

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

ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ
Факультет международного бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА

ученым советом ИБДА

Протокол от «23» апреля 2024 г. № 3

ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА

Управление человеческими ресурсами в международном бизнесе

(наименование образовательной программы)

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ
АТТЕСТАЦИИ**

38.03.03 Управление персоналом

(код, наименование направления подготовки/специальности)

очная

(форма(формы) обучения)

Год набора – 2021 г.

Москва, 2025 г.

Авторы-составители:

д.филол.н., зав. кафедрой гуманитарных наук, деловой этики и социальной ответственности ИБДА Колесникова И.В.
д.социол.н., профессор кафедры гуманитарных наук, деловой этики и социальной ответственности ИБДА Коргова М.А.
д.э.н., профессор кафедры менеджмента ИБДА Савельева М.В.
к.э.н., доцент кафедры количественных методов в менеджменте ИБДА Коцюева В.А.
к.э.н., доцент кафедры гуманитарных наук, деловой этики и социальной ответственности Борисова Л.Г.
старший преподаватель кафедры гуманитарных наук, деловой этики и социальной ответственности Михальчи Е.В.
Каневская М.А. руководитель отдела обучения персонала ООО «КОРТРЕВЕЛ МАРКЕТ»
Шахбазов А.Ш.
Пономаренко В.В.

Декан ФМБДА ИБДА

Д.филол.н., профессор, заведующая кафедрой гуманитарных наук, деловой этики и социальной ответственности И.В. Колесникова

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень компетенций, которыми должны овладеть обучающиеся в результате освоения образовательной программы.....	4
2. Ключевые индикаторы сформированности компетенций.....	4
3. Оценочные материалы, необходимые для оценки результатов освоения образовательной программы.....	6
4. Методические материалы.....	12

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

1.1. При защите выпускной квалификационной работы проверяется сформированность у обучающихся следующих компетенций:

УК ОС-1 Способен применять критический анализ информации и системный подход для решения задач 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 для принятия экономически обоснованных решений в различных сферах деятельности

УК ОС-10 Способен демонстрировать и формировать нетерпимое отношение к коррупционному поведению

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

ПКс ОС-6 Способен анализировать мировой рынок и принимать решения в области управления человеческими ресурсами в международной среде

ПКс ОС-7 Способен использовать знание особенностей формирования деловой репутации при выборе эффективной стратегии управления корпоративной репутацией

ПКс ОС-8 Способен вносить вклад в планирование, создание и реализацию инновационных проектов в области управления персоналом

ПКс ОС-5 Способен фиксировать и понимать ментальные различия зарубежных партнеров и использовать их в деловых коммуникациях и командном взаимодействии

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

1.2. При сдаче государственного экзамена проверяется сформированность у обучающихся следующих компетенций:

УК ОС-9 Способен использовать основы экономических знаний для принятия экономически обоснованных решений в различных сферах 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

ПКс ОС-1 Способен анализировать мировой рынок и принимать решения в области управления человеческими ресурсами в международной среде

ПКс ОС-2 Способен использовать знание особенностей формирования деловой репутации при выборе эффективной стратегии управления корпоративной репутацией

ПКс ОС-3 Способен вносить вклад в планирование, создание и реализацию инновационных проектов в области управления персоналом

ПКс ОС-5 Способен фиксировать и понимать ментальные различия зарубежных партнеров и использовать их в деловых коммуникациях и командном взаимодействии

ПКо ОС-1 Способен применять на практике знание управления персоналом, концептуальных основ кадровой политики, принципов формирования, развития и использования кадрового потенциала организации

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

2. Ключевые индикаторы сформированности компетенций

2.1. Выпускная квалификационная работа

Код компетенции	Наименование компетенции	Ключевой индикатор
УК ОС-1	Способен применять критический анализ информации и системный подход для решения задач обоснования собственной гражданской и мировоззренческой позиции	УК ОС-1.1 Формулирует собственную гражданскую и мировоззренческую позицию с опорой на системный анализ философских взглядов и исторических закономерностей, явлений, событий
		УК ОС-1.2 Систематизирует информацию, полученную в целях

		решения поставленной задачи по результатам самостоятельного поиска по широкому кругу источников
УК ОС-2	Способен разработать проект на основе оценки ресурсов и ограничений	УК ОС-2.1 Способен к определению проблемы, постановке проектного замысла и предварительному планированию проектных задач (с соответствующими расчётами и обоснованиями)
		УК ОС-2.3 Представляет и защищает самостоятельно разработанный проект любого типа, исходя из действующих правовых норм и с обоснованием ресурсов и ограничений при его разработке и реализации
УК ОС-3	Способен вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	УК ОС-3.1 Обосновывает адекватность распределения ролей в рамках выполнения командной задачи и собственную ролевую позицию
УК ОС-4	Способен осуществлять коммуникацию, в том числе деловую, в устной и письменной формах на государственном и иностранном(ых) языках	УК ОС-4.1 Соблюдает требования к языку и форме общения, в том числе делового, в зависимости от коммуникативной задачи, решаемой на русском или иностранном языке
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-5.1 Проявляет гибкость и корректность при взаимодействии с учетом этнических, религиозных, гендерных, возрастных отличий и психофизиологических особенностей
УК ОС-6	Способен выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	УК ОС-6.1 Обосновывает траекторию личностного и профессионального роста, основываясь на методах самоменеджмента и самоорганизации (под поставленную задачу)
УК ОС-7	Способен поддерживать уровень физического здоровья, достаточного для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности	УК ОС-7.1 На основе самодиагностики физического состояния отбирает и реализует методы поддержания физического здоровья
УК ОС-8	Способен создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении чрезвычайных ситуаций и военных конфликтов	УК ОС-8.1 Демонстрирует знание основных алгоритмов поведения в целях предотвращения угроз безопасности жизнедеятельности для сохранения природной среды, обеспечения устойчивого развития общества, в том числе при угрозе и

		возникновении чрезвычайных ситуаций и военных конфликтов
УК ОС-9	Способен использовать основы экономических знаний для принятия экономически обоснованных решений в различных сферах деятельности	УК ОС-9.1 Приводит экономическое обоснование принимаемых решений в различных сферах деятельности УК ОС-9.2 Использует информационные технологии для проведения простейших экономических расчетов УК ОС-9.3 Применяет математический инструментарий для решения экономических задач
УК ОС-10	Способен демонстрировать и формировать нетерпимое отношение к коррупционному поведению	УК ОС-10.1 Определяет и обосновывает правовые последствия действий или бездействия (собственных и иных лиц)
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-1.1 Обосновывает применение концептуальных и правовых основ управления персоналом при решении профессиональных задач
ОПК-2	Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных для решения задач в сфере управления персоналом	ОПК-2.1 Демонстрирует знание алгоритмов проведения исследования, фильтрации, преобразования, моделирования данных с целью получения информации, необходимой для разработки и принятия кадровых решений
ОПК-3	Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия	ОПК-3.1 Определяет содержание и последовательность действий по реализации стратегии управления персоналом. Демонстрирует знание документационного сопровождения принимаемых решений. Обосновывает организационные и социальные последствия принятых решений
ОПК-4	Способен применять современные технологии и методы оперативного управления персоналом, вести документационное сопровождение и учет	ОПК-4.1 Обосновывает выбор технологий и методов управления персоналом в соответствии с принятой стратегией. Демонстрирует знание требований кадрового документооборота и кадрового учета при планировании и проведении кадровой работы

