формирование новой системы целевых устремлений сотрудника, новых схем его профессионального продвижения. «Заключительное Интервью».</p> <p>Работа с сотрудниками предпенсионного и пенсионного возраста. Программы «Постепенного пенсионирования» Формы привлечения к сотрудничеству бывшие сотрудников, находящихся на пенсии.</p>
41.	Вовлеченность персонала организации: методы исследования и формирования.	<p>Понятие вовлеченности. Сущность и структура вовлеченности персонала. Удовлетворённость, лояльность, вовлечённость как составляющие приверженности.</p> <p>Корреляция вовлеченности с результатами бизнеса. Вовлеченность и мотивация. Преимущества вовлеченности персонала для компании.</p> <p>Модели вовлеченности: Агентство эффективности Aon Hewitt (представитель в России AXES Manegment) Gallup, Towers Watson. Основные признаки вовлеченности работника. Факторы формирования вовлеченности. Вовлеченность в решение корпоративных задач; вовлеченность в рабочий процесс, заинтересованность в работе в целом; инициативы и нацеленность на повышение эффективности своей работы и развитие компании.</p> <p>Исследования вовлечённости. Расчет индекса вовлеченности. Пути повышения вовлеченности персонала.</p>
42.	Инновационные технологии управления персоналом	<p>Понятие «инновации». «Инновация» и «новшество». Основные подходы к изучению содержания инноваций: объектный, процессный, утилитарный, финансовый.</p> <p>Инновационный процесс. Инновация как объект управления: сущность, функции, классификация, жизненный цикл. Инновационный менеджмент как специфическая форма управленческой деятельности.</p> <p>Взаимосвязь инновационного развития экономики, организации, систем управления и управления персоналом.</p>

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
		<p>Понятие, сущность, содержание, особенности инноваций в кадровой сфере.</p> <p>Инновационные программы и проекты. Особенности внедрения инноваций. Реакция персонала на нововведения. Сопротивление инновациям. Инновационная восприимчивость персонала организаций. Политики по внедрению инноваций в коллективе.</p> <p>Оценка инновационных проектов в управлении персоналом. Оценка экономических и социальных результатов внедрения инновационных проектов в управлении персоналом.</p>
43.	Бренд работодателя как условие привлечения и удержания персонала	<p>Понятие, цели и функции формирования имиджа организации как работодателя. Внешний и внутренней имидж работодателя.</p> <p>Бренд работодателя как комплекс целенаправленных мероприятий по формированию положительного имиджа работодателя с целью постоянного привлечения лучших из лучших специалистов в своей отрасли.</p> <p>Составляющие имиджа организации как работодателя: заработная плата, репутация компании на рынке труда как следствие кадровой политики, качество работы службы персонала, социальный пакет, возраст компании, корпоративная культура, имидж компании на рынке сбыта, представленность в средствах массовой информации.</p> <p>Инструментарий исследования имиджа. Инструменты формирования имиджа организации как работодателя.</p>
44.	Основы HR-аналитики	<p>Понятие HR-аналитики. Примеры успешного внедрения аналитик: западная и российская практика. Правила чтения отчетов и практическое их применение. Инструменты HR-аналитики. Пользователи HR-аналитики.</p> <p>Построение системы сбора данных в компании. Основы моделирования управления процессом на основе данных (например, управления эффективностью и текучестью персонала на основе данных). Принятие решения на основе данных: понятие рисков, вероятностей при принятии решения. Когнитивный анализ.</p> <p>Гипотезы. «Оцифровка» данных. Типы данных. Представление и визуализация данных.</p> <p>Генеральная совокупность и выборка, вариационный ряд, полигон частот, гистограмма, эмпирическая (статистическая) функция распределения. Числовые характеристики выборочного распределения. Понятие об оценке параметров. Характеристики оценок. Понятие об интервальной оценке параметров. Доверительная вероятность и доверительный интервал.</p> <p>Общая схема проверки статистической гипотезы. Проверка гипотез о равенстве средних и дисперсий двух совокупностей. Проверка гипотез о законе распределения выборки. Проверка гипотез об однородности выборок.</p> <p>Вычисления в Excel (формулы, сводные таблицы, «Пакет анализа»). Статистические методы обработки информации для HR. Основные статистические критерии и методы. Прогноз, точность модели. Программы обработки данных в Excel, SPSS.</p>
45.	Кадровая безопасность организации: понятие, факторы, технологии обеспечения	<p>Понятие кадровой безопасности. Внешние и внутренние угрозы кадровой безопасности: уязвимость персонала и угрозы, исходящие от него. Классификация рискообразующих факторов. Основные группы риска.</p>

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
		<p>Проверка при найме. Технологии контроля за поведением сотрудников.</p> <p>Методы управления кадровыми рисками. Противодействие хищениям материальных и нематериальных активов в форме мошенничества. Противодействие угрозе переманивания квалифицированных специалистов. Противодействие нарушениям договорных обязательств, установленных правил и регламентов. Противодействие угрозам разжигания деструктивных конфликтов.</p> <p>Противодействие противоправным действиям сотрудников, ответственность за которые предусмотрена Уголовным кодексом, Кодексом об административных правонарушениях и Трудовым кодексом.</p> <p>Особенности работы с кадрами при сокращении численности или штата предприятия, работа с увольняемыми работниками.</p> <p>Понятие и функции службы безопасности организации. Взаимодействие службы безопасности с кадровой службой предприятия. Взаимодействие службы безопасности с юридической службой предприятия.</p>
46.	<p>Понятие и виды информационных систем и информационных технологий в сфере управления персоналом</p>	<p>Структура и понятия информационных систем (ИС) и информационных технологий (ИТ). Принципы организации и построения информационных технологий. Состав и классификация корпоративных информационных систем (КИС). Информационные технологии как составляющая часть автоматизированной системы управления персоналом. Информационный контур управления персоналом.</p> <p>Технологическое и нормативно-методическое обеспечение автоматизированных систем управления персоналом. Техническое и программное обеспечение автоматизированных систем управления персоналом. Проблемы информационной безопасности в автоматизированных системах управления персоналом (АСУП). Стандарты защиты информации.</p> <p>Функциональность систем поддержки принятия управленческих решений в сфере управления персоналом. Критерии подбора программных продуктов информатизации служб управления персоналом. Алгоритм выбора и оценка эффективности ИС управления персоналом.</p> <p>Структурный подход к внедрению информационных систем управления персоналом. ИТ-продукты и ИТ-решения для управления персоналом.</p>
47.	<p>Кадровая политика организации: понятия, виды, типология.</p>	<p>Понятие кадровой политики. Цели и функции кадровой политики организации: профессионализации, социализации, гуманистическая, регулятивная, прогностическая и др.</p> <p>Влияние внешней и внутренней среды организации на процессы разработки и реализации ее кадровой политики.</p> <p>Субъекты и объекты кадровой политики в организации.</p> <p>Основные виды кадровой политики организации, проблемы ее типологизации. Кадровая политика и кадровая работа в организации. Особенности кадровой политики организации в зависимости от стадий ее развития.</p> <p>Механизмы реализации кадровой политики.</p> <p>Формы объективации кадровой политики организации: концептуальная, нормативно-правовая, кодифицированная, стандартизированная, комбинированная.</p> <p>Методология и методика разработки концепции кадровой</p>

