

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет государственного управления

Кафедра управления человеческими ресурсами

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

*Утверждено редакционно-издательским советом в качестве программы
государственного экзамена для бакалавров
по направлению 38.03.03 «Управление персоналом»*

Самара
Издательство «Самарский университет»
2015

УДК 331.1(075.8)
ББК 65.050.9(2)2

Рецензенты: д-р экон. наук В.С. Гродский,
д-р экон. наук Н. М. Тюкавкин

Управление персоналом: программа государственного экзамена бакалавров по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» / сост. Л. В. Иваненко, Л. А. Чудасова – Самара: Изд-во «Самарский университет», 2015. – 40 с.

Программа содержит основополагающие ключевые и практически значимые вопросы к экзамену по дисциплинам общепрофессиональной и специальной подготовки; требования к структуре и содержанию ответов; рекомендованную литературу для самостоятельной работы студентов, а также соответствует требованиям, предъявляемым федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по указанной специальности.

Предназначена для бакалавров по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» факультета государственного управления всех форм обучения.

УДК 331.1(075.8)
ББК 65.050.9(2)2

© Иваненко Л. В., Чудасова Л. А.,
составление, 2015
© ФГБОУ ВПО «Самарский
государственный университет», 2015

ОГЛАВЛЕНИЕ

Раздел 1. Организация и проведение государственного экзамена для бакалавров по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»	
1. 1. Общие положения	4
1.2. Требования к уровню подготовки выпускника (компетенции)	4
1.3. Содержание итогового междисциплинарного экзамена	10
1.4. Порядок проведения итогового междисциплинарного экзамена	10
Раздел II. Программа государственного междисциплинарного экзамена для бакалавров по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» очной и заочной форм обучения	13
2.1. Вопросы государственного междисциплинарного экзамена для бакалавров очной и заочной форм обучения по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»	13
2.2. Структура ответов на вопросы государственного междисциплинарного экзамена для бакалавров очной и заочной форм обучения по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»	17
Раздел III. Список литературы, рекомендуемой для подготовки к государственному междисциплинарному экзамену студентам очной и заочной форм обучения по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»	38
Библиографический список	39

Раздел I.
ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ
ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА БАКАЛАВРОВ
ПО НАПРАВЛЕНИЮ 38.03.03 «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

1.1. Общие положения

В соответствии с нормативными документами по высшему образованию Законом Российской Федерации «Об образовании», «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» и федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по программам бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» итоговая государственная аттестация бакалавров является заключительным и важным этапом подготовки студентов. Экзамен позволяет выявить уровень теоретической подготовки бакалавра и его готовность к практической реализации всех видов профессиональной деятельности.

Целью экзамена является проверка уровня и качества общей, и, прежде всего, общепрофессиональной и специальной подготовки студентов по циклам дисциплин, предусмотренных федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по программам бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом».

1.2. Требования к уровню подготовки выпускника (компетенции)

В результате освоения программы бакалавриата у выпускника должны быть сформированы общекультурные, общепрофессиональные, профессиональные или профессионально-прикладные компетенции.

Знает:

– закономерности функционирования современной экономики на макро- и микроуровне; основные понятия, категории и инструменты экономической теории; основные особенности ведущих школ и направлений экономической науки; основы построения, расчета и анализа современной системы показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов на микро- и макроуровне;

– элементы конституционного строя; особенности правового статуса личности; систему органов государственной власти Российской Федерации; особенности организации местного самоуправления; юридический

механизм защиты конституционных прав и свобод человека и гражданина в сфере занятости населения и исполнения трудовых правоотношений;

– особенности применения гражданского законодательства; участие РФ, субъектов РФ и муниципальных образований в гражданских правоотношениях; ответственность по обязательствам РФ, субъекта РФ, муниципального образования, право собственности и другие вещные права касающиеся сферы рынка труда и управления персоналом;

– систему органов государственной власти Российской Федерации и органов государственной власти субъектов РФ; особенности организации местного самоуправления; формы и методы государственного управления; правовой статус государственных служащих;

– применение трудового законодательства; содержание трудовых правоотношений и производных от них; понятие и виды трудовых договоров; содержание надзора и контроля за соблюдением трудового законодательства; правовой статус государственного и муниципального служащих;

– основные российские и зарубежные школы, изучающие проблемы управления персоналом; методы, используемые для анализа рынка труда; основные теории формирования, развития и оценки эффективности управления персоналом; понятия специализации и комплексного развития; методы определения отраслей рыночной специализации регионов России;