ОПК-5	Способен использовать современные информационные технологии и программные средства при решении профессиональных задач	ОПК-5.1 Демонстрирует владение методами поиска, хранения, обработки, предоставления, распространения кадровой информации, способами применения этих методов, а также программными продуктами для решения профессиональных задач
ПКс ОС-1	Способен анализировать мировой рынок и принимать решения в области управления человеческими ресурсами в международной среде	ПКс ОС-1.1 Демонстрирует умение анализировать мировой рынок и принимать решения в области управления человеческими ресурсами в международной среде
ПКс ОС-2	Способен использовать знание особенностей формирования деловой репутации при выборе эффективной стратегии управления корпоративной репутацией	ПКс ОС-2.1 Использует знание особенностей формирования деловой репутации при выборе эффективной стратегии управления корпоративной репутацией
ПКс ОС-3	Способен вносить вклад в планирование, создание и реализацию инновационных проектов в области управления персоналом	ПКс ОС-3.1 Демонстрирует способность вносить вклад в планирование, создание и реализацию инновационных проектов в области управления персоналом
ПКс ОС-5	Способен фиксировать и понимать ментальные различия зарубежных партнеров и использовать их в деловых коммуникациях и командном взаимодействии	ПКс ОС-5.1 Демонстрирует умение фиксировать и понимать ментальные различия зарубежных партнеров и использовать их в деловых коммуникациях и командном взаимодействии
ПКО ОС-1	Способен применять на практике знание управления персоналом, концептуальных основ кадровой политики, принципов формирования, развития и использования кадрового потенциала организации	ПКО ОС-1.1 Опирается при решении профессиональных задач на 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-2.1 Демонстрирует готовность 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-3.1 Демонстрирует способность собирать и анализировать внутреннюю и внешнюю информацию по рынку труда при решении профессиональных задач
ПКО ОС-4	Способен вести кадровое делопроизводство и организовывать архивное хранение кадровых документов в соответствии с действующими нормативно-правовыми актами,	ПКО ОС-4.1 Демонстрирует навыки ведения кадрового делопроизводства и организации архивного хранения кадровых документов в соответствии с действующими нормативно-правовыми актами, опираясь на знание основ

	знать основы кадровой статистики, составлять кадровую отчетность, обеспечить защиту персональных данных сотрудников	кадровой статистики, умеет составлять кадровую отчетность, обеспечить защиту персональных данных сотрудников
--	---	--

2.2. Государственный экзамен

Код компетенции	Наименование компетенции	Ключевой индикатор
УК ОС-9	Способен использовать основы экономических знаний для принятия экономически обоснованных решений в различных сферах деятельности	УК ОС-9.1 Приводит экономическое обоснование принимаемых решений в различных сферах деятельности
		УК ОС-9.2 Использует информационные технологии для проведения простейших экономических расчетов
		УК ОС-9.3 Применяет математический инструментарий для решения экономических задач
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-1.1 Обосновывает применение концептуальных и правовых основ управления персоналом при решении профессиональных задач
ОПК-2	Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных для решения задач в сфере управления персоналом	ОПК-2.1 Демонстрирует знание алгоритмов проведения исследования, фильтрации, преобразования, моделирования данных с целью получения информации, необходимой для разработки и принятия кадровых решений
ОПК-3	Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия	ОПК-3.1 Определяет содержание и последовательность действий по реализации стратегии управления персоналом. Демонстрирует знание документационного сопровождения принимаемых решений. Обосновывает организационные и социальные последствия принятых решений
ОПК-4	Способен применять современные технологии и методы оперативного управления персоналом, вести	ОПК-4.1 Обосновывает выбор технологий и методов управления персоналом в соответствии с принятой стратегией. Демонстрирует знание требований кадрового

	документационное сопровождение и учет	документооборота и кадрового учета при планировании и проведении кадровой работы
ОПК-5	Способен использовать современные информационные технологии и программные средства при решении профессиональных задач	ОПК-5.1 Демонстрирует владение методами поиска, хранения, обработки, предоставления, распространения кадровой информации, способами применения этих методов, а также программными продуктами для решения профессиональных задач
ПКс ОС-1	Способен анализировать мировой рынок и принимать решения в области управления человеческими ресурсами в международной среде	ПКс ОС-1.1 Демонстрирует умение анализировать мировой рынок и принимать решения в области управления человеческими ресурсами в международной среде
ПКс ОС-2	Способен использовать знание особенностей формирования деловой репутации при выборе эффективной стратегии управления корпоративной репутацией	ПКс ОС-2.1 Использует знание особенностей формирования деловой репутации при выборе эффективной стратегии управления корпоративной репутацией
ПКс ОС-3	Способен вносить вклад в планирование, создание и реализацию инновационных проектов в области управления персоналом	ПКс ОС-3.1 Демонстрирует способность вносить вклад в планирование, создание и реализацию инновационных проектов в области управления персоналом
ПКс ОС-5	Способен фиксировать и понимать ментальные различия зарубежных партнеров и использовать их в деловых коммуникациях и командном взаимодействии	ПКс ОС-5.1 Демонстрирует умение фиксировать и понимать ментальные различия зарубежных партнеров и использовать их в деловых коммуникациях и командном взаимодействии
ПКо ОС-1	Способен применять на практике знание управления персоналом, концептуальных основ кадровой политики, принципов формирования, развития и использования кадрового потенциала организации	ПКо ОС-1.1 Опирается при решении профессиональных задач на знание управления персоналом, концептуальных основ кадровой политики, принципов формирования, развития и использования кадрового потенциала организации
ПКо ОС-3	Способен собирать и анализировать внутреннюю и внешнюю информацию по рынку труда	ПКо ОС-3.1 Демонстрирует способность собирать и анализировать внутреннюю и внешнюю информацию по рынку труда при решении профессиональных задач
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	ПКо ОС-4.1 Демонстрирует навыки ведения кадрового делопроизводства и организации архивного хранения кадровых документов в соответствии с действующими нормативно-правовыми актами, опираясь на знание основ кадровой статистики, умеет составлять кадровую отчетность, обеспечить

	отчетность, обеспечить защиту персональных данных сотрудников	защиту персональных данных сотрудников
--	---	--

3. Оценочные материалы, необходимые для оценки результатов освоения образовательной программы, хранятся на выпускающей кафедре.

3.1. Общая характеристика выпускной квалификационной работы

ВКР представляет собой логически завершенное самостоятельное исследование, в котором анализируется одна из теоретических и(или) практических проблем в области профессиональной деятельности¹.

Выполнение выпускной квалификационной работы является завершающим этапом обучения по образовательной программе и имеет целью выявить:

- глубину и системность теоретических знаний в области управления человеческими ресурсами и менеджмента;
- навыки работы с информацией (поиск и отбор релевантной информации);
- навыки использования теоретических знаний в качестве инструмента решения практических задач в области управления человеческими ресурсами, бизнеса и менеджмента;
- способность студентов к проведению самостоятельных исследований в области управления человеческими ресурсами, бизнеса и менеджмента (постановка проблемы, анализ данных);
- способность формулировать и аргументировать выводы, используя в числе прочих результаты количественного анализа экономико-статистических данных и финансовых показателей;
- понимание значения экономических, юридических, социальных, культурных и этических аспектов управленческой деятельности;
- степень подготовленности студентов к самостоятельному решению профессиональных задач.

Выпускная квалификационная работа по своей структуре должна состоять из следующих основных разделов:

- Введение
- Основная часть, которая включает в себя следующие разделы:
- Аналитический
- Практический
- Заключение
- Библиографический список

Содержание основных разделов в тексте выпускной квалификационной работы должно в полной мере отражать весь объем проделанной студентом работы, быть логичным и доказательно выстроенным, содержать все необходимые ссылки на привлекаемые для работы источники и литературу, печатные материалы, а также на информационные ресурсы Интернет.

Во введении обосновывается актуальность темы, ее практическая значимость; определяются цели и задачи работы, структура выпускной работы; определяются объект и предмет исследования; а также указываются хронологические рамки исследования.

Аналитический раздел общей части призван продемонстрировать глубину и степень освоения студентом теоретических знаний в профессиональной области. Он содержит:

- характеристику исследуемой функциональной подсистемы бизнеса (менеджмента) и выбранной отрасли с точки зрения ее места и роли в экономической системе, основных «игроков» (субъектов) данной отрасли;

¹ П.7 Положения о выпускной квалификационной работе по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры в РАНХиГС

- выделение основных проблемных зон и тенденций развития;
- обзор источников по теме и анализ степени ее разработанности в настоящее время;
- раздел завершается постановкой задачи (проблемы), решаемой в данной работе и выбором методов ее решения, адекватных предмету исследования.

Практический раздел основной части работы призван продемонстрировать способности студента решать конкретные управленческие задачи. Информация и выводы, приведенные в практическом разделе, не должны быть почерпнуты ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО из вторичных источников информации (книги, статьи, Интернет и т.п.). Они в обязательном порядке должны содержать элементы ПЕРВИЧНОЙ информации, полученной от практиков (данные, полученные на стажировке в компании, оценки из интервью, которые автор работы взял у специалистов (экспертов) по данной теме и т.п.)