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
48.	Система государственной службы Российской Федерации	<p>политики организации.</p> <p>Системный подход в управлении. Отражение проблемы системности государственной службы в Федеральном законе «О системе государственной службы Российской Федерации». Сущность и особенности государственной службы как системы. Системные свойства государственной службы: сверхсложность, открытость, динамичность, инерционность, целенаправленность, сочетание линейности и нелинейности. Проблема конкурентоспособности государственной службы в современных условиях.</p> <p>Структура государственной службы как самый устойчивый базис системы, отражающий внутреннюю организацию данного института, уровневая и видовая иерархия элементов структуры. Уровни и виды государственной службы. Государственные служащие – основной системообразующий фактор государственной службы, ее структуры. Факторы оптимизации структуры государственной службы. Представление о государственной службе как целостности.</p> <p>Обеспечение устойчивости, эффективности системы государственной службы в процессе ее реформирования. Социальные, правовые, организационные, морально-этические нормы как основа эффективности, стабильности государственной службы. Возможности ее внутреннего совершенствования, развития. Цели реформирования государственной службы, способы и средства их достижения. Влияние реформы на совершенствование системы государственной службы.</p>
49.	Прохождение государственной службы	<p>Понятие и сущность прохождения государственной службы. Системы прохождения государственной службы: должностная, карьерная. Подсистемы прохождения государственной службы: профессиональная, дифференцированная; патронатная; ассимилированная, партийная.</p> <p>Принципы прохождения государственной службы, их классификация.</p> <p>Функции прохождения службы. Управление прохождением службы. Требования к прохождению службы в служебном контракте и должностном регламенте.</p> <p>Этапы прохождения государственной службы, их особенности. Мобильность служащих в процессе прохождения службы.</p> <p>Технологии обеспечения успешного прохождения служащими государственной службы: конкурс, аттестация, квалификационный экзамен, увольнение с государственной службы.</p>
50.	Квалификационные требования для замещения должностей государственной гражданской службы	<p>Квалификационные требования для замещения должностей гражданской службы. Правовое регулирование квалификационных требований на государственной гражданской службе. Методический инструментальный по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 3.1).</p> <p>Структура квалификационных требований. Базовые и профессионально-функциональные квалификационные требования. Зависимость профессионально-функциональных квалификационных требований от области и вида профессиональной служебной деятельности государственного</p>

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
		<p>гражданского служащего.</p> <p>Организация работы по определению квалификационных требований и формированию справочника квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих.</p> <p>Требования к продолжительности стажа государственной гражданской службы или работы по специальности, направлению подготовки</p> <p>Отражение квалификационных требований в должностном регламенте гражданского служащего.</p>
51.	<p>Планирование найма и организация отбора кадров для замещения должностей государственной гражданской службы</p>	<p>Понятие отбора и планирования найма. Принципы отбора на государственную гражданскую службу.</p> <p>Правовые основы отбора на государственную гражданскую службу. Методический инструментарий по планированию найма и организации отбора кадров для замещения должностей государственной гражданской службы.</p> <p>Привлечение претендентов на замещение должностей государственной гражданской службы. Использование информационно-коммуникационных технологий, в том числе федеральной государственной информационной системы «Федеральный портал государственной службы и управленческих кадров». Привлечение студентов в государственные органы.</p> <p>Виды отбора кандидатов на замещение должностей государственной гражданской службы: отбор по конкурсу и без проведения конкурса. Методология оценки при отборе кандидатов на замещение должностей государственной гражданской службы.</p> <p>Требования к претендентам для замещения должностей гражданской службы (гражданским служащим).</p> <p>Технология проведения конкурса. Организация работы конкурсной комиссии.</p> <p>Проблемы и пути совершенствования планирование найма и организация отбора кадров для замещения должностей государственной гражданской службы.</p>
52.	<p>Наставничество на государственной гражданской службе</p>	<p>Понятие наставничества. Цели и задачи наставничества на государственной гражданской службе.</p> <p>Роль Методического инструментария по применению наставничества на государственной гражданской службе Министерства труда и социальной защиты РФ.</p> <p>Организация процесса прохождения наставничества; порядок организации наставничества; порядок назначения наставников и лиц, в отношении которых осуществляется наставничество; порядок прохождения наставничества; порядок завершения наставничества.</p> <p>Создание органов управления и контроля наставничества. Лица, в отношении которых осуществляется наставничество. Требования к лицам, назначаемым наставниками.</p> <p>Выбор формы наставничества, мероприятий по наставничеству, инструментов реализации наставничества.</p> <p>Содержание пособия «Первые шаги» для лица, в отношении которого осуществляется наставничество.</p>

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
		<p>Список нормативных правовых актов, обязательных для ознакомления лицом, в отношении которого осуществляется наставничество.</p> <p>Стимулирование работы наставников Проведение ежегодного конкурса «Лучший наставник государственного органа».</p>
53.	Кадровые технологии профилактики коррупционных правонарушений	<p>Социальные и исторические предпосылки возникновения коррупции, ее сущность. Формы проявления коррупции в системе государственной службы. Понятие административных барьеров. Международные нормы противодействия коррупции. Методы и формы предотвращения коррупции. Порядок представления сведений о доходах, имуществе и обязательствах имущественного характера государственных служащих. Роль кадровых служб в предотвращении коррупции. Порядок уведомления государственных служащих о фактах склонения к коррупционным правонарушениям. Роль ограничений и запретов в государственной службе для предотвращения коррупции. Основания для увольнения государственных служащих в связи с утратой доверия.</p>
54.	Управление профессиональным развитием и карьерой государственных служащих	<p>Методологические характеристики профессионального развития государственных служащих: основные понятия и определения. Социальная специфика и проблемный характер профессионально-квалификационного и профессионально-должностного развития кадров. Специфика целей, задач и содержания управления профессиональным развитием государственных служащих. Концепция программы профессионального развития кадров. Факторы, влияющие на профессиональное развитие персонала государственной гражданской службы.</p> <p>Характеристика нормативно-правового обеспечения профессионального развития государственных служащих. Организационные этапы управления профессионально-квалификационным развитием. Методы воздействия на профессиональное развитие персонала. Оценка профессионализма государственных служащих. Система профессионального обучения государственных служащих. Характеристика проблем профессионально-квалификационного развития персонала государственной службы.</p>
55.	Ротация и кадровый резерв в системе государственной службы	<p>Определение понятия «ротация кадров». Сущность ротации, ее цели и основные функции. Классификация видов ротации или кадровой технологии. Особенности использования ротации кадров в системе государственной службы.</p> <p>Определение понятия «кадровый резерв». Необходимость формирования новой системы работы с кадровым резервом в системе государственной службы. Законодательная, нормативно-правовая основа работы с кадровым резервом. Указ Президента Российской Федерации от 1 марта 2017 года № 96 «Об утверждении Положения о кадровом резерве федерального государственного органа».</p> <p>Цели, принципы, источники формирования состава кадрового резерва государственной службы. Технологии отбора, критерии оценки профессиональных, деловых, личностных и нравственных качеств кандидатов в состав резерва.</p> <p>Виды кадрового резерва. Порядок формирования кадрового резерва. Основные направления и технологии подготовки</p>