– методы гуманитарных, социальных и экономических наук; особенности реализации федеральных и региональных программ, обеспечивающих создание новых производственных структур и создание рабочих мест; методы проведения оценки эффективности инвестиционных проектов, условия участия организаций в конкурсах по реализации проектов; основы консалтинговой деятельности внутри организации; механизмы контроля за выполнением договорных обязательств сторонами, участвующими в реализации проектов; способы и методы проведения измерений и наблюдений, составления описания проводимых социально-экономических и политических исследований;

– основные мотивы и механизмы принятия решений органами государственного регулирования в сфере занятости населения;

– теории управления о роли человека в организации; закономерности, принципы и методы управления персоналом; принципы и методы построения системы управления персоналом; функции системы управления персоналом; организационную структуру системы управления персоналом и организации в целом; кадровое, делопроизводственное, информационное, техническое, нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом; сущность, цели и задачи кадрового планирования в

организации; маркетинг персонала; объективные и субъективные причины возникновения конфликтов их форму, структуру и динамику; пути и средства предупреждения и разрешения конфликтов; методы управления конфликтами;

– сущность и содержание теории управления персоналом, эволюцию управленческой мысли, современное состояние менеджмента, сущность и особенности организационных форм и структур управления персоналом, эффективности кадрового менеджмента, управления нововведениями в сфере занятости населения и управления персоналом.

Имеет теоретические представления:

– о субъектах и объектах правоотношений в сфере рынка труда и управления персоналом; об обязательном праве и обязательствах, о содержании, заключении и расторжении трудового договора;

– о конституционном строе России; о Конституции Российской Федерации как основном нормативном правовом акте государства; о структуре и тенденциях развития правового статуса человека и гражданина как субъекта трудовых правоотношений; о построении системы и структуры органов государственной власти в сфере занятости населения;

– о механизме административно правового регулирования отдельными сферам рынка труда ;

– о коллективном договоре; способах регулирования заработной платы; материальной ответственности сторон трудового договора, о трудовых конфликтах и порядке их разрешения;

– о законах развития природы, общества и мышления, их использовании в принятии управленческих решений; о культуре и технике ведения дискуссий, приёмах воздействия на аудиторию; о руководстве службами и подразделениями в управлении персоналом; о роли и значении информации и информационных технологий в развитии современного общества и экономики знаний для совершенствования системы управления персоналом;

– об организационной структуре органов в сфере занятости населения; об организации труда государственных и муниципальных служащих;

– о регионе как объекте хозяйствования и управления; о пространственных закономерностях развития общества; о пространственном поведении хозяйствующих субъектов и населения; о закономерностях распределения экономической активности на территории; о территориальной организации общества и о региональных особенностях хозяйства влияющих на принятие решений в сфере занятости населения и управления персоналом.

Знаком:

– с гражданским законодательством и нормами международного законодательства; осуществлением и защитой гражданских прав в сфере занятости населения и исполнения трудовых правоотношений;

– с трудовым законодательством, законодательством о гражданской и муниципальной службе;

– с методами прогнозирования социально-экономических и организационных процессов в объектах управления персоналом, составлением программ нововведений и планов их реализации; с основами конкретного социологического анализа, методами сбора и обработки информации о социальных явлениях и процессах в субъектах РФ; с методиками разработки программ и планов социально-экономического развития республики, края, области, округа, города, района, организации, коллектива;

– с теоретическими основами разработки региональной экономической политики, современной практикой регионального управления; с теоретическими и практическими основами выработки региональной экономической политики; с региональной структурой управления; с особенностями создания и развития свободных (особых) экономических зон.

Имеет навыки:

– самостоятельной работы с научной юридической литературой и нормативными правовыми актами; анализа и применения норм права РФ в профессиональной деятельности в сфере занятости населения и управления персоналом;

– самостоятельной работы с нормативно-правовыми актами, регламентирующими социально-трудовые отношения на федеральном, региональном и муниципальном уровнях; выявления проблем разработки и реализации государственной политики в сфере занятости населения на разных уровнях управления; самостоятельного анализа тенденций формирования и исполнения политики в управлении персоналом;

– анализа и применения на практике достижений зарубежных стран в области реформирования управления персоналом и рынка труда; анализа экономических и политических событий и явлений; организации и проведения практических исследований социально-экономической обстановки, конкретных форм управления; проектирования организационных структур, осуществления распределения полномочий и ответственности служащих на основе их делегирования в сфере занятости населения и управления персоналом;

– проведения сравнительного анализа развития и реформирования, построения и выявления направлений совершенствования организационных структур в сфере занятости населения и управления персоналом; использования современных информационных технологий в работе отделов кадров и иных структурных подразделений, занимающихся управлением персонала;