Практический раздел содержит:

- конкретизацию поставленной задачи применительно к объекту и предмету исследования;
- в случае исследования конкретного предприятия дается его характеристика с точки зрения основных показателей его деятельности, в том числе, его места на рынке, связей с другими субъектами рынка в контексте государственной политики и глобальных тенденций;
- описание практического использования выбранных методов исследования.
- в случае исследования кадровой политики оценивается структура персонала в разрезе различных показателей (пол, возраст, образование, квалификация и т.п.), соответствие кадровой структуры целям и задачам организации, дается количественная и качественная оценки текучести кадров, проводится анализ системы мотивации и устанавливаются причинно-следственные связи между различными факторами.
- рекомендации для принятия управленческого решения в контексте поставленной задачи;
- оценку эффективности использованных методов и, возможно, предложения по их оптимизации.

Практический раздел обязательно должен включать анализ социальных последствий предлагаемых управленческих рекомендаций в части их соответствия этическим нормам.

Необходимо оценить, в какой мере предлагаемые решения учитывают интересы стейкхолдеров во внутренней и внешней средах организации, что необходимо предпринять для обеспечения их баланса.

Если работа носит преимущественно теоретический, исследовательский или методологический характер, то аналитический раздел включает в себя:

- Обзор источников по выбранной проблематике
- Сравнительный анализ решений, принимавшихся по данной проблеме в пространственном и временном срезе (по периодам, странам или регионам)
- Выявление общего, особенного и единичного при решении проблемы (например, национальные «ответы» на «вызовы» глобального мира).

Практический раздел предполагает выработку стратегии для реальной или гипотетической компании (продукта), функционирующей в выбранном проблемном поле, или построение модели функционирования компании в контексте выявленных факторов и в условиях турбулентности внешней среды.

Заключение содержит основные выводы и практические рекомендации, сформулированные в результате исследования, дает оценку достигнутых студентом результатов и перспектив развития исследуемой проблематики в целом, а также постановку задач для дальнейшей исследовательской работы студента.

3.2. Перечень вопросов государственного экзамена

Государственный экзамен проводится в письменной форме.

Государственный экзамен состоит из двух частей и проводится в два последовательных этапа:

1 этап: решение итогового кейса по международным аспектам управления человеческими ресурсами, менеджмента и бизнеса.

Вопросы к кейсу носят междисциплинарный характер и опираются в первую очередь на содержание дисциплин «Международный менеджмент», «Кросскультурный менеджмент», «Международная практика управления человеческими ресурсами».

Содержание итогового кейса (пример)

«СИБУР — Русские шины» было создано в 2002 году в рамках реструктуризации нефтехимического Холдинга «СИБУР». Компани была создана для сбыта продукции шинных предприятий «Сибура». Весной 2005 года компания вывела на рынок свои бренды «Cordiant» и «Тугех».

Сейчас компания называется «Кордиант» я является крупнейшим производителем шин в Центральной и Восточной Европе со штаб-квартирой в Москве. Компания входит в 20-ку крупнейших шинных компаний мира и занимает 5 место в списке крупнейших шинных компаний Европы.

История компании началась задолго до появления на рынке шин Cordiant, когда в 1995 году было создано акционерное общество «СИБУР» в г. Нижневартовск Тюменской области. Уже через два года компания получает право на выкуп государственных долей производства и заключает свой первый контракт на поставку шин первичной комплектации на автомобильный завод «АвтоВАЗ».

Уже в 1998 году с завода конвейера сходит миллионная шина, а годом позже продукция компании получает почетное звание «Лучший поставщик АвтоВАЗ» и диплом «Сто лучших товаров России». Весной 2005 года компания вывела на рынок свои бренды «Cordiant» и «Тугех» и это был первый опыт брендинга продукции. До этого предприятия компании выпускали понаме шины.

В 2007 году компания запускает долгосрочную программу по модернизации, закупает новое высокотехнологичное оборудование и осваивает производство моделей Cordiant Off-Road и Cordiant Business. В 2010 году ассортиментная линейка компании включала более 150 типоразмеров шин. Предприятие применяет систему менеджмента качества ISO 9001:2008 в отношении проектирования, разработки и производства шин для легковых и легких грузовых автомобилей.

В 2008 материнская компания хотела объединить «СИБУР – Русские шины» с компанией Amtel-Vredestein. Компания Amtel-Vredestein сохранила бы своё название и листинг на Лондонской фондовой бирже. Сделка не состоялась из-за экономического кризиса 2008 года.

В 2011 году предприятие выпускает 25-миллионную покрышку и выкупает у компании Continental AG 50% доли в ЗАО СП «Матадор-Омскшина». В этом же году происходит смена акционера, в результате которой группа инвесторов закрывает сделку по покупке основных активов, составлявших ядро шинного бизнеса у «СИБУР Холдинга» и весной 2012 года переименовывает компанию в ОАО «Кордиант».

В состав ОАО «Кордиант» входят производственные площадки: «Ярославский шинный завод» в г. Ярославле, «Волтайр-Пром» в г. Волжский (Волгоградская обл.), «Омскшина» и ЗАО «Кордиант-Восток» в г. Омске.

ОАО «Кордиант» производит широкую гамму легковых, грузовых, промышленных, сельскохозяйственных и авиационных шин для всех отраслей промышленности - всего свыше 400 моделей. Холдинг выпускает высококачественные легковые шины под брендом Cordiant и шины для коммерческого транспорта под брендом TyRex, в модельном ряду которых представлены сельскохозяйственные, грузовые, промышленные, а также цельнометаллокордные модели наиболее популярных типоразмеров. В составе Холдинга работает крупнейший в России шинный испытательный центр – ШИЦ «Вершина» (г.

Ярославль). Он располагает всем необходимым оборудованием и полигоном для испытания всех типов шин (от легковых до авиационных шин).

Продукция холдинга «Кордиант» используется в автомобилестроении и авиации, сельском хозяйстве, на строительных и карьерных машинах, военной технике. Для грузовой техники выпускается серия Cordiant Professional. Холдинг «Кордиант» поставляет продукцию на крупнейшие российские предприятия. Среди корпоративных клиентов Холдинга — автомобильные концерны (УАЗ, ГАЗ, КАМАЗ и другие); лидирующие производители специализированной техники (Тверской экскаваторный завод, «Ростсельмаш», Красноярский комбайновый завод); ведущие компании нефтегазового, добывающего, энергетического, строительного и транспортного комплексов (Газпром, РЖД, Мосгортранс, «Норильский никель»); а также Министерство обороны, МВД, МЧС и другие предприятия и организации.

Параллельно с развитием дистрибуции и выводом на рынок новых брендов в компании происходили серьезные кадровые изменения. Запуск продаж и производства новой брендированной продукции сопровождался сопротивлением сотрудников производственных площадок и отделов, которые считали, что нет разницы в производстве и продаже поштучно продукции и производстве брендированной продукции. «Зачем что-то менять, если мы продаем просто черные и круглые шины? Зачем их называть по-другому и почему нужно менять и без того достаточно эффективные процессы продажи и производства?». Столкнулись 2 разных подхода к продажам и производству.

Для разрешения этой ситуации руководство компании приняло решение «пойти сверху», то есть заменить генеральных директоров производственных площадок и руководителей отделов продаж. В течение нескольких месяцев департамент по персоналу осуществлял поиск кандидатов на рынке труда. Однако все вновь назначенные руководители покинули компания в течение первого года работы. Тогда руководство компании приняло решение развивать кадровый резерв и назначать руководителей производственных площадок из числа «внутренних» кандидатов. Однако рост и развитие «резервистов» происходило дольше, чем было необходимо. Компания столкнулась с кадровой проблемой: нечем заменить подлежащих увольнению руководителей: кандидаты с рынка не задерживаются в компании, а кандидаты из кадрового резерва по мнению руководства пока не готовы к назначениям на вышестоящие должности.

Вопросы к итоговому кейсу

1. Обоснуйте, пожалуйста, переход компании к производству брендированной продукции. Почему было не оставить все как есть?
2. Оцените решение руководства компании о замене руководителей производственных площадок и руководителей отделов продаж? Насколько это решение верное? Обоснуйте свой ответ.
3. Что бы вы порекомендовали руководству компании, чтобы разрешить проблему сопротивления персонала?
4. Опишите плюсы и минусы найма внутренних кандидатов.
5. Напишите свои рекомендации для компании для разрешения кадровой сложившейся кадровой проблемы.