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
		<p>кадрового резерва. Основные направления и технологии подготовки кадрового резерва. Порядок использования и обновления состава кадрового резерва. Обязанности должностных лиц, ответственных за работу с кадровым резервом.</p> <p>Резерв управленческих кадров. Его специфика и назначение. Правовая основа работы с резервом управленческих кадров. Федеральный портал государственной службы и управленческих кадров.</p>
56.	Правовые основы управления персоналом государственной службы	<p>Особенности отраслей права в регулировании системы управления персоналом. Нормы конституционного, административного и трудового права в управлении персоналом. Субъекты управления персоналом государственной службы. Правовое обеспечение прохождения государственной и муниципальной службы. Правовое регулирование должностного положения государственного и муниципального служащего. Классные чины государственных служащих. Аттестация служащих. Ведение личных дел государственных и муниципальных служащих. Прекращение службы. Характеристика нормативной правовой базы управления персоналом государственной службы.</p>
57.	Кадровые технологии в системе управления персоналом государственной службы.	<p>Понятие «кадровая технология». Сущность и содержание кадровых технологий. Группы кадровых технологий: обеспечивающие получение персональной информации; обеспечивающие требуемые характеристики состава персонала; обеспечивающие востребованность возможностей персонала. Управленческие функции кадровых технологий.</p> <p>Требования, предъявляемые к содержанию кадровых технологий. Правовая и нормативная обусловленность кадровых технологий в системе государственной службы.</p> <p>Характеристика базовых кадровых технологий на государственной службе: аттестация, конкурс, квалификационный экзамен, ротация, кадровый резерв.</p> <p>Внедрение инновационных кадровых технологий на государственной гражданской службе.</p>
58.	Требования к служебному поведению государственных служащих	<p>Этика государственной службы. Становление этических требований к служебному поведению государственных служащих.</p> <p>Принципы служебного поведения государственных гражданских служащих. Механизмы регулирования служебного поведения гражданских служащих.</p> <p>Проблема создания механизмов контроля за соблюдение требований к служебному поведению государственных служащих.</p> <p>Зарубежный опыт в области общих принципов поведения государственных служащих.</p> <p>Этический кодекс государственного служащего. История разработки и обсуждения Этического кодекса. Проблемы законодательного закрепления этических требований к государственным служащим. Содержание модельного кодекса поведения государственного гражданского служащего, реализация его требований в государственных органах.</p>
59.	Этические стандарты поведения персонала организации	<p>Понятие этики. Функции этики. Место этики в системе социальной регуляции. Соотношение обычая, права и морали.</p> <p>Профессиональная этика: сущность, роль в регулировании</p>

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
		поведения. Виды профессиональной этики. Принципы деловой этики. Этические кодексы и их классификация. Методы этической стандартизации поведения персонала. Этикет: понятие, виды, функции. Принципы делового этикета. Специфика этикета на государственной службе.
60.	Правовые основы регулирования трудовых отношений с иностранными гражданами	Понятие миграции: определение, виды, классификация, стадии. Миграционная ситуация в современном мире: тенденции ее развития и социальные следствия. Миграционная политика Российской Федерации. Проблемы современной миграционной политики Российской Федерации. Правовые основы государственной миграционной политики Российской Федерации. Государственное регулирование внешней трудовой миграции. Правовой статус иностранных граждан и лиц без гражданства на территории Российской Федерации. Особенности оформления разрешительных документов в целях осуществления трудовой деятельности иностранных граждан. Особенности оформления трудовых отношений с иностранными гражданами. Миграционный учет иностранных граждан. Прекращение трудовых отношений с иностранными гражданами. Государственный контроль за соблюдением миграционного законодательства.

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

Для подготовки к государственному экзамену, обучающемуся необходимо прослушать консультации по темам государственного экзамена, подготовить вопросы и задания, выносимые на государственный экзамен, ознакомится с рекомендуемой литературой.

#### **Перечень вопросов государственного экзамена**

1. Управление персоналом как предмет изучения и профессиональная деятельность
2. Концептуальные подходы к управлению персоналом
3. Компетентностный подход в управлении персоналом
4. Система управления персоналом в современной организации
5. Принципы и методы управления персоналом организации
6. Кадровое планирование: понятие, цели, технологии.
7. Кадровый маркетинг: сущность, технологии
8. Технологии поиска и привлечения персонала.
9. Отбор персонала: цели, этапы, технологии.
10. Адаптация персонала как кадровая технология.
11. Организационная культура: понятие, структура, проблемы формирования и развития
12. Управление трудовой мотивацией персонала организации: понятие, виды, методы.
13. Технологии нематериальной мотивации персонала
14. Организация оплаты и стимулирования труда персонала организации.
15. Оценка персонала: понятие, цели, методы.
16. Аттестация персонала как кадровая технология
17. Критерии оценки эффективности и результативности труда персонала.
18. Управление профессиональным развитием персонала.
19. Технологии управления карьерой.
20. Понятие и назначение кадрового резерва. Виды кадрового резерва.

21. Структура и функции служб управления персоналом организации.
22. Управление социальным развитием организации.
23. Понятие и виды документов в сфере управления персоналом
24. Внутриорганизационные конфликты: причины, типология, технологии урегулирования.
25. Трудовое право: понятие, структура, объекты регулирования
26. Кадровый консалтинг: содержание и процедуры
27. Кадровый аудит: понятие, цели, технологии
28. Стандарты профессиональной деятельности в области управления персоналом.
29. Сущность и содержание научной организации труда персонала.
30. Принципы разделение и кооперация труда. Разработка организационной и функционально-штатной структуры.
31. Обеспечение безопасности и охраны труда персонала.
32. Эргономические требования к организации рабочих мест персонала
33. Нормирование труда персонала как условие повышения эффективности деятельности.
34. Организация рабочего времени персонала в современных организациях.
35. Установление рациональных режимов труда и отдыха персонала.
36. Международная организация труда: история создания, организационная структура и основные направления деятельности.
37. Оценка социальной и экономической эффективности системы управления персоналом.
38. Технологии личной эффективности руководителя и специалиста
39. Технологии контроля трудовой дисциплины персонала организации.
40. Технологии высвобождения персонала.
41. Вовлеченность персонала организации: методы исследования и формирования.
42. Инновационные технологии управления персоналом
43. Бренд работодателя как условие привлечения и удержания персонала
44. Основы HR-аналитики
45. Кадровая безопасность организации: понятие, факторы, технологии обеспечения
46. Понятие и виды информационных систем и информационных технологий в сфере управления персоналом
47. Кадровая политика организации: понятия, виды, типология.
48. Система государственной службы Российской Федерации
49. Прохождение государственной службы
50. Квалификационные требования для замещения должностей государственной гражданской службы
51. Планирование найма и организация отбора кадров для замещения должностей государственной гражданской службы
52. Наставничество на государственной гражданской службе
53. Кадровые технологии профилактики коррупционных правонарушений
54. Управление профессиональным развитием и карьерой государственных служащих
55. Ротация и кадровый резерв в системе государственной службы
56. Правовые основы управления персоналом государственной службы
57. Кадровые технологии в системе управления персоналом государственной службы.
58. Требования к служебному поведению государственных служащих
59. Этические стандарты поведения персонала организации
60. Правовые основы регулирования трудовых отношений с иностранными гражданами

## **Перечень заданий государственного экзамена**

### **Задание № 1**

Юрисконсульт Иванов в целях трудоустройства обратился в организацию «Атлант». В отделе кадров ему сообщили, что объемы работ по его специальности в организации небольшие и организация готова принять его для составления документов

правового характера на дому. При этом организация обеспечила его правовой базой. Однако трудовой договор в письменной форме с Ивановым не заключался. Какой вид отношений возник у Иванова с организацией «Атлант»? Распространяются ли на эти отношения нормы трудового права?

### **Задание № 2**

Иванова была фактически допущена до исполнения работы уборщицей руководителем ООО «Ромашка», отработала месяц, но заработную плату не получила. Обратившись в бухгалтерию, она узнала, что работает без приказа, значит ей зарплата не полагается. Она обратилась в суд, представила доказательства того, что работала. Какое решение вынесет суд?