– самостоятельной работы с литературой и региональной статистической информацией; анализа социально-экономической ситуации в регионах; выявления и оценки проблем регионального развития и выработки направлений их решения; оценки эффективности рынка труда и системы управления персоналом;

– применения методов гуманитарных, социальных и экономических наук в различных видах профессиональной и социальной деятельности; анализа на основе современных научных знаний социально значимых проблем и процессов; оценки полученных статистических данных в соответствии с профилем работы; осуществления управленческой деятельности по обеспечению основных параметров качества жизни; работы в регионах с коллективами предприятий, организаций и населением; организации работы в некоммерческих организациях; руководства отдельными программами при осуществлении проекта; проведения оценки эффективности (экономической, социальной, хозяйственной и др.) в процессе реализации проектов; прогнозирования результатов реализации проектов и программ; подготовки материалов, сбора и обработки информации для оценки состояния различных сфер жизни и деятельности в регионе; работы с населением, защиты его интересов и прав; разработки мероприятий по созданию и функционированию системы менеджмента качества организации; подготовки данных для составления обзоров, отчетов, рекомендаций и научных публикаций; осуществления деятельности в различных сферах общественной жизни с учетом принятых в обществе моральных и правовых норм.

Умеет:

– анализировать и оценивать исторические события и процессы; использовать нормативные правовые документы в своей деятельности; логически верно, аргументировано и ясно строить устную и письменную речь;

– анализировать во взаимосвязи экономические явления, процессы и институты на микро- и макро- уровне; выявлять проблемы экономического характера при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения с учетом критериев социально-экономической эффективности, оценки рисков и возможных социально-экономических последствий; ис-

пользовать источники экономической, социальной, управленческой информации; прогнозировать на основе стандартных теоретических и эконометрических моделей поведение экономических агентов, развития экономических процессов и явлений на микро- и макро- уровне;

- оценивать состояние бюджетов разных уровней бюджетной системы, тенденции развития государственных и муниципальных финансов; исследовать проблемные ситуации, возникающие в процессе управления государственными и муниципальными финансами;

- планировать и прогнозировать потребности организации в персонале, проводить оценку экономической и социальной эффективности подразделений управления персоналом;

- применять системный и ситуационный подход в управлении персоналом; проводить исследование систем управления персоналом; определять внутреннюю и внешнюю среду в управлении персоналом; анализировать альтернативы действий кадрового менеджера; наладить эффективные коммуникации в процессе управления персоналом;

- проводить оценку эффективности организационных систем по управлению персоналом; проводить анализ тенденций развития организации; работать с информацией.

Владеет:

- методологией экономического исследования, методами и приемами анализа экономических явлений и процессов с помощью стандартных теоретических и эконометрических моделей;

- культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения;

- методами найма, набора, отбора и приема персонала, расстановки и высвобождения кадров; методами деловой оценки, аттестации персонала; профориентации, адаптации и мотивации персонала; технологиями обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации; управления деловой карьерой и профессиональным продвижением, кадровым резервом; методами анализа кадровых процессов; методами исследования кадровых процессов;

- общенаучными методами теории управления персоналом; методами управленческого воздействия; методологией процесса разработки управленческого решения; навыками моделирования и методами принятия решений; навыками построения организационных структур управления персоналом;

- методами организационного проектирования и прогнозирования тенденций развития организации в сфере управления персоналом.

Способен:

– занимать активную гражданскую позицию; анализировать социально значимые проблемы и процессы; оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений.

1.3. Содержание итогового междисциплинарного экзамена

Состав государственного междисциплинарного экзамена определяется с учетом основных требований к уровню подготовки, предъявляемых соответствующими Государственными образовательными стандартами высшего профессионального образования по программам бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом», определяющими назначение; профессиональный потенциал и квалификацию выпускников; совокупность, последовательность преподавания и содержание дисциплин и видов учебных занятий, предусмотренных соответствующими профессиональными программами и учебными планами.

В соответствии с требованиями ФГОС к программам бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом», по итогам освоения которых присваивается квалификация «бакалавр» в состав итогового междисциплинарного экзамена включены следующие дисциплины: экономическая теория, основы менеджмента, управления персоналом организации,

управление трудовыми ресурсами, экономика и социология труда, основы аудита и оценки персонала, регламентация и нормирование труда, мотивация и стимулирование трудовой деятельности, организационная и корпоративная культура.