2 этап: письменный экзамен в тестовом формате. В программу тестовой части государственного экзамена включены вопросы по дисциплинам, результаты освоения которых являются определяющими для профессиональной деятельности выпускников.

БЛОК 1. ЭКОНОМИКС

Экономическая теория

1. Базовые понятия экономической теории: потребности, блага, производство, эффективность. Основные проблемы экономической теории
2. Рынок: спрос, предложение (понятие и факторы), равновесие. Преимущества и недостатки рыночного механизма.
3. Фирма: понятие, организационные формы. Показатели деятельности: издержки, выручка, прибыль. Бухгалтерские и экономические издержки.
4. Провалы рынка: внешние эффекты, асимметричность информации.
5. Основные макроэкономические показатели и их содержание. Система национальных счетов.
6. Цикличность рыночной экономики. Экономический рост. Виды циклов.
7. Инфляция: понятие, виды, показатели. Антиинфляционная политика.
8. Безработица: понятие, виды, методы борьбы, социально-экономические последствия.
9. Государственный бюджет. Структура государственного бюджета. Дефицит государственного бюджета и способы его финансирования.
10. Налоги. Виды налогов. Функции налогов.
11. Деньги: происхождение, функции. Денежная масса и ее структура. Денежные агрегаты.
12. Банки, банковская система и ее роль в экономике.
13. Кредитно-денежная политика: понятие, цели, инструменты.

БЛОК 2. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Основы управления персоналом

14. Стратегия управления персоналом как функциональная стратегия. Алгоритм разработки. Системность и ситуационность.
15. Особенности персонала как объекта управления.
16. Набор и подбор персонала: проблемы, методы и организация.
17. Адаптация персонала и методика формирования коллектива.
18. Сущность и место мотивации в управлении персоналом. Современная практика мотивации.
19. Оценка и контроль персонала

Организационное поведение

20. Предупреждение и профилактика профессионального выгорания менеджеров и сотрудников.
21. Формирование программы управления изменениями и преодоление сопротивления персонала.
22. Развитие и саморазвитие человеческого капитала организации.
23. Обеспечение внутрифирменной кооперации и заданного организационного поведения.

Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Оплата труда персонала. Регламентация и нормирование труда. Основы кадровой политики и кадрового планирования

24. Цели кадровой политики. Формирование кадровой политики, внешние и внутренние факторы. Основные элементы кадровой политики
25. Политика найма в отношении различных групп персонала.
26. Работа с внутренними заказчиками. План подбора, заявка на подбор. Сроки подбора. Описание вакансии. Job description. Структура документа.
27. Виды интервью, особенности их применения
28. Структура компенсационного пакета Виды и формы оплаты труда. Виды премирования.

29. Политика по оплате труда. Принципы формирования.
 30. Грейдинг. Принципы грейдинга по Мерсеру
 31. Цели и задачи оценки деятельности. Порядок проведения оценки деятельности.
 32. Факторы, влияющие на обучение и развитие. Принципы обучения и развития.
- Постановка целей обучения и развития.
33. Тренинги и их эффективность. Методика Кирпатрика.
 34. Планирование карьеры. Карьерные лестницы. Различные виды карьерного пути

БЛОК 3. МЕНЕДЖМЕНТ

Основы теории управления

35. Понятие организации и ее жизненный цикл.
36. Внешняя среда организации.
37. Внутренняя среда организации. Ресурсы организации.
38. Организационная структура. Принципы построения и виды. Связь с этапами жизненного цикла.
39. Коммуникационные процессы и типы сетей. Проблемы функционирования коммуникаций.
40. Делегирование полномочий. Сущность и основные проблемы. Связь с организационной структурой организации.
41. Мотивация как функция менеджмента. Теоретические основы и практические формы современной мотивации.
42. Контроль как функция менеджмента. Системы контроля в организации.
43. Особенности профессии менеджера. Роли менеджера по Г. Минцбергу.
44. Влияние и власть. Основные виды власти и типы руководителей.
45. Психологический климат в коллективе.

Стратегическое управление человеческими ресурсами

46. Внешняя и внутренняя среда управления
 - понятие среды управления, - макро- и микросреда управления. Покажите на примере конкретной компании структуру ее внешней и внутренней среды.
47. STEEP-анализ организации
 - оценка факторов в STEEP-анализе, - структура факторов, оцениваемых в STEEP-анализе,
 - этапы STEEP-анализа. Проведите STEEP-анализ на примере конкретной компании.
48. SWOT-анализ организации
 - SWOT-матрица факторов,
 - технология приоритизации факторов SWOT,
 - четыре группы стратегий. Проведите SWOT-анализ на примере конкретной компании.
49. Теории конкурентоспособности и основные конкурентные силы
 - понятия конкуренции, конкурентного преимущества социально-экономической системы, конкурентоспособности,
 - первые исследователи конкуренции,
 - современные исследования вопросов конкурентных преимуществ,
 - модель 5 конкурентных сил М.Портера,
 - золотое правило теории пяти сил конкуренции М.Портера.
50. Формулировка миссии
 - цикл стратегического управления,
 - сущность миссии организации,
 - связь миссии организации с интересами ее стейкхолдеров,
 - возможности использования миссии организации,
 - соотношение функций, целей, миссии, задач, видения и стратегии организации,
 - сущность видения.
51. Цели и стратегические приоритеты

- понятие цели,
- направленность развития,
- положительный и отрицательный эффекты развития,
- количественные и качественные аспекты прогрессивного изменения,
- основные характеристики целей,
- ключевые характеристики стратегических и тактических целей

52. Стратегия и стратегическое управление

- сущность стратегии организации,
- стратегические и тактические аспекты менеджмента организации,
- аспекты деятельности организации, в которых проявляется стратегия,
- сущность стратегического плана,
- эволюция стратегического менеджмента,
- логический и интуитивный подход к стратегическому управлению,
- процесс стратегического управления.
- объекты, субъекты и уровни стратегического управления
- уровни стратегического управления.

53. Стратегическое планирование

- сущность стратегического плана,
- элементы стратегического планирования,
- стратегическое и долгосрочное планирование,
- стратегический план – договор общественного согласия,
- инструменты стратегического планирования,
- основные элементы стратегии развития организации.

54. Реализация стратегии:

- что это такое,
- культура организации,
- организационная структура,
- персонал организации,
- обучение в реализации стратегии.

55. Стратегический контроль:

- сущность,
- характеристики,
- результативность,
- эффективность,
- методы контроля: - предварительный, - направляющий, - фильтрующий, - последующий контроль.

Инновационный менеджмент в управлении персоналом

56. Основные подходы к оценке инновационного потенциала организации.

57. Роль службы управления персоналом в реализации инновационной стратегии компании.

58. Современные системные инновационные технологии в управлении персоналом.

59. Характеристики групповых методов поиска инновационных идей в компании.

Международный менеджмент. Кросскультурный менеджмент

60. Международный бизнес и международный менеджмент. Эволюция и современные тренды развития

61. Транс-национальные корпорации, характеристика и основные организационные структуры. Метакорпорации

62. Организационные стратегии выхода на новые рынки.

63. Управление человеческими ресурсами в международном бизнесе. Глобальная мобильность персонала

64. Международные стратегические альянсы

Сравнительный анализ международной практики управления человеческими ресурсами (Мартиросян Э.Г.)

65. Сравнительный анализ управления человеческими ресурсами в странах Брикс и США
66. Современные формы глобализации человеческого капитала. Космополитизм и экспатизм.
67. Управление мультикультурной средой в современных ТНК - основные технологии и механизмы.

БЛОК 4. ПСИХОЛОГИЯ

Психология. Социальная психология. Конфликтология.