Сидорова была принята на работу с испытательным сроком 3 месяца на должность бухгалтера, но за неделю до его окончания руководитель пригласил ее и сказал, что она будет уволена, т.к. не справляется со своими обязанностями. При этом Сидорова заявила, что она на 5- неделе беременности и показала директору мед.справку. Подлежит ли увольнению Сидорова как не выдержавшая испытание при приеме на работу? Какое решение вынесет суд, если она будет уволена по этому основанию?

### **Задание № 3**

Для приема звонков от населения принято решение открыть Call-центр в количестве не менее 20 штатных единиц. Сотрудники Call-центра будут принимать жалобы и недовольства от жителей, заносить всю информацию в специализированную базу данных и формировать заявки для соответствующих служб. Так как Call-центр необходимо запустить в кратчайшие сроки, то принято решение брать только опытных сотрудников, новичков учить времени нет.

К вам поступил следующий запрос:

- описать основные шаги по поиску и отбору специалистов Call-центр.
- определить необходимые каналы привлечения подходящих специалистов.
- составить текст к вакансии

### **Задание № 4**

В ближайшее время планируется открытие нового современного медицинского центра, в этом центре необходимо собрать сильную команду врачей, способных работать на новом оборудовании.

К вам поступил следующий запрос:

- описать основные шаги по поиску подходящих кандидатов.
- выделить предпочтительные каналы привлечения специалистов.
- предложить возможные процедуры оценки и отбора лучших кандидатов.

### **Задание № 5**

Для приема звонков от населения принято решение открыть Call-центр (ранее такой службы не было) в количестве не менее 20 штатных единиц. Сотрудники Call-центра будут принимать жалобы и недовольства от жителей, заносить всю информацию в специализированную базу данных и формировать заявки для соответствующих служб. Благодаря правильно выстроенной стратегии подбора необходимое количество опытных сотрудников набрано, теперь следует организовать и провести стажировку новичков, чтобы уже через месяц они приступили к работе в полную силу. От руководителя Call-центра к вам поступил запрос подготовить программу стажировки новых сотрудников продолжительностью не более 1 месяца.

Ваша задача:

- определить цель и задачи стажировки

- предложить возможное наполнение стажировки и формы активностей для стажеров.

### **Задание № 6**

Организация приняла решение о формировании кадрового резерва на средний управленческий состав, в связи с потребностью в квалифицированных линейных и средних руководителях на предприятиях в регионах.

Планируется, что в кадровый резерв войдут перспективные ведущие специалисты и руководители групп/смен. Основная задача обеспечить привлечение и отбор наиболее активных и инициативных кандидатов с высоким потенциалом для роста и развития. Для достижения этой цели было бы очень хорошо провести массовое мероприятие, которое дало бы возможность проявить себя любому сотруднику предприятия в регионах, чтобы затем выбирать наиболее подходящих для резерва. При этом руководство не хочет объявлять официальный сбор заявок в кадровый резерв по стандартной процедуре, так как опасается, что на местах будет произведен отсев заявок, с целью выдвинуть наиболее удобных кандидатов в резерв.

К вам поступил запрос:

- предложить HR идеи по форме организации привлечения кандидатов в резерв.
- предложить критерии и процедуры отбора кандидатов в резерв.

### **Задание № 7**

На замещение вакантной должности руководителя группы документооборота необходимо подготовить одного из сотрудников группы документооборота. Ранее у сотрудника управленческого опыта не было, поэтому вам поручили составить план обучения и развития таким образом, чтобы через 3 месяца сотрудник был готов заменить руководителя.

Опишите необходимые шаги по составлению такого плана для сотрудника и предложите возможное наполнение учебной программы.

### **Задание № 8**

В организации провели опрос удовлетворенности среди сотрудников и в одной из служб уровень удовлетворённости оказался заметно ниже, чем в среднем по организации. Для получения дополнительных данных провели более детальный опрос сотрудников и руководителя службы. Сотрудники рассказали, что с приходом нового руководителя объём рабочих задач и требования выросли, приходится оставаться после работы, чтобы выполнить поручение руководителя. Руководитель же отмечает низкую профессиональную экспертизу подчиненных и частные отлучки с рабочего места на перекуры и чаепития, к которым они привыкли с прошлым руководителем.

Изучив полученные данные руководство предложило вам организовать повышение квалификации сотрудников, а также предложить какие-то мероприятия для снижения неудовлетворенности как у руководителя, так и у подчиненных. Увольнять никого не планируется.

Опишите последовательный набор действий, который вы предпримите для решения поставленной задачи.

### **Задание № 9**

Организация, пищевое производство, запланировала активное развитие одного из своих направлений, что требовало открытия 3-х новых линий производства.

Подбор получил задачу укомплектовывать новые линии сотрудниками в ближайшие 4 месяца. Все производственные линии равнозначны, находятся в одном регионе – МСК и МО.

На каждую линию требуется по 24 сотрудника в графике 2/2. Через 2 месяца руководство обнаружило, что подбор сотрудников по 2 линиям идет в плановом режиме, а комплектация третьей линии заметно отстает (в 1,5 раза). Руководство потребовало аналитический отчет и предложения по улучшению ситуации.

Какие данные вам нужны?

Что будете анализировать?

Сформируйте предварительные гипотезы для анализа.

### **Задание № 10**

Фармацевтическая компания, в составе которой медицинские представители, медицинские консультанты.

6 представительств в регионах, центральный офис в МСК.

Провели опросы удовлетворенности и выяснили, что удовлетворённость снизилась по сравнению прошлым годом довольно заметно.

Провели дополнительный анализ недовольств и обнаружили, что основная причина в необходимости перерабатывать в связи с нехваткой стажеров. Ранее стажеры помогали с документами, занимались организацией встреч с клиентами, вели календарь и иногда даже помогали на презентациях препаратов, таким образом разгружая экспертов.

Сейчас экспертам всю эту работу приходится делать самим, пока нет стажеров.

Подбор провел исследование найма и подготовили отчеты, из которых следует что интенсивность и сроки найма соответствуют прошлым периодам, таким образом подбор работает на полную мощность.

Вас пригласили для проведения анализа этой ситуации и предложения гипотез по дальнейшим шагам:

Какие данные вам нужны?

Что будете анализировать?

Сформируйте предварительные гипотезы для анализа

### **Задание № 11**

Сотрудник административно-хозяйственного отдела не вышел на работу и отсутствовал без уведомления весь рабочий день, на следующий день, по распоряжению руководителя, предоставил объяснительную, что плохо себя чувствовал, больничный лист не предоставил.

Опишите правовые последствия данной ситуации и опишите порядок действий отдела кадров.

### **Задание № 12**

В отдел информационных технологий госкорпорации потребовался сотрудник с очень редкой специализацией в языке программирования, с большим трудом нашли подходящего специалиста 26 лет, готового быстро подключиться к проекту. При приеме на работу выяснилось, что у сотрудника потерян военный билет, сотрудник утверждает, что уже подал на его восстановление. Руководитель ИТ настаивает, что сотрудник нужен срочно. Сотрудник готов написать расписку об обязательном предоставлении ВБ.

Опишите правомерность приема или отказа в приеме данного сотрудника, правовые последствия для организации и опишите порядок действий отдела кадров.

### **Задание № 13**

Сотрудница бухгалтерии беременна и, в связи с этим, хочет по состоянию здоровья перейти на режим неполного рабочего времени, руководитель бухгалтерии отказывает в переходе, мотивируя это производственной необходимостью.