Перечень вопросов по указанным дисциплинам, включаемых в экзаменационные билеты, приведен в разделе 2. Рекомендуемая литература для изучения этих дисциплин приведена в имеющихся на выпускной кафедре рабочих программах и учебно-методических комплексах изучаемых дисциплин, известна студентам в процессе изучения дисциплин.

1.4. Порядок проведения итогового междисциплинарного экзамена

Государственный экзамен проводится на заключительном этапе учебного процесса до защиты итоговой квалификационной работы.

Процедура проведения комплексного государственного экзамена представлена ниже.

-Итоговая государственная аттестация студентов проводится в специально подготовленных и оборудованных аудиториях. Подготовку аудиторий осуществляют выпускники совместно с секретарем государственной аттестационной комиссии.

- Заседание государственной экзаменационной комиссии протоколируется.
- Во время экзамена на столе, за которым сидит студент, могут находиться экзаменационные билеты государственного экзамена, листы для записи (черновики), ручка, карандаш, ластик.
- Использование студентом на экзамене любых средств связи (собственных компьютеров, ноутбуков, смартфонов, коммуникаторов, мобильных телефонов и др.) влечет за собой удаление с экзамена с последующим выставлением оценки «неудовлетворительно» за междисциплинарный государственный экзамен.
- Использование шпаргалок запрещается. Выявление факта использования студентом шпаргалки влечет за собой удаление с экзамена с последующим выставлением оценки «неудовлетворительно» за комплексный государственный экзамен.
- Экзаменационные билеты утверждаются ректором. Ответы на экзаменационные билеты оформляются студентами на проштампованных печатью деканата факультета экономики и управления листах бумаги шариковой (гелиевой) ручкой. Сданные ответы студента считаются окончательными. Использование карандаша для фиксирования окончательных ответов не допускается.
- Листы для предварительной работы (черновики) штампуются печатью деканата факультета экономики и управления.
- Выход студента из аудитории во время проведения государственного экзамена без разрешения одного из членов экзаменационной комиссии не допускается.
- Результаты сдачи государственного экзамена объявляются в тот же день.

На итоговом экзамене студенты получают экзаменационный билет, содержащий три вопроса. Продолжительность подготовки к ответу – не более 1 часа. Продолжительность опроса – не более 30 минут. Форма проведения экзамена – смешанная.

В процессе ответа и после его завершения по всем вопросам экзаменационного билета студенту членами экзаменационной комиссии, с разрешения ее председателя, могут быть заданы уточняющие и дополнительные вопросы в пределах программы итогового экзамена.

По завершению экзамена экзаменационная комиссия на закрытом заседании обсуждает характер ответа каждого студента, анализирует представленные каждым членом комиссии итоговые оценки и выставляет каждому студенту оценку по итоговому экзамену в целом по системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». В случае несовпадения мнений членов экзаменационной комиссии по итоговой оценке решение принимается большинством голосов. При равном числе голосов голос председателя считается решающим.

Итоговая оценка по экзамену заносится в протокол заседания экзаменационной комиссии, сообщается студенту и проставляется в зачетную книжку студента, где расписываются председатель и все члены экзаменационной комиссии (равно как и в протоколе).

Выпускники, не прошедшие аттестационного испытания, допускаются к ним повторно в соответствии с действующим в университете порядком.

Состав и содержание вопросов дисциплин, включаемых в итоговый экзамен, ежегодно на заседании кафедры рассматриваются, корректируются и утверждаются, а также обсуждаются предложения по составу экзаменационной комиссии. Характер указанных корректировок программы своевременно доводится до студентов.

Раздел II.
ПРОГРАММА ГОСУДАРСТВЕННОГО
МЕЖДИСЦИПЛИНАРНОГО ЭКЗАМЕНА ДЛЯ БАКАЛАВРОВ
ПО НАПРАВЛЕНИЮ ПОДГОТОВКИ 38.03.03 «УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ» ОЧНОЙ И ЗАОЧНОЙ ФОРМ ОБУЧЕНИЯ

2.1. Вопросы государственного междисциплинарного экзамена
для бакалавров очной и заочной форм обучения
по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»