68. Формулировка понятия «потребность». Удовлетворение потребностей как цель социального взаимодействия. Управленческий смысл потребностей в самоактуализации и самореализации.
69. Понятие «референтная группа». Закономерности референтных и нереферентных отношений.
70. Кризис как этап социального взаимодействия. Формулировка понятия «проблема».
71. Понятия «компетенция» и «компетентность» – сущность и взаимосвязь.
72. Организационно-управленческие причины производственных конфликтов. Понятия «минус-компетенция», «синекура», «норма управления».
73. Индивидуально-психологические причины некомпетентности работников. Понятие о профессиографии. Психограмма.
74. Демонстративное начало (истероидный радикал) в характере: общая характеристика, внешние признаки поведения, основные качества личности, круг доступных и недоступных профессиональных задач, особенности построения коммуникации.
75. Агрессивно-упорядоченное начало (эпилептоидный радикал) в характере: общая характеристика, внешние признаки поведения, основные качества личности, круг доступных и недоступных профессиональных задач, особенности построения коммуникации.
76. Лидерское, созидательное начало (паранойальный радикал) в характере: общая характеристика, внешние признаки поведения, основные качества личности, круг доступных и недоступных профессиональных задач, особенности построения коммуникации.
77. Творческое начало (шизоидный радикал) в характере: общая характеристика, внешние признаки поведения, основные качества личности, круг доступных и недоступных профессиональных задач, особенности построения коммуникации.
78. Чувствительное, гармонизирующее начало (эмотивный радикал) в характере: общая характеристика, внешние признаки поведения, основные качества личности, круг доступных и недоступных профессиональных задач, особенности построения коммуникации.
79. Коммуникативно-оптимистическое начало (гипертимный радикал) в характере: общая характеристика, внешние признаки поведения, основные качества личности, круг доступных и недоступных профессиональных задач, особенности построения коммуникации.
80. Консервативное начало (тревожный радикал) в характере: общая характеристика, внешние признаки поведения, основные качества личности, круг доступных и недоступных профессиональных задач, особенности построения коммуникации.
81. Психологический профиль «реального характера»: понятие, этапы разработки, методика «попарного сравнения радикалов».

БЛОК 5. МАРКЕТИНГ

Рынок труда и демография

82. Мобильность рабочей силы как условие развития национального и мирового рынка труда

БЛОК 6. ФИНАНСЫ. КОЛИЧЕСТВЕННЫЙ АНАЛИЗ

Финансовый анализ

- 83. Анализ финансового состояния предприятия (коэффициенты рентабельности, ликвидности и оборачиваемости)
- 84. Управление рентабельностью активов

БЛОК 7. ГУМАНИТАРНЫЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Социология

- 88. Социологическое исследование: программа, разновидности, виды выборки.
- 89. Теории социальной стратификации.
- 90. Социализация и социальная мобильность. Каналы социальной мобильности.

Этика и психология деловых отношений

- 91. Совесть и долг как «механизмы» моральной регуляции поведения личности.
- 92. Границы и условия реальной человеческой свободы в организации.
- 93. Этико-психологические конфликты в организации.
- 94. Человек как объект и субъект деловой культуры.

4. Методические материалы

4.1. Методические материалы к выпускной квалификационной работе

4.1.1. Оформление ВКР

Объем выпускной квалификационной работы должен составлять порядка 40-60 страниц текста со следующим примерным распределением по основным разделам:

- Введение 3 – 5 стр.
- Общая часть:
 - аналитический раздел – 15-20 стр.
 - практический раздел – 15 - 20 стр.
- Заключение – 3-5 стр.
- Библиографический список – 1-3 стр.
- Приложения (по усмотрению студента).
- Графический материал (по усмотрению студента).

Материалы в выпускной квалификационной работе располагаются в следующей последовательности:

1. Титульный лист
2. Аннотация (на русском, английском и втором иностранном языке)
3. Оглавление
4. Введение
5. Основная часть, включающая 2 раздела
6. Заключение
7. Библиографический список
8. Приложения

Титульный лист оформляется строго в соответствии с образцом (Приложение 5).

Аннотация должна кратко отражать содержание выпускной квалификационной работы. Она составляется на трех языках: русском, английском и втором иностранном языке по выбору студента (французский, испанский, немецкий, итальянский). Объем аннотации – 1,5 – 3 стр. Пример аннотации на русском и английском языках см. в Приложении 6.

В **оглавление** включаются названия всех разделов и подразделов выпускной квалификационной работы с указанием страниц. Содержание оглавления должно давать полное и объективное представление о структуре работы, а также об объеме, качестве и уровне выполненной студентом работы.

Библиографический список содержит данные обо всех материалах, привлекаемых в

ходе выполнения выпускной квалификационной работы. Состав научно-справочного материала определяется студентом совместно с научным руководителем. Оформление библиографического материала и ссылок на источники выполняется по правилам, установленным ГОСТ 7.1-2003. Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления.

Оформление библиографического материала и ссылок (см. Приложение 3).

При прямом цитировании, а также при использовании числовых или других конкретных данных следует создать ссылку в конце страницы (сноску) и указать источник, из которого эти данные заимствованы.

При создании ссылок нужно придерживаться следующих правил:

- в ссылках на монографии указывается фамилия и инициалы автора, заглавие работы, место и год издания с соблюдением принятой пунктуации; страница;
- в ссылках на статьи, опубликованные в периодических изданиях и сборниках, после фамилии и инициалов автора, названия работы, приводятся название и выходные данные издания;
- в ссылках на газеты указываются название газеты, дата, месяц, год;
- в ссылках на архивные документы указываются название архива, номер фонда, описи дела, листа.
- при использовании данных из Интернет необходимо указать название информационного ресурса (сайта) и его адрес.

Не допускается переписывание студентами разделов из книг, журналов или отчетов. Нельзя также цитировать учебники.

Выпускная работа должна быть написана на русском языке и тщательно отредактирована. Текст должен быть грамотным.

В тексте должно соблюдаться единообразие терминов и обозначений, не допускается сокращение слов кроме общепринятых или специально обусловленных.

Текст должен быть хорошо структурирован и размещен на листе таким образом, чтобы его можно было легко и удобно просматривать.

Выпускная квалификационная работа должна быть подготовлена на компьютере и распечатана на листах белой бумаги формата А4 (279х210 мм) на одной стороне листа.

Требования к оформлению ВКР, установленные в РАНХиГС, см. в Приложении 2.

Выпускная квалификационная работа представляется в переплетенном виде в одном экземпляре. Предпочтителен мягкий переплет с прозрачной обложкой.

Отзыв руководителя и справка из системы «Антиплагиат» не переплетаются.

4.1.2. Презентация выпускной квалификационной работы

Выступление студента на защите выпускной квалификационной работы должно быть тщательно подготовлено и согласовано с научным руководителем.

При защите выпускной квалификационной работы оценивается:

- культура речи;
- умение кратко, емко и убедительно изложить суть рассматриваемой проблемы и полученные выводы;
- свободное владение темой (в процессе выступления и ответов на вопросы);
- адекватность и профессиональная грамотность ответов на поставленные вопросы;
- учитывается умение вести дискуссию, а также умение держаться во время публичной презентации и дискуссии.

На защиту отводится около 30 минут: примерно 10 минут должно занимать само выступление, а остальное время – ответы на вопросы.

Выступление должно сопровождаться компьютерной презентацией. На слайды презентации могут выводиться тезисы, таблицы, диаграммы, графики, рисунки, схемы и т.д. Создаваемый визуальный ряд должен отражать содержание работы и основные выводы.

Форма одежды студента на защите выпускной работы должна быть деловой, достаточно строгой (official or casual smart).

4.1.3. Требования к порядку выполнения ВКР

Выбор темы ВКР

Студент должен определить, какой аспект (функциональная подсистема) бизнеса (менеджмента), а также какая отрасль экономики представляют для него наибольший интерес. Например, если студент проявляет склонность к научно-исследовательской деятельности, он определяет наиболее интересную для него проблемную область современного бизнеса (например, проблемы, связанные с тенденциями глобализации, анализ мировых финансовых рынков, разработка методологии и инструментария для исследования рынка, анализ нематериальных факторов роста стоимости компаний и т.п.).

Информация об исследовательских интересах студентов предоставляется в деканат не позднее 20 января.

В соответствии с этим руководство программы назначает научных руководителей выпускных квалификационных работ студентов.

Студент выбирает тему ВКР из примерного перечня тем, утвержденного Ученым советом ИБДА (Приложение 7.)

Студент имеет право предложить свою тему ВКР посредством подачи заявления с указанием предлагаемой темы ВКР и обоснованием целесообразности ее разработки и ее соответствия направлению подготовки (Менеджмент) и направленности (профилю) образовательной программы (Международный менеджмент) (Приложение 1).

Тема выпускной квалификационной работы формулируется по согласованию с научным руководителем.