Обоснуйте правомерность позиции руководителя и опишите порядок действий отдела кадров.

#### **Задание № 14**

Новому сотруднику, через 2 месяца после приема на работу потребовалось срочно уволиться, так как изменились жизненные обстоятельства. 15 марта сотрудник написал заявление об увольнении и последний рабочий день указал 17 марта. Руководитель сотрудника отказывается визировать заявление об увольнении, требуя, чтобы последний день работы стоял не ранее 27 марта в связи с невозможностью замены и производственной необходимостью.

Дайте правовую оценку ситуации и определите дату увольнения сотрудника.

#### **Задание № 15**

Сотрудники службы приема населения работали в графике 5/2 с 10 до 19. В сентябре руководство приняло решение изменить график работы сотрудников, в ближайшее время все сотрудники должны перейти на график 2/2 с 9 до 21.00.

Опишите правовые последствия данной ситуации и необходимый набор действий по переводу сотрудников на новый график работы. С какого месяца произойдет фактическое изменение графиков.

#### **Задание № 16**

Сотрудник написал заявление об уходе по собственному желанию, за день до установленной даты увольнения заболел и открыл больничный лист. В связи с болезнью в установленный день увольнения явиться не может.

Опишите правовые последствия данной ситуации и опишите порядок действий отдела кадров.

#### **Задание № 17**

Сотрудница находится в отпуске по уходу за ребенком до 1,5 лет. В связи со сложным материальным положением она выразила желание выйти на работу, но настаивает на дистанционном характере работы.

Дайте правовую оценку ситуации и опишите порядок действий отдела кадров.

#### **Задание №18**

В период нахождения гражданского служащего в декретном отпуске, государственный орган власти, в котором он был трудоустроен, упразднили в форме присоединения к иному органу власти. После выхода из декретного отпуска, гражданскому служащему заявили, что его должности больше не существует и предложили уволиться по сокращению. Поясните, корректны ли действия в отношении гражданского служащего и каковы действия в отношении служащих, находящихся в декретном отпуске, при проведении организационно-штатных мероприятиях.

#### **Задание № 19**

При подаче сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера за отчетный период гражданский служащий не представил сведений о своем супруге, сославшись на то, что они не общаются. В отношении этого гражданского служащего была начата проверка в соответствии с Указом Президента РФ от 21 сентября 2009 г. N 1065. Правомерны ли действия государственного органа и прав ли сам гражданский служащий в данной ситуации?

#### **Задание № 20**

В период планового отпуска директора департамента федерального государственного органа

временно исполняющим обязанности назначен его заместитель, являющийся супругом начальника отдела этого же департамента. В основное время супруг деятельность рассматриваемого отдела не курирует. Является ли данная ситуация конфликтом интересов, если да, то как его разрешить?

#### **Задание № 21**

Гражданский служащий, замещавший должность специалиста в отделе кадров, после увольнения с государственной службы не уведомил орган, где он проходил службу, о своем трудоустройстве. Является ли это нарушением действующего антикоррупционного законодательства. Каков порядок уведомления о приеме на работу бывшего служащего?

#### **Задание № 22**

Гражданский служащий, на период отсутствия которого был назначен другой человек, решил уволиться с госслужбы и подал заявление об увольнении по собственной инициативе. На следующий день после его увольнения был издан приказ о переводе замещавшего сотрудника на должность, с которой уволился основной гражданский служащий. Правомерны ли действия госоргана в данном случае?

#### **Задание №23**

Руководитель органа власти дал поручение кадровому подразделению подготовить план по обучению своих сотрудников с периодичностью не чаще одного раза в три года. Как вы считаете, корректен ли такой план обучения и почему?

#### **Задание № 24**

Гражданский служащий после проведения проверки был привлечен к ответственности за нарушение антикоррупционного законодательства с объявлением выговора. По истечении 6 месяцев руководитель данного сотрудника выступил с ходатайством о досрочном снятии ответственности за эффективную работу и надлежащее соблюдение законодательства. По итогам рассмотрения данного ходатайства был издан приказ о снятии с сотрудника ответственности в виде выговора. Нарушает ли это законодательство?

#### **Задание № 25**

При поступлении на госслужбу гражданскому служащему был назначен испытательный срок 3 месяца. По истечении 1 месяца руководитель дал поручение издать приказ об уменьшении испытательного срока до 2 месяцев, так как понял, что сотрудник отлично справляется со своими должностными обязанностями и его можно считать пройденным испытательный срок. Имел ли право работодатель на такое решение?

#### **Задание № 26**

При оформлении ежегодного оплачиваемого отпуска гражданскому служащему в соответствии с утвержденным графиком отпусков руководитель данного сотрудника отказался визировать приказ на отпуск, сославшись на большой объем работы и предстоящий доклад руководству. Гражданский служащий, не получивший свой отпуск, обратился с жалобой на руководителя органа власти. Как считаете, правильно ли поступил сотрудник? А его руководитель?

#### **Задание № 27**

После конфликта, произошедшего между гражданскими служащими отдела, одному из них пришлось вызывать скорую помощь из-за резкого повышения давления. Сотрудники-свидетели данного конфликта утверждают, что на гражданского служащего,

которому стало плохо, оказывалось психологическое давление со стороны коллеги с повышением голоса и нецензурной лексикой. Сам виновник всё отрицает и утверждает, что его слова никак не могли вызвать такую реакцию у оппонента. Кто прав в этой ситуации и нужно ли применять какие-то меры для разрешения ситуации?

### **Задание № 28**

Руководитель при распределении премии принял решение о сокращении объема выплаты одному из гражданских служащих за то, что тот не сдал отчетность в срок. Прав ли руководитель в данном случае?

### **Задание № 29**

Впервые поступая на гражданскую службу, сотрудник имел воинское звание «Майор», которое соответствует классному чину гражданской службы «Государственный советник Российской Федерации 3 класса». Так как для ведущей группы должностей гражданской службы, куда поступает сотрудник, первым классным чином является «советник государственной гражданской службы Российской Федерации 3 класса», то в приказе о назначении был установлен оклад за классный чин «советник государственной гражданской службы Российской Федерации 3 класса». Корректны ли действия по оформлению приказа и установлению оклада за классный чин?

### **Задание № 30**

При проведении проверки достоверности и полноты сведений, представляемых федеральными государственными служащими, было выявлен факт предоставления неполных сведений, а именно отсутствия сведений о нулевом банковском счете гражданского служащего. Сам служащий пояснил, что забыл про этот счет и им давно не пользуется. По результатам проверки гражданский служащий был привлечен к ответственности в виде замечания за нарушение антикоррупционного законодательства. Гражданский служащий с такими выводами не согласен и собирается подавать жалобу. Есть ли нарушения законодательства в данной ситуации?