2.1.1. Экономическая теория

1. Основные направления и школы в экономической теории.
2. Потребности, блага, факторы производства. Типы экономических систем. Экономический кругооборот. Модели кругооборота благ и доходов.
3. Сущность, условия возникновения и функции рынка. Сущность и роль конкуренции в условиях рыночной экономики. Совершенная и несовершенная конкуренция.
4. Отношения собственности и формы хозяйствования.
5. Спрос и предложение: понятия, факторы. Функциональный и нефункциональный спрос.
6. Производство экономических благ. Факторы производства. Факторные доходы.
7. Предприятие как совершенный конкурент. Доход, издержки и прибыль предприятия.
8. Типы рыночных структур: конкуренция и монополия. Определение цены и объема производства. Монопольная власть.
9. Денежная система и денежное обращение. Денежная масса и денежные агрегаты. Количественная теория денег.
10. Рынок денег: особенности спроса и предложения. Равновесие денежного рынка.
11. Денежно-кредитная политика и ее инструменты.
12. Государственный бюджет и его структура. Бюджетный дефицит и государственный долг.
13. Теории налогов и принципы налогообложения. Фискальная политика государства: содержание, виды и субъекты.
14. Инфляция: понятие, виды, социально-экономические последствия. Особенности инфляционных процессов в России в современных условиях.
15. Совокупные доходы населения и социальная политика государства.
16. Формы и методы государственного регулирования национальной экономики.

2.1.2 .Основы менеджмента

1. Содержание понятия «менеджмент». Функции менеджмента: понятие, значение и место в системе управления. Взаимосвязь функций менеджмента. Системный, количественный, ситуационный и процессный подходы в менеджменте.

2. Основные объекты управления в организации. Управленческие процессы в организации (виды менеджмента).

3. Сравнительный анализ основных моделей менеджмента. Влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента. Особенности развития управления в России.

4. Функции менеджмента: понятие, значение и место в системе управления. Взаимосвязь функций менеджмента. Функции прогнозирования и планирования.

5. Понятие и особенности управленческого учета. Содержание, уровни и направленность управленческого контроля.

6. Анализ как функция менеджмента: определение, виды. Регулирование и координация как функции менеджмента.

7. Сущность организационной структуры и факторы её определяющие. Основные виды механистических и органических организационных структур.

8. Организация как объект управления. Характеристика внутренних переменных организации. Элементы внешней среды прямого и косвенного воздействия.

2.1.3. Управление персоналом организации

1. Содержание понятия «управление персоналом». Содержательная структура системы управления персоналом организации.

2. Эволюция и современные концепции управления персоналом.

3. Трудовые ресурсы, персонал, трудовой потенциал работника

4. Государственная система управления трудовыми ресурсами Российской Федерации

5. Закономерности, принципы и методы управления персоналом

6. Система стратегического управления персоналом организации. Сущность кадровой политики

7. Маркетинговый подход к работе с персоналом

8. Характеристика системы управления персоналом организации.

Роль службы управления персоналом в организации

9. Информационное обеспечение службы управления персоналом

10. Нормативно-методическое обеспечение работы с персоналом

11. Взаимосвязь функций службы управления персоналом

12. Содержание функции прогнозирования и планирования персонала

13. Управление наймом персонала. Содержание функции отбора персонала
14. Современные методы подбора персонала
15. Правовые аспекты найма на работу
16. Сущность функции подбора и расстановки персонала
17. Содержание функции адаптации персонала
18. Содержание функции оценки персонала организации.
19. Аттестация персонала. Ассесмент.
20. Управление развитием персонала организации
21. Содержание функции обучения персонала организации
22. Планирование кадрового резерва
23. Закономерности карьерного роста. Управление деловой карьерой персонала. Внутриорганизационная карьера
24. Работа с увольняющимися

2.1.4. Управление трудовыми ресурсами

1. Основные понятия рынка труда. Факторы формирования человеческих ресурсов.
2. Предложение труда: сущность, формы, модели. Индивидуальные и семейные решения об участии в предложении труда. Эффекты при изменении масштабов предложения труда.
3. Спрос на труд: сущность, формы, структура, факторы формирования. Моделирование спроса на труд. Эффекты масштаба и замещения в спросе на труд. Эластичность спроса на труд.
4. Классификация видов, моделей, сегментов рынка труда. Механизмы функционирования рынка труда и его особенности
5. Внутрифирменное перемещение трудовых ресурсов
6. Занятость населения. Политика и институты содействия занятости населения.
7. Безработица. Типы, показатели, последствия и пути минимизации. Порядок регистрации и социальная защита безработных.

2.1.5. Экономика и социология труда

1. Понятие трудового потенциала, Виды и компоненты трудового потенциала: трудовой потенциал общества, организации, человека. Инвестиции в человеческий капитал: понятие, сущность, виды, методы оценки их величины.
2. Категория «качество жизни» как критерий эффективности функционирования общественной системы.
3. Показатель уровня жизни населения как социально- экономическая категория.

4. Уровень, структура, источники формирования и степень дифференциации доходов населения.