После выбора темы студент самостоятельно разрабатывает *план-проект* (план) работы.

Этот этап работы позволяет научному руководителю:

- определить готовность студента разрабатывать выбранную тему,
- определить степень актуальности темы,
- выявить уровень знания студентом теоретических основ исследования и степени разработанности проблемы (темы) другими авторами,
- определить реалистичность выполнения задач, поставленных студентом в проекте (исследовании) в заданные сроки,
- оценить объем и сложность проекта,
- убедиться в доступности и достаточности информационных, технических и иных ресурсов, необходимых для выполнения проекта (исследования)

Структура плана-проекта:

1. аргументация выбора данной темы,
2. описание и обоснование выбранного подхода, методов исследования (что конкретно будем исследовать и как), а также характер проекта [бизнес-план, стратегия, маркетинговое исследование, исследование зарубежной бизнес-среды и т.п.].

ВНИМАНИЕ! Использование количественных методов анализа обязательно!
--

3. предполагаемая структура работы,
4. описание информационных ресурсов.

В ходе подготовки плана-проекта и консультаций с научным руководителем первоначально предложенная студентом тема может быть скорректирована.

Согласованный с научным руководителем план-проект и тема в окончательной формулировке представляются в деканат не позднее начала преддипломной практики.

Подготовленная к защите работа, соответствующая утвержденному плану и стандартам оформления, а также отзыв научного руководителя представляются в деканат не менее чем за 5 рабочих дней до защиты.

Предзащита выпускной работы может быть проведена по представлению научного руководителя с участием членов выпускающей кафедры.

Роль научного руководителя в подготовке ВКР

Руководитель обеспечивает *общее руководство работой* на основе:

- помощи в определении границ исследования (объект, предмет, методы, цели)
- содействия в определении нагрузки и постановке реалистичных задач
- контроля работы в период подготовки работы
- определения конечных результатов работы.

Руководитель *не обязан*:

- предлагать тему
- обеспечивать студента литературой
- руководить всеми деталями работы
- исправлять грамматику и стиль текста
- «читать корректуру» (править окончательный вариант)
- сообщать вероятную оценку

Студент должен сам проявлять инициативу относительно консультаций с руководителем. При этом студент должен принимать во внимание нагрузку и график работы и отдыха руководителя (включая выходные дни, праздники, отпуска).

В случае если в ходе консультации с руководителем предполагается обсуждение большого объема текста, студент должен заранее предоставить текст (в электронной или печатной форме по выбору руководителя).

4.1.4. Критерии оценивания ВКР

Оценка выпускной квалификационной работы складывается из двух частей: оценки ВКР научным руководителем (50%) и оценки государственной экзаменационной комиссии на защите ВКР (50%).

И научный руководитель, и государственная экзаменационная комиссия используют 100-балльную шкалу. Итоговый балл является средним арифметическим двух составляющих и переводится в традиционную 5-балльную систему по следующему алгоритму:

менее 55 баллов – «неудовлетворительно»

от 55 до 69 баллов – «удовлетворительно»

от 70 до 84 баллов – «хорошо»

от 85 до 100 баллов – «отлично».

В приложение к диплому проставляются оценки «отлично», «хорошо» или «удовлетворительно».

Научный руководитель оценивает ВКР по следующим показателям:

	Показатель	Критерии	Баллы
1.	Тема ВКР	Актуальность темы Адекватность исследования заявленной теме	Максимум 15 баллов
2.	Работа с источниками	Необходимость и достаточность информации Использованы классические труды, современные статьи Не использованы учебники	Максимум 10 баллов
3.	Качество исследования	Цели и задачи, предмет и методы Аргументированность выводов Самостоятельность исследования	Максимум 25 баллов

4.	Качество рекомендаций	Реалистичность (указание адресата) субъекта управленческого решения Понимание ограничений (финансовых, правовых, этических) Понимание взаимосвязей между функциональными стратегиями Оценка корпоративной социальной ответственности за последствия реализации решений	Максимум 25 баллов
5.	Качество оформления	Структурированность текста, логика, стиль Грамотность, отсутствие опечаток Оформление таблиц, библиографического списка, приложений и т.д.	1 – 15 баллов
6.	Дисциплина	Соблюдение графика и т.п.	0-10 баллов

Государственная экзаменационная комиссия оценивает выпускную квалификационную работу и ее защиту по следующим показателям:

<i>Показатель</i>		<i>Критерий</i>	<i>Баллы</i>
1.	Релевантность содержания работы заявленной теме (максимум 10 баллов)	Нерелевантно	0
		Релевантно отчасти	1-9
		Полностью релевантно	10
2.	Соответствие результатов ВКР поставленным целям и задачам (максимум 15 баллов)	Не соответствуют	0
		Соответствуют не в полной мере	1-14
		Полностью соответствуют	15
3.	Оформление работы (максимум 5 баллов)	Существенные отклонения от требований	0-2
		Незначительные отклонения от требований	3-4
		Полностью соответствует требованиям	5
4.	Насколько выступление отражает содержание ВКР (с точки зрения необходимости и достаточности представленной информации) (максимум 15 баллов)	Не отражает	0
		Состав информации не оптимален (недостаточность/избыточность/релевантность)	1-14
		Выступление в полной мере отражает содержание ВКР	15
5.	Качество компьютерной презентации (максимум 10 баллов)	Структурированность информации, адекватное представление информации на слайдах	1-10
6.	Навыки публичного выступления (максимум 5 баллов)	Контакт с аудиторией, уверенность, убежденность, отсутствие слов-паразитов, адекватная реакция на критику	1-5
7.	Владение материалом (по тематике ВКР) при ответах на вопросы (максимум 15 баллов)	Не отвечает на вопросы, отвечает неверно	0
		Отвечает, но с наводящими вопросами	1-14
		Свободное владение темой	15
8.	Аргументированность, логика при ответах на вопросы (максимум 15 баллов)	Слабая аргументация	0-3
		Достаточная аргументация	4-9
		От хорошего до блестящего	10-15
9.	Общая эрудиция, в том числе знание прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними открытий, технологий, продуктов		1-10

4.2. Методические материалы к государственному экзамену

Шкала оценивания государственного экзамена

Оценка за государственный экзамен по направлению подготовки складывается из двух частей: оценки за итоговый экзаменационный кейс (30%) и оценки за письменный экзамен в тестовом формате (70%).

Перевод полученного итогового балла в традиционную систему производится по следующему алгоритму:

менее 55 баллов – «неудовлетворительно»

от 55 до 69 баллов – «удовлетворительно»

от 70 до 84 баллов – «хорошо»

от 85 до 100 баллов – «отлично».

В приложение к диплому проставляются оценки «отлично», «хорошо» или «удовлетворительно».

Итоговый кейс оценивается по шести показателям, приведенным в таблице в п. 2.2.1. Там же приведены критерии и шкала оценивания. Максимальный итоговый балл за первую часть госэкзамена – 30 баллов.

Тестовая часть экзамена содержит вопросы, предполагающие выбор одного ответа из нескольких предложенных. Выбор правильного ответа оценивается в 1 балл. Максимальный итоговый балл за вторую часть госэкзамена – 70 баллов.

Студенты, принимавшие участие в Федеральном Интернет-экзамене для выпускников бакалавриата (ФИЭБ) и получившие «золотой», «серебряный» или «бронзовый» сертификат, имеют право добавить 5, 4 или 3 балла соответственно к оценке за государственный экзамен или защиту ВКР.

Декану _____

от

(ФИО студента)
студента ___ курса _____ формы обучения
направление подготовки (специальность)

ЗАЯВЛЕНИЕ

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

Обоснование целесообразности разработки для практического применения в соответствующей области профессиональной деятельности или на конкретном объекте профессиональной деятельности самостоятельной (авторской) темы (если тема, не включена в перечень тем) _____

Прошу назначить руководителем ВКР* _____

Прошу назначить консультантом ВКР* _____

«__» _____ 20__ г.

(подпись обучающегося) (ФИО)

* Указывается по желанию обучающегося.

ТРЕБОВАНИЯ
к оформлению выпускной квалификационной работы по образовательным
программам высшего образования - программам бакалавриата, программ
специалитета, программам магистратуры в РАНХиГС

1. ВКР оформляется в виде текста, подготовленного с помощью текстового редактора и отпечатанного на принтере на листах формата А4 с одной стороны. Текст на листе должен иметь книжную ориентацию, альбомная ориентация допускается только для таблиц и схем приложений. Основной цвет шрифта – черный.