## **2.5 Рекомендуемое учебно-методическое и информационное обеспечение государственного экзамена**

### **Основная литература**

1. Абуладзе, Д. Г. Документационное обеспечение управления персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / Д. Г. Абуладзе, И. Б. Выпрямкина, В. М. Маслова. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 299 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). ЭБС "Юрайт" [<https://biblio-online.ru/viewer/8F9C2312-2C6D-48BC-87FE-0B062BB243CE/dokumentacionnoe-obespechenie-upravleniya-personalom>]
2. Борщевский Г.А. Государственная служба: учебник. М.: Юрайт, 2016.
3. Гапоненко А.Л. Теория управления: учебник для академического бакалавриата : рекомендовано УМО ... / А. Л. Гапоненко, М. С. Савельева ; РАНХиГС при Президенте РФ. - М.: Юрайт, 2015. - ЭБС «Юрайт» [[http://www.biblio-online.ru/thematic/?3&id=urait.content.21D6FADA-72B9-470A-B951-2E9025C80728&type=c\\_publ](http://www.biblio-online.ru/thematic/?3&id=urait.content.21D6FADA-72B9-470A-B951-2E9025C80728&type=c_publ)]
4. Литвинюк, А. А. Управление персоналом : учебник и практикум для СПО / А. А. Литвинюк ; под ред. А. А. Литвинюка. — 2-е изд., пер. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 498 с. ЭБС "Юрайт" [<https://biblio-online.ru/book/50AAFA71-7A67-4E97-883E-5E4C3CC7A0ED/upravlenie-personalom> ]
5. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., пер. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 467 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). ЭБС "Юрайт"

[\[https://biblio-online.ru/book/1EB0E319-C6DB-4A3B-8B40-A737500BE562/upravlenie-personalom\]](https://biblio-online.ru/book/1EB0E319-C6DB-4A3B-8B40-A737500BE562/upravlenie-personalom)

6. Трудовое право: учебник для СПО / В. Л. Гейхман [и др.] ; под ред. В. Л. Гейхмана. — 2-е изд., пер. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 382 с. — (Серия : Профессиональное образование). - ЭБС "Юрайт" [<https://biblio-online.ru/viewer/BFCCC87B-2F93-42A6-8688-4D71B4412C7B/trudovoe-pravo>]

#### **Дополнительная литература**

1. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента: учебное пособие / РАНХиГС при Президенте РФ. – М.: Дело, 2015. – 422 с.

2. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата: допущено УМО ... / МГУ им. М.В. Ломоносова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2015. – 492 с.

3. Противодействие коррупции. Учебник и практикум для академического бакалавриата / Охотский Е.В. - Отв. ред. - М.: Издательство Юрайт, 2015. - ЭБС "Юрайт" [[http://www.biblio-online.ru/thematic/?id=urait.content.673D76A8-201F-4258-9576-26C5CCB932EF&type=c\\_pub](http://www.biblio-online.ru/thematic/?id=urait.content.673D76A8-201F-4258-9576-26C5CCB932EF&type=c_pub)]

4. Теория организации и организационное поведение. Учебник - М.: Юрайт, 2015. - ЭБС "Юрайт" [[http://www.biblio-online.ru/thematic/?93&id=urait.content.406052A1-57C0-42EC-A61E-16580F8FD268&type=c\\_pub](http://www.biblio-online.ru/thematic/?93&id=urait.content.406052A1-57C0-42EC-A61E-16580F8FD268&type=c_pub)]

5. Трофимов В.В. Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум / Трофимов В.В. Трофимова Л.А. - М.: Юрайт, 2015. - ЭБС "Юрайт" [[http://www.biblio-online.ru/thematic/?124&id=urait.content.2AFC3DC6-C36C-417D-AA9D-E57BC927D241&type=c\\_pub](http://www.biblio-online.ru/thematic/?124&id=urait.content.2AFC3DC6-C36C-417D-AA9D-E57BC927D241&type=c_pub)]

6. Управление персоналом. Учебник. /Под общ. ред. А.И. Турчинова. М.: Изд-во РАГС, 2008. - 608 с.

7. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров. – 2-е изд., пер. и доп. / И.А. Максимцев; отв. ред. Н.А. Горелов. – М.: Юрайт, 2016. – 525 с. ЭБС "Юрайт" [[http://www.biblio-online.ru/thematic/?43&id=urait.content.7CFEE7E7-C9DA-4083-9921-AF159C208A8C&type=c\\_pub](http://www.biblio-online.ru/thematic/?43&id=urait.content.7CFEE7E7-C9DA-4083-9921-AF159C208A8C&type=c_pub)]

8. Харченко Н.П. Современные модели управления персоналом: сравнительный анализ российского и зарубежного опыта // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2015. – № 5 (50). – С. 144–147. – Электронный ресурс: <http://elibrary.ru/download/60779855.pdf>

9. Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право, 2007. – 575 с.

10. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом: учебное пособие / РАНХиГС при Президенте РФ. – М.: Дело, 2013. – 379 с.

#### **Список нормативных правовых документов**

1. Конституция (Основной закон) Российской Федерации. М., 1993.

2. О системе государственной службы Российской Федерации. Федеральный закон Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) // РГ. 25.12.1993. № 237.

3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ // СЗ РФ. 07.01.2002. № 1 (ч. 1), ст. 3.

4. О системе государственной службы Российской Федерации: Федеральный закон Российской Федерации от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ.

5. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон Российской Федерации от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ.

6. «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом» Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 06.10.2015 N 691н

7. «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по подбору персонала (рекрутер)» Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09.10.2015 N 717н

8. Методические рекомендации по подготовке проектов правовых актов о присвоении классных чинов государственной гражданской службы Российской Федерации и классных чинов юстиции федеральным государственным гражданским служащим высшей и главной групп федеральных органов исполнительной власти // <http://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/prohozhdnie/2>

9. Методический инструментарий по внедрению комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку) //

10. Методика оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих, реализующих контрольные (надзорные) функции // <http://rosmintrud.ru/programms/gossluzhba/16/4/0>

11. Методика всесторонней оценки профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего // <http://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/4/2>

12. Стратегическое управление кадрами государственной гражданской службы // <http://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/strategy>

13. Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе // <http://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/7>

14. Методический инструментарий по планированию найма и организации отбора кадров для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 2) // <http://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/2>

15. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы ( версия 3.1.)// <http://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/1>

16. «Об утверждении методических рекомендаций по разработке профессионального стандарта». Приказ Минтруда России от 29.04.2013 г. № 170н

17. «Об утверждении требований к центрам оценки квалификаций и Порядка отбора организаций для наделения их полномочиями по проведению независимой оценки квалификации и прекращения этих полномочий». Приказ Минтруда России от 19.12.2016 N 759н

18. «Об утверждении Примерного положения о совете по профессиональным квалификациям и Порядка наделения совета по профессиональным квалификациям полномочиями по организации проведения независимой оценки квалификации по определенному виду профессиональной деятельности и прекращения этих полномочий» Приказ Минтруда России от 19.12.2016 N 758н

19. «Об утверждении положения о разработке наименований квалификаций и требований к квалификации, на соответствие которым проводится независимая оценка квалификации» Приказ Минтруда России от 12.12.2016 N 726н

#### **Интернет ресурсы и справочные системы:**

1. Президент России <http://president.kremlin.ru>

2. Совет Федерации <http://www.council.gov.ru/>
3. Информационный канал Совета Федерации <http://www.akdi.ru/sf/>
4. Государственная Дума <http://www.duma.gov.ru>
5. Федеральный портал государственной службы и управленческих кадров <http://gossluzhba.gov.ru/>
6. Научная библиотека МГУ им. М.В. Ломоносова – [www.nbmgu.ru](http://www.nbmgu.ru)
7. Научная библиотека Санкт-Петербургского государственного университета - [www.lib.ru](http://www.lib.ru)
8. Центральная библиотека образовательных ресурсов. - <http://www.edulib.ru/>
9. Сводный каталог электронных библиотек. - <http://www.lib.msu.ru/journal/Unilib/main.htm>
10. Базы данных ИНИОН. - <http://www.inion.ru/product/db.htm>
11. Библиотека образовательного портала «Экономика, социология, менеджмент». Режим доступа: <http://ecsocman.edu.ru/>
12. Библиотека федерального портала «Российское образование». - <http://www.edu.ru/>
13. Библиотека учебной и научной литературы русского гуманитарного интернет университета. - <http://www.i-u.ru/biblio/default.aspx>
14. Экономический и социальный совет ООН (Язык сайта – английский). Режим доступа: <http://www.un.org/en/development/index.shtml>; - <http://www.un.org/en/ecosoc/>

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

Критерии оценивания компетенций указаны в Приложении 9 Фонд оценочных средств государственной итоговой аттестации и Приложении 1.2 Планируемые результаты освоения образовательной программы – перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы (паспорта компетенций) и описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования Образовательной программы. Для определения уровня освоения компетенций используются оценки, полученные студентом на последнем этапе формирования компетенций.