5. Современные формы (модели) и системы заработной платы. Модель оплаты труда на основе компенсационного пакета

6. Анализ использования персонала организации и фонда заработной платы. Оценка эффективности трудовой деятельности: показатели экстенсивности и интенсивности использования персонала организации.

7. Показатели оценки расходов на рабочую силу. Классификация затрат на рабочую силу.

8. Социальная политика предприятия. Модель корпоративной социальной ответственности.

2.1.6. Основы аудита и оценки персонала

1. Оценка и показатели эффективности деятельности подразделений системы управления персоналом организации.

2. Расчет экономической эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом

3. Расчет социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом

2.1.7. Регламентация и нормирование труда

1. Сущность организации и регламентации труда. Нормирование труда. Научная организация труда (НОТ)

2. Методы проектирования регламентирующей документации управленческой деятельности. Организационные формы регламентации труда управленческого персонала

2.1.8. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности

1. Понятие и виды мотивации. Базовые (содержательные) теории мотивации: А. Маслоу, Д. МакКлелонда, Ф. Герцберга и др.

2. Процессуальные теории мотивации: модель ожидания В. Врума, расширенная модель Портера-Лоулера, теория справедливости Дж. С. Адамса, теория усиления Б.Ф. Скиннера и др.

3. Основные инструменты мотивации

2.1.9. Организационная и корпоративная культура

1. Понятие и структура организационной культуры.

2. Основные теории руководства и стили лидерства

3. Понятие власти и ее роль в управлении персоналом. Источники власти и методы влияния. Типология власти.

4. Типы и уровни конфликтов в организации. Стратегия управления конфликтами.

**2.2. Структура ответов на вопросы государственного
междисциплинарного экзамена для бакалавров
очной и заочной форм обучения
по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»**

2.2.1. Экономическая теория

1. Основные направления и школы в экономической теории.

Меркантилизм - основа национального процветания в накоплении благородных металлов. Школа физиократов - только труд сельскохозяйственных работников способен создать чистый продукт. Классическая политическая экономия - концепция трудовой стоимости. Марксизм - учение об эксплуататорском характере рыночного хозяйства. Неоклассическое направление - принципы экономической науки. Маржинализм - теории предельной полезности. «Закон рынков» Ж.Б. Сэя. Кейнсианство и основные проблемы макроэкономики. Монетаризм – течение экономической мысли, в котором деньги стоят в центре макроэкономической политики. Новая классическая макроэкономическая теория. Институционально-социологическое направление в современной экономической теории. Теория общественного выбора.

2. Потребности, блага, факторы производства. Типы экономических систем. Экономический кругооборот. Модели кругооборота благ и доходов.

Потребности. Экономические блага и их виды (первой необходимости и предметы роскоши; качественные некачественные блага; взаимозаменяемые и взаимодополняемые блага). Экономические ресурсы и их виды (труд, земля, капитал, предпринимательские способности). Неограниченность потребностей и ограниченность ресурсов. Проблема выбора, альтернативная стоимость. Современные экономические системы: рыночная экономика, командная экономика, традиционная экономика, смешанная экономика.

Экономические агенты (рыночные и нерыночные). Потоки и запасы. Затраты и результаты: общие, предельные и средние величины. Кругообороты благ и доходов: модели с участием государства и без участия государства. Закрытая и открытая экономика.

3. Сущность, условия возникновения и функции рынка. Сущность и роль конкуренции в условиях рыночной экономики. Совершенная и несовершенная конкуренция

Понятие рынка и основные субъекты рыночного хозяйства (домашнее хозяйство, бизнес и государство. Основные условия возникновения рынка (общественное разделение труда, экономическая обособленность субъектов рынка, свободный обмен ресурсами). Функции рынка. Экономические и неэкономические блага. Товар: потребительная и меновая стоимость. Стоимость и цена. Происхождение денег. Деньга как ликвидность и как декретные деньги. Бумажные деньги.

Конкуренция и ее виды. Совершенная и несовершенная конкуренция (монополия, олигополия, монополистическая конкуренция). Защита конкурентной среды. Барьеры входа и выхода (в отрасли); сравнительное преимущество различных видов конкуренции. Эффективность конкурентного рынка. «Провалы рынка»: внешние эффекты (экстерналии), общественные блага, монопольная власть. Провалы государства: ограниченность и искажение информации, несовершенство политического процесса, бюрократия, неопределенность и риск.

4. Отношения собственности и формы хозяйствования.