2. Допускается использование визуальных возможностей акцентирования внимания на определенных терминах, определениях, применяя инструменты выделения и шрифты различных стилей.

3. Наименования всех структурных элементов ВКР (за исключением приложений) записываются в виде заголовков строчными буквами по центру страницы без подчеркивания (шрифт 14 полужирный).

4. Страницы нумеруются арабскими цифрами с соблюдением сквозной нумерации по всему тексту. Номер страницы проставляется в центре нижней части листа без точки. Титульный лист включается в общую нумерацию страниц. Номер страницы на титульном листе не проставляется (нумерация страниц – автоматическая). Приложения включаются в общую нумерацию страниц. Иллюстрации и таблицы на листе формата А3 учитываются как одна страница.

5. Главы (разделы) имеют порядковые номера в пределах всей ВКР и обозначаются арабскими цифрами без точки. Номер подраздела состоит из номеров главы (раздела) и подраздела, разделенных точкой. Разделы основной части ВКР следует начинать с нового листа (страницы).

6. При ссылках на структурную часть текста, выполняемой ВКР указываются номера глав (разделов), подразделов, пунктов, подпунктов, перечислений, графического материала, формул, таблиц, приложений, а также графы и строки таблицы данной ВКР. При ссылках следует писать: «... в соответствии с главой (разделом) 2», « ... в соответствии со схемой № 2», «(схема № 2)», «в соответствии с таблицей № 1», «таблица № 4», «... в соответствии с приложением № 1» и т. п.

7. Цитаты воспроизводятся в тексте ВКР с соблюдением всех правил цитирования (соразмерная кратность цитаты, точность цитирования). Цитируемая информация заключается в кавычки, указывается источник цитирования.

8. Цифровой (графический) материал (далее – материалы), как правило, оформляется в виде таблиц, графиков, диаграмм, иллюстраций и имеет по тексту отдельную сквозную нумерацию для каждого вида материала, выполненную арабскими цифрами.

При этом обязательно делается надпись «Таблица» или «Рис.» и указывается порядковый номер, название рисунка записывается в той же строке, а заголовок таблицы - на следующей строке по центру строчными буквами (14 шрифт полужирный).

Материалы в зависимости от их размера, помещаются под текстом, в котором впервые дается ссылка на них, или на следующей странице. Допускается цветное оформление материалов.

Таблицу с большим количеством строк допускается переносить на другой лист (страницу). При переносе части таблицы на другой лист (страницу) слово «Таблица» и номер ее указывают один раз справа над первой частью таблицы, над другими частями пишут слово «Продолжение» и указывают номер таблицы (пример: «Продолжение таблицы 1»). При переносе таблицы на другой лист (страницу) заголовок помещают только над ее первой частью. Необходимо указывать при переносе обозначение столбцов таблицы. В таблицах допускается применение 12 размера шрифта.

9. В ВКР используются общепринятые сокращения и аббревиатуры. Если в ВКР принята особая система сокращений слов, наименований, то перечень принятых сокращений должен быть приведен в структурном элементе «Обозначения и сокращения» после структурного элемента ВКР «Содержание».

10. Приложения к ВКР оформляются на отдельных листах, причем каждое из них должно иметь свой тематический заголовок и в правом верхнем углу страницы надпись «Приложение» с указанием его порядкового номера арабскими цифрами. Характер приложения определяется обучающимся (обучающимися совместно выполнявшими ВКР) самостоятельно, исходя из содержания ВКР. Текст каждого приложения может быть разделен на разделы, подразделы, пункты, подпункты, которые нумеруют в пределах каждого приложения. Приложения должны иметь общую с остальной частью ВКР сквозную нумерацию страниц.

Библиографический список

(библиографические записи оформляются в соответствии с требованиями
ГОСТ 7.1-2003 и ГОСТ 7.80-2000)

Книги

1. Сычев, М.С. История Астраханского казачьего войска: учебное пособие / М.С.Сычев. - Астрахань: Волга, 2009. - 231 с.
2. Соколов, А.Н. Гражданское общество: проблемы формирования и развития (философский и юридический аспекты): монография / А.Н.Соколов, К.С.Сердобинцев; под общ. ред. В.М.Бочарова. - Калининград: Калининградский ЮИ МВД России, 2009. - 218 с.
3. Гайдаенко, Т.А. Маркетинговое управление: принципы управленческих решений и российская практика / Т.А.Гайдаенко. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Эксмо : МИРБИС, 2008. – 508 с.
4. Управление бизнесом: сборник статей. - Нижний Новгород: Изд-во Нижегородского университета, 2009. - 243 с.
5. Борозда, И.В. Лечение сочетанных повреждений таза / И.В.Борозда, Н.И.Воронин, А.В.Бушманов. - Владивосток: Дальнаука, 2009. - 195 с.
6. Маркетинговые исследования в строительстве: учебное пособие для студентов специальности "Менеджмент организаций" / О.В.Михненко, И.З.Коготкова, Е.В.Генкин, Г.Я.Сороко. - М.: Государственный университет управления, 2005. - 59 с.

Нормативные правовые акты

1. Конституция Российской Федерации: офиц. текст. - М.: Маркетинг, 2001. - 39 с.
Семейный кодекс Российской Федерации: [федер. закон: принят Гос. Думой 8 дек. 1995 г.: по состоянию на 3 янв. 2001 г.]. - СПб.: Стаун-кантри, 2001. - 94 с.
2. Приказ Минобрнауки России от 29.06.2015 № 636 (ред. от 28.04.2016) "Об утверждении Порядка проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры" (Зарегистрировано в Минюсте России 22.07.2015 № 38132).
- Официальный интернет-портал правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>, 24.07.2015 № 0001201507240021.
3. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 15.06.2017 № 555 "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 41.03.05 Международные

отношения" (Зарегистрирован 05.07.2017 № 47304). Официальный интернет-портал правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>, 07.07.2017 № 0001201707070002.

Стандарты

ГОСТ Р 7.0.53-2007 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Издания. Международный стандартный книжный номер. Использование и издательское оформление. - М.: Стандартинформ, 2007. - 5 с.

Депонированные научные работы

Разумовский, В.А. Управление маркетинговыми исследованиями в регионе / В.А. Разумовский, Д.А. Андреев. - М., 2002. - 210 с. - Деп. в ИНИОН Рос. акад. наук 15.02.02, N 139876.

Диссертации

Лагкуева, И.В. Особенности регулирования труда творческих работников театров: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.05 / Лагкуева Ирина Владимировна. - М., 2009. - 168 с.

Покровский А.В. Устранимые особенности решений эллиптических уравнений: дис. ... д-ра физ.-мат. наук: 01.01.01 / Покровский Андрей Владимирович. - М., 2008. - 178 с.

Авторефераты диссертаций

Сиротко, В.В. Медико-социальные аспекты городского травматизма в современных условиях: автореф. дис. ... канд. мед. наук: 14.00.33 / Сиротко Владимир Викторович. - М., 2006. - 17 с.

Лукина, В.А. Творческая история "Записок охотника" И.С.Тургенева: автореф. дис. ... канд. филол. наук: 10.01.01 / Лукина Валентина Александровна. - СПб., 2006. - 26 с.

Отчеты о научно-исследовательской работе

Методология и методы изучения военно-профессиональной направленности подростков: отчет о НИР / Загорюев А.Л. – Екатеринбург: Уральский институт практической психологии, 2008. - 102 с.

Электронные ресурсы

Художественная энциклопедия зарубежного классического искусства [Электронный ресурс]. - М.: Большая Рос. энцикл., 1996. - 1 электрон, опт. диск (CD-ROM).

Насырова, Г.А. Модели государственного регулирования страховой деятельности [Электронный ресурс] / Г.А.Насырова // Вестник Финансовой академии. - 2003. - N 4. - Режим доступа: [http://vestnik.fa.ru/4\(28\)2003/4.html](http://vestnik.fa.ru/4(28)2003/4.html).

Статьи

Берестова, Т.Ф. Поисковые инструменты библиотеки / Т.Ф.Берестова // Библиография. - 2006. - N 6. - С.19.

Кригер, И. Бумага терпит / И.Кригер // Новая газета. - 2009. - 1 июля.