## **3. Подготовка и защита выпускной квалификационной работы**

**3.1. Перечень профессиональных компетенций, владение которыми должен продемонстрировать обучающийся при защите выпускной квалификационной работы**

ПКс-1	Способен обеспечивать поиск, подбор и отбор персонала, формировать требования к вакантной должности, определять и реализовывать стратегию привлечения персонала, разрабатывать и применять методы оценки кандидатов на соответствие требованиям должности.
ПКс-2	Способен планировать и реализовывать программы профориентации, трудовой адаптации персонала, организовывать стажировки, разрабатывать план работы сотрудника на испытательный срок и контролировать его выполнение.
ПКс-3	Способен разрабатывать и применять различные инструменты деловой оценки, исходя из целей ее проведения; способен осуществлять сопровождение процесса аттестации и работы аттестационной комиссии.
ПКс-4	Способен разрабатывать и внедрять систему развития и управления профессиональной карьерой персонала, организовывать работу с кадровым резервом, организовывать обучение персонала, используя различные виды, формы и методы.

ПКс-5	Способен участвовать в разработке и внедрении системы мотивации, стимулирования и оплаты труда персонала, формировать бюджет фонда оплаты труда, стимулирующих и компенсационных выплат.
ПКс-6	Способен вносить вклад в разработку и внедрении научной организации труда персонала, определять порядок нормирования труда на рабочих местах для различных категорий персонала, определять трудоемкость, нормативную численность, графики работ и условия оплаты труда персонала; способен обеспечивать реализацию требований по безопасности и охране труда персонала.
ПКс-7	Способен проводить анализ и диагностику состояния социальной сферы организации, разрабатывать и внедрять корпоративные социальные программы, реализовывать современные технологии социальной работы с персоналом с учетом фактического состояния социальной сферы, финансового положения и стратегии развития организации.
ПКс-8	Способен проводить анализ и диагностику организационной культуры и организационного поведения персонала, обеспечивать соблюдение этических норм взаимоотношений в организации, стандартов рабочего поведения и трудовой (служебной) дисциплины, выявлять причины трудовых споров и конфликтов в коллективе и способствовать их разрешению.
ПКс-9	Способен применять на практике кадровые технологии управления персоналом государственной службы, опираясь на правовые и организационные основы государственной службы и системы государственного управления Российской Федерации, обеспечивать соблюдение государственными служащими ограничений, запретов, требований к служебному поведению, установленных в целях профилактики коррупционных нарушений.

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

Бакалаврская работа представляет собой самостоятельное логически завершенное исследование, в котором анализируется одна из теоретических проблем в области профессиональной деятельности.

ВКР может быть выполнена одним обучающимся или несколькими обучающимися данной образовательной программы совместно.

#### **3.2.1. Перечень тем выпускных квалификационных работ**

Тематика выпускных квалификационных работ рассматривается на заседании выпускающей кафедры и, как правило, продолжает тему научно-исследовательской работы.

Темы выпускных квалификационных работ утверждаются ученым советом Института государственной службы и управления и размещаются на сайте и (или) информационном стенде для ознакомления обучающимися.

Для выбора темы ВКР обучающийся подает заявление (форма приведена в приложении 1).

По письменному заявлению обучающемуся в установленном порядке может быть предоставлена возможность подготовки и защиты выпускной квалификационной работы по предложенной им теме, в случае обоснования целесообразности ее разработки для практического применения в соответствующей области профессиональной деятельности или на конкретном объекте профессиональной деятельности.

Тема выпускной квалификационной работы должна соответствовать направленности (профилю) образовательной программы.

Выпускающая кафедра формирует планы-графики подготовки ВКР (форма приведена в приложении 2).

За каждым обучающимся приказом Академии закрепляется тема и руководитель выпускной квалификационной работы из числа работников Академии, и при необходимости консультант (консультанты).

Каждому обучающемуся выдается задание на выпускную квалификационную работу (форма приведена в приложении 3).

### **3.2.2. Руководство и консультирование**

Координацию и контроль подготовки выпускной квалификационной работы осуществляет научный руководитель, как правило, из числа работников Академии.

После завершения подготовки обучающимся выпускной квалификационной работы руководитель выпускной квалификационной работы представляет кафедре не позднее, чем за 7 календарных дней до дня защиты выпускной квалификационной работы письменный отзыв о работе обучающегося в период подготовки выпускной квалификационной работы (форма отзыва приведена в Приложении 5). В случае выполнения выпускной квалификационной работы несколькими обучающимися руководитель выпускной квалификационной работы представляет кафедре отзыв об их совместной работе в период подготовки выпускной квалификационной работы.

### **3.2.3. Требования к объему, структуре и оформлению выпускной квалификационной работы**

Рекомендуемый объем ВКР (без учета приложений) составляет: 40-60 страниц.

Структура ВКР содержит следующие основные элементы: титульный лист; содержание; обозначения и сокращения (при наличии); введение; основная часть, содержащая в качестве структурного элемента - описание использования цифровых технологий по теме ВКР (за исключением тем ВКР, которые не предполагают применение таких технологий, и с учетом специфики направленности (профиля) образовательной программы); заключение; библиографический список; приложения (при наличии).

Требования к оформлению выпускной квалификационной работы прописаны в Методических рекомендациях.

### **3.2.4. Процедура защиты выпускной квалификационной работы.**

Выпускная квалификационная работа и отзыв передаются в ГЭК не позднее чем за 2 календарных дня до дня защиты выпускной квалификационной работы.

ВКР, предоставляемая на защиту, должна быть переплетена (сброшюрована).

Тексты выпускных квалификационных работ размещаются в электронно-библиотечной системе Академии и проверяются на объем заимствований.

Доступ лиц к текстам выпускных квалификационных работ обеспечивается в соответствии с законодательством Российской Федерации, с учетом изъятия по решению правообладателя производственных, технических, экономических, организационных и других сведений, в том числе о результатах интеллектуальной деятельности в научно-технической сфере, о способах осуществления профессиональной деятельности, которые имеют действительную или потенциальную коммерческую ценность в силу неизвестности их третьим лицам.

Защита выпускной квалификационной работы осуществляется на заседании государственной экзаменационной комиссии.

Обязательные элементы процедуры защиты:

- доклад автора выпускной квалификационной работы (нескольких авторов, выполнявших выпускную квалификационную работу совместно);
- оглашение отзыва научного руководителя;
- вопросы членов государственной экзаменационной комиссии.