Собственность и «право собственности». Экономическая теория прав собственности. Права собственности как определенные «правила игры», принятые в обществе. Спецификация прав собственности - закрепление отдельных правомочий за конкретными экономическими субъектами. Смысл и цель спецификации прав собственности. Базисные режимы и формы собственности на экономические ресурсы (частная, государственная, коммунальная, общая). Последствия функционирования разных режимов прав собственности. Собственность и основные формы, хозяйствования.

5. Спрос и предложение: понятия, факторы. Функциональный и нефункциональный спрос.

Понятие спроса, факторы спроса (цена товара, цены других товаров, доход потребителя, богатство потребителя, количество потребителей, вкусы и предпочтения потребителей, ожидания потребителей). Функция спроса, кривая спроса. Понятие предложения, факторы предложения (цена товара, цены ресурсов, налоги и субсидии, численность продавцов на рынке, ожидания). Функция предложения, кривая предложения. Функциональный и нефункциональный спрос (социальный спрос - эффект Веблена, эффект присоединения к большинству, эффект сноба), спекулятивный и нерациональный спрос.

6. Производство экономических благ. Факторы производства. Факторные доходы.

Экономические ресурсы и факторы производства: понятия, виды, особенности рынков факторов производства (рабочей силы, капитала, земли).

Закон убывания предельной производительности факторов производства. Техническая и экономическая эффективность. Производственная функция. Зона технического замещения. Отдача от масштаба производства (снижающаяся, повышающаяся, неизменная). Равновесие производителя. Правило наименьших издержек и правило максимизации прибыли. Равновесие на рынке факторов производства. Доходы факторов производства: заработная плата, процент, рента.

7. Предприятие как совершенный конкурент. Доход, издержки и прибыль предприятия.

Экономическая природа предприятия: понятие предприятия, классификация. Внешняя и внутренняя среда. Особенности функционирования предприятия: диверсификация, концентрация и централизация производства. Санация и банкротство. Неопределенность: технологическая, внутренней и внешней среды, риски. Страхование. Экономическая безопасность. Предприятие: издержки и прибыль. Валовые выручка и издержки; прибыль бухгалтерская и экономическая. Переменные и постоянные издержки; общие, средние и предельные величины выручки и издержек. Фактор времени и дисконтирование: чистый денежный поток, приведенная (дисконтированная) стоимость, внутренняя норма доходности.

8. Типы рыночных структур: конкуренция и монополия. Определение цены и объема производства. Монопольная власть.

Понятие совершенной конкуренции, ее характерные черты. Принцип «невидимой руки» А. Смита. Определение цены и объема производства в условиях чистой конкуренции. Понятие несовершенной конкуренции, ее характерные черты и виды. Понятие чистой монополии, естественной монополии. Определение цены и объема производства в условиях монополии. Ценовая дискриминация. Показатели монопольной власти: индекс Герфиндаля-Хиршмана, индекс Лернера.

9. Денежная система и денежное обращение. Денежная масса и денежные агрегаты. Количественная теория денег.

Денежное хозяйство: причины перехода к товарно-денежному обмену. Сущность и функции денег (средство обращения, средство платежа, мера стоимости, средство сбережения). Виды денег: товарные и бумажные деньги. Эволюция денежной системы: различные товары в роли денег, металлические деньги. Бумажные деньги. Кредитные деньги. Современная денежная система и денежное обращение. Наличное денежное обращение и безналичный денежный оборот. Денежная система России.

Денежная масса. Ликвидность и доходность. Денежные агрегаты: M1, M2, M3, L. Понятие денежной базы. Наличные деньги. Депозиты. Вклады до востребования. Срочные вклады. Понятие «почти деньги». Денежный мультипликатор. Количество денег необходимых для обращения. Уравнение обмена И. Фишера.

10. Рынок денег: особенности спроса и предложения. Равновесие денежного рынка.

Понятие денежного и финансового рынков. Формирование спроса на денежном рынке. Спрос на деньги для обслуживания сделок в рамках национальной экономики (транзакционный спрос). Факторы, влияющие на транзакционный спрос на деньги. Спрос на деньги как на активы (спекулятивный спрос) и факторы, влияющие на него. Спрос на деньги по мотиву предосторожности. Общий спрос на деньги в рамках национальной экономики. Формирование денежного предложения и факторы, влияющие на него. Равновесие на денежном рынке. Равновесная ставка процента. Механизм установления равновесия на денежном рынке.

11. Денежно-кредитная политика и ее инструменты.

Сущность и цели денежно-кредитной политики. Основные инструменты денежно-кредитной политики и механизм их действия: регулирование нормы обязательных банковских резервов, регулирование учетной ставки (ставки рефинансирования), операции на открытом рынке. Сравнительный анализ инструментов денежно-кредитной политики. Проблемы применения инструментов денежно-кредитной политики в условиях современной России.