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

Институт _____

Специальность/направление подготовки: 38.03.03 Управление персоналом
Образовательная программа:
Управление человеческими ресурсами в международном бизнесе

**ПЛАН – ГРАФИК
подготовки выпускной квалификационной работы (ВКР)**

Студента 4 курса очной формы обучения

(ФИО обучающегося)

№ п.п.	Выполняемые работы (этапы выполнения)	Срок выполнения (с ____ по ____)	Отметка о выполнении <i>(подпись руководителя ВКР)</i>
1.	Обсуждение области исследования, предварительная формулировка темы ВКР		
2.	Составление плана-проекта, согласование планируемых результатов		
3.	Работа с источниками (составление предварительного списка источников)		
4.	Предоставление первой главы (аналитической)		
5.	Предоставление второй главы (практической)		
6.	Составление заключения, формулировка выводов, корректировка введения		
7.	Предоставление готового текста ВКР	Строго за 5 рабочих дней до даты защиты	
8.	Согласование выступления		

План-график составлен руководителем ВКР _____ / _____
(подпись) / *(Ф.И.О., ученая степень,
ученое звание)*

С планом-графиком ознакомлен

(подпись обучающегося)

« ____ » _____ 20__ г.

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

Факультет (институт): _____

Направление: 38.03.03 Управление персоналом

Образовательная программа (профиль): Управление человеческими ресурсами в международном бизнесе

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему:

**«Проблемы профессиональной и социальной адаптации в современной
компании на примере ООО «Первый БИТ»»**

Автор работы:

студентка 4 курса
очной формы обучения
Иванова Ирина Ивановна

Руководитель работы:

к.т.н., доцент
Стасенков Юрий Анатольевич

Научный консультант:

Генеральный директор АО
«БизнесКонсалтинг»
Петрова Дарья Дмитриевна

Декан ФМБДА ИБДА:

д.филос.н., профессор
Колесникова Ирина Владимировна

Москва, 20__ год

Аннотация

Данная работа посвящена разработке бизнес модели для зарубежной фармацевтической компании, которая работает на российском рынке, с целью увеличения ее рыночной стоимости. Модель сочетает в себе оптимизацию сотрудничества компании и государства, корректировку процессов продажи и дистрибуции, адаптацию процесса производства в Российской Федерации, инвестирование в науку и инновации, а также применение адаптивного маркетинга.

Описан современный фармацевтический рынок России с точки зрения игроков, каналов дистрибуции (продаж) и производства. Приводится прогноз развития отрасли на период до 2020 года на основании Стратегии развития фармацевтической промышленности Российской Федерации на период до 2020 года.

Разработанная модель создавалась для реально существующей компании, работающей на российском рынке не один десяток лет.

Annotation

This thesis is devoted to the development of a business model for a foreign pharmaceutical company that operates on the Russian market in order to increase its market value. The model includes optimization of the cooperation between the company and the government, sales and distribution adjustment, production localizing, R&D investments, and adaptive marketing.

Current pharmaceutical market in Russia is described in terms of the players, distribution (sales) channels, and production. The forecast of the sector's development, based on the Strategy of pharmaceutical industry development in the Russian Federation for the period up to the year 2020, is outlined.

The designed model was created for the existing company that has been present on the Russian market for dozens of years already.

Приложение 7. Примерный перечень тем ВКР

1. Возможности и проблемы использования интернет-технологий в системе подбора персонала современной российской организации (на примере...).
2. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом в современной российской организации (на примере...).
3. Мотивационный механизм как фактор повышения эффективности деятельности персонала современной российской организации (на примере...).
4. Проблемы подбора и адаптации (оценки и аттестации) (подбора и мотивации) (мотивации и развития) персонала в современной российской организации (на примере...).
5. Проблемы текучести персонала в российских организациях в условиях современного экономического кризиса.
6. Проблемы формирования команды в современной российской организации на основе использования современных технологий командообразования (на примере...).
7. Проблемы функционирования системы управления персоналом современного российского предприятия в условиях кризиса (на примере...).
8. Проектирование (оптимизация) (совершенствование) организационной структуры управления (организационно-производственной структуры) современного российского предприятия (на примере...).
9. Разработка управленческого решения по повышению эффективности системы управления персоналом современной российской организации (на примере ...).
10. Система мотивации персонала как элемент стратегического развития в современной российской организации (на примере ...).
11. Применение международной практики мотивации персонала средствами «Фантомные опционы» на примере группы
12. Обучение персонала как фактор успешного стратегического развития организации в условиях глобализации (на примере компании)
13. Формирование кадрового резерва как направление стратегии развития организации (на примере российской международной компании)
14. Корпоративная культура как стратегическое преимущество в развитии компании в условиях глобализации (на примере компании)
15. Обучение и повышение квалификации
16. Стратегия корпоративной социальной ответственности как фактор устойчивого развития бизнеса
17. Обучение и развитие персонала как фактор успешного стратегического развития организации (на примере компании ...)
18. Формирование комфортного психологического климата в условиях слияния компаний
19. Влияние социальных факторов на вовлеченность сотрудников
20. Управление кадровым резервом на госслужбе
21. Профорientация как принцип управление персоналом
22. Комплексная система подготовки и переподготовки персонала как фактор реализации инновационной стратегии компании, на примере компании компании ...
23. Возможности оценки и развития инновационного потенциала будущего профессионала на примере выпускника бакалавриата специализации управление персоналом
24. Управление дистанционной работой персонала
25. Социальный пакет, как инструмент мотивации
26. Современные модели подготовки персонала в российских госкорпорациях
27. Роль скриптов в процессе интервью
28. Современные методы мотивации в коммерческой организации
29. Управление персоналом на предприятиях социально-культурного сервиса и туризма на примере гостиничного комплекса Интурист

30. Использование прикладных аспектов теории поколений при формировании системы мотивации сотрудников
31. Развитие человеческого потенциала в контексте современных организаций
32. Стратегия развития, обучения и повышения квалификации персонала организации
33. Оценка эффективности внедрения программы стажировок на примере компании А
34. Сравнительный анализ коммуникационного сопровождения внедрения инновационных HR-проектов на примере компании ...
35. Построение системы обучения персонала
36. Разработка корпоративной модели компетенций
37. Тенденции развития внутренней корпоративной социальной ответственности компаний в России в современных условиях
38. Проблемы развития и текучести персонала в современных компаниях на примере компании ...
39. Анализ вовлеченности персонала на примере отечественной организации
40. Понятие эмоционального выгорания у менеджеров в процессе построения комфортного психологического климата в организации
41. Формирование социально-ответственной организации как способ повышения конкурентоспособности
42. Деловая репутация как главное конкурентное преимущество в современной парадигме бизнеса
43. Управление персоналом как элемент стратегии предприятия
44. Разработка системы управления мотивацией персонала на примере организации
45. Стратегии развития социальной сферы (на примере ...)
46. Управление межнациональной рабочей командой на примере компании ...
47. Формирование кадрового резерва как направление стратегии управления человеческими ресурсами
48. Система нематериальной мотивации как фактор повышения эффективности организации (на примере компании ...)
49. Влияние бренда работодателя на эффективность подбора персонала
50. Обмен знаниями как источник креативности
51. Современные методы подбора кадров в организации
52. Управление автотрейдинговыми операциями на российском рынке на примере компании ...
53. Стратегия управления человеческими ресурсами как функциональная стратегия на примере компании ...
54. Управление персоналом виртуальной организации. Трудовые отношения в XXI веке
55. Оценка персонала как этап управления человеческими ресурсами
56. Мотивация исследователей западных компаний
57. Особенности построения системы управления персоналом в крупной организации нефтегазового сектора
58. Роль организационной культуры в повышении эффективности работы персонала на примере предприятия ...
59. Стратегия подбора персонала (на примере банка)
60. Возврат на инвестиции в обучение персонала на примере компании "XXXXXX"
61. Разработка стратегии управления знаниями инвестиционной компании
62. Подбор и отбор персонала как стратегия управления человеческими ресурсами
63. Специфика вовлечения поколений Y в решение социальных задач на примере российских и международных компаний

64. Управление персоналом в условиях инновационной компании на примере компании
65. Создание центра оценки в ВУЗе как элемент системы карьерного развития студентов (на примере оценки студентов РАНХиГС)