Для доклада по содержанию выпускной квалификационной работы обучающемуся отводится не более 10 минут. При защите могут представляться дополнительные

материалы, характеризующие научную и практическую ценность выполненной работы (печатные статьи по теме, документы, указывающие на практическое применение результатов работы и т.п.), использоваться технические средства для презентации материалов выпускной квалификационной работы. После оглашения официальных отзывов и рецензий обучающемуся предоставлено время для ответа на замечания, имеющиеся в отзыве и рецензиях. Вопросы членов государственной экзаменационной комиссии автору (авторам) выпускной квалификационной работы должны находиться в рамках ее темы и предмета исследования.

### **3.3. Критерии оценки результатов защиты выпускных квалификационных работ**

Оценка результатов защиты выпускной квалификационной работы осуществляется на заседании государственной экзаменационной комиссии. За основу принимаются следующие критерии, с учетом степени освоения компетенций:

- обоснованность актуальности и степень раскрытия темы;
- использование цифровых технологий при написании и/или защите ВКР;
- научно-практическая значимость результатов;
- степень соответствия требованиям оформления и представления результатов работы;
- содержательность и логичность доклада;
- точность и полнота ответов на вопросы;
- наглядность представленных результатов исследования в форме слайдов.

Обобщенная оценка защиты ВКР определяется с учетом отзыва научного руководителя и рецензента.

### **3.4. Порядок подачи и рассмотрения апелляций**

По результатам государственных аттестационных испытаний обучающийся имеет право на апелляцию. Обучающийся имеет право подать в апелляционную комиссию письменную апелляцию о нарушении, по его мнению, установленной процедуры проведения государственного аттестационного испытания и (или) несогласии с результатами государственного экзамена. Апелляция подается лично обучающимся в апелляционную комиссию не позднее следующего рабочего дня после объявления результатов государственного аттестационного испытания.

Для рассмотрения апелляции секретарь ГЭК направляет в апелляционную комиссию протокол заседания ГЭК, заключение председателя ГЭК о соблюдении процедурных вопросов при проведении государственного аттестационного испытания, а также письменные ответы обучающегося (при их наличии) (для рассмотрения апелляции по проведению государственного экзамена), либо выпускную квалификационную работу, отзыв и рецензию (рецензии) (для рассмотрения апелляции по проведению защиты выпускной квалификационной работы).

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

Решение апелляционной комиссии доводится до сведения обучающегося, подавшего апелляцию, в течение 3 рабочих дней со дня заседания апелляционной комиссии. Факт ознакомления обучающегося, подавшего апелляцию, с решением апелляционной комиссии удостоверяется подписью обучающегося. В случае неприбытия обучающегося для ознакомления с решением апелляционной комиссии или его отказа от подписи, составляется соответствующий акт, который подписывается не менее чем двумя

членами апелляционной комиссии.

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

а) об отклонении апелляции, если изложенные в ней сведения о нарушениях процедуры проведения государственного аттестационного испытания обучающегося не подтвердились и (или) не повлияли на результат государственного аттестационного испытания;

б) об удовлетворении апелляции, если изложенные в ней сведения о допущенных нарушениях процедуры проведения государственного аттестационного испытания обучающегося подтвердились и повлияли на результат государственного аттестационного испытания.

В случае, указанном в подпункте «б», результат проведения государственного аттестационного испытания подлежит аннулированию, в связи с чем протокол о рассмотрении апелляции не позднее следующего рабочего дня передается в ГЭК для реализации решения апелляционной комиссии. Обучающемуся предоставляется возможность пройти государственное аттестационное испытание в сроки, установленные приказом Академии.

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

а) об отклонении апелляции и сохранении результата государственного экзамена;

б) об удовлетворении апелляции и выставлении иного результата государственного экзамена.

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

Решение апелляционной комиссии является окончательным и пересмотру не подлежит.

Повторное проведение государственного аттестационного испытания обучающегося, подавшего апелляцию, осуществляется в присутствии председателя или одного из членов апелляционной комиссии не позднее даты завершения обучения в Академии.

Апелляция на повторное проведение государственного аттестационного испытания не принимается.

Декану факультета управления персоналом и  
государственной службы Института  
государственной службы и управления  
РАНХиГС  
Е.Ю. Киреевой

\_\_\_\_\_  
(ФИО студента)

студента 4 курса очной формы обучения  
направление подготовки 38.03.03  
Управление персоналом  
№ учебной группы \_\_\_\_\_

### ЗАЯВЛЕНИЕ

Прошу разрешить выполнение выпускной квалификационной работы (ВКР) по  
следующей теме: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Обоснование целесообразности разработки для практического применения в  
соответствующей области профессиональной деятельности и на конкретном объекте  
профессиональной деятельности самостоятельной (авторской) темы \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Прошу назначить руководителем ВКР \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

\_\_\_\_\_  
(подпись обучающегося) / \_\_\_\_\_  
(ФИО)

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

**Институт государственной службы и управления**

Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
Образовательная программа «Управление персоналом организации и государственной службы»

**ПЛАН – ГРАФИК**

**Подготовки выпускных квалификационных работ (ВКР)**

обучающегося 4 курса очной формы обучения

*(Ф.И.О. обучающегося)*

№ п.п.	Выполняемые работы (этапы выполнения)	Срок выполнения (с ____ по ____)	Отметка о выполнении (подпись руководителя ВКР)
1.			
2.			
3....			

План-график составлен руководителем ВКР \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
*(подпись)* *(Фамилия И.О., должность, ученая степень, ученое звание)*

С планом-графиком ознакомлен(ы)

\_\_\_\_\_  
*(подпись обучающегося(ихся))*

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

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

Институт государственной службы и управления

Факультет управления персоналом и государственной службы  
Кафедра управления персоналом  
Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
Образовательная программа «Управление персоналом организации и государственной  
службы»

**УТВЕРЖДАЮ**

И.о. заведующего кафедрой

\_\_\_\_\_ Обухова Л.А.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**ЗАДАНИЕ  
на выпускную квалификационную работу**

студента группы очной формы обучения

---

фамилия имя отчество студента

1. Тема выпускной квалификационной работы:
2. Цель исследования:
3. Задачи исследования:
4. Ожидаемый результат:
5. Руководитель:
6. Срок сдачи законченной выпускной квалификационной работы:
7. Задание составил:  
(Ф.И.О., должность, ученая степень, звание)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

---

(подпись руководителя)

8. Задание принял к исполнению:

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

---

(подпись студента)

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

**Институт государственной службы и управления**

Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
Образовательная программа «Управление персоналом организации и государственной  
службы»

**БАКАЛАВСКАЯ РАБОТА**

**«СТРАТЕГИЯ ПОДГОТОВКИ РАБОЧИХ КАДРОВ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ  
(НА ПРИМЕРЕ РЕСПУБЛИКИ САХА (ЯКУТИЯ))»**

**Автор:**

обучающийся группы  
очной формы обучения

/Иванов Иван Иванович

(подпись)

(ФИО)

**Руководитель:**

Доцент кафедры управления персоналом  
факультета управления персоналом и  
государственной службы, кандидат  
педагогических наук, доцент

/Вернигорова Тамара

Прокофьевна

(подпись)

(ФИО)

Москва, 20\_\_ г.

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

**Институт государственной службы и управления**

Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
Образовательная программа «Управление персоналом организации и государственной службы»

**ОТЗЫВ  
о работе обучающегося в период подготовки  
выпускной квалификационной работы**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

обучающегося 4 курса очной формы обучения

\_\_\_\_\_

*(Ф.И.О. обучающегося)*

Руководитель ВКР:

\_\_\_\_\_

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

**СОДЕРЖАНИЕ ОТЗЫВА**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Выводы: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

\_\_\_\_\_

(подпись руководителя ВКР)