12. Государственный бюджет и его структура. Бюджетный дефицит и государственный долг.

Государственный бюджет и его структура. Формирование и использование государственного бюджета. Бюджетный дефицит и государственный долг. Профицит государственного бюджета. Состояние государственного бюджета России в современных условиях. Национальное богатство, отраслевая и секторальная структура национальной экономики. Межотраслевой баланс. Теневая экономика.

13. Теории налогов и принципы налогообложения. Фискальная политика государства: содержание, виды и субъекты.

Сущность и функции налогов. Прямые и косвенные налоги. Прогрессивные, регрессивные и пропорциональные налоги. Основные теории налогов в экономической науке: классическая (А. Смит), кейнсианская (Дж. М. Кейнс), монетаризм (М. Фридмен), теория экономики предложения (А. Лаффер). Регулирующее воздействие налогов на экономику. Налоговый мультипликатор. Проблема переложения налогового бремени. Принципы налогообложения.

Сущность, цели и основные инструменты фискальной политики. Объекты и субъекты фискальной политики. Дискреционная и автоматическая фискальная политика. Встроенные автоматические стабилизаторы. Механизм воздействия фискальной политики на экономику. Мультипликатор государственных расходов. Стимулирующая и сдерживающая фискальная политика.

14. Инфляция: понятие, виды, социально-экономические последствия. Особенности инфляционных процессов в России в современных условиях.

Макроэкономическая нестабильность и инфляция. Определение инфляции. Открытая и подавленная формы инфляции. Измерение инфляции.

Инфляция и номинальные цены. Адаптивные и рациональные инфляционные ожидания. Сеньораж. Эффект Фишера. Причины возникновения инфляции. Инфляция спроса и инфляция издержек. Социально-экономические последствия инфляции. Инфляция и безработица. Кривая Филипса. Антиинфляционная политика государства. Особенности и уровень инфляции в России в современных условиях.

15. Совокупные доходы населения и социальная политика государства.

Совокупные доходы: заработная плата, процент, рента, прибыль. Проблема справедливого распределения доходов в рыночной экономике. Личные и располагаемые доходы. Проблема измерения неравенства в распределении доходов: кривая Лоренца и коэффициент Джини. Государственная политика перераспределения доходов. Дилемма эффективности и справедливости.

16. Формы и методы государственного регулирования национальной экономики.

Рынок и государство. Сущность и основные теории макроэкономического регулирования. Необходимость государственного регулирования национальной экономики и его типы. Цели и основные направления государственного регулирования экономики. Функции государства в смешанной экономике. Основные направления экономической политики в современной России. Методы кредитно-денежного и финансового регулирования национальной экономики. Государственная политика доходов. Государственное программирование и прогнозирование экономического развития. Государственное регулирование международных экономических отношений.

2.2.2. Основы менеджмента

1. Содержание понятия «менеджмент». Функции менеджмента: понятие, значение и место в системе управления. Взаимосвязь функций менеджмента. Системный, количественный, ситуационный и процессный подходы в менеджменте.

Содержание понятий «Менеджмент» и «Управление». Менеджмент как самостоятельная область знаний, сочетающая в себе теорию, практику и искусство управления. Соотношение и взаимосвязь менеджмента и управления. Менеджер и его ключевые роли в организации. Уровни управ-

ления. Характер требований, предъявляемых к менеджеру в зависимости от уровня управления.

Внедрение в менеджмент экономико-математического моделирования, линейного программирования представителями количественной школы. Система: понятие, виды, элементы. Свойства системы. Взаимосвязь организации с внешней средой. Процессный подход как непрерывная последовательность взаимосвязанных действий по реализации функций планирования, организации, мотивации и контроля. Ситуационный подход: причины возникновения, суть. Понятие ситуационных переменных, их виды по отношению к организации.

2. Основные объекты управления в организации. Управленческие процессы в организации (виды менеджмента).

Основные объекты управления: персонал, финансы, материальные ресурсы, инновации, риски, стратегия, маркетинг. Стратегический менеджмент. Маркетинг-менеджмент. Управление персоналом. Операционный менеджмент. Финансовый менеджмент, управление качеством. Инновационный менеджмент. Система подготовки менеджеров в России и за рубежом.

3. Сравнительный анализ основных моделей менеджмента. Влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента. Особенности развития управления в России.

Европейская модель менеджмента: основные черты. Историко-культурные предпосылки формирования европейской модели менеджмента. Основные теоретики. Американская модель менеджмента: основные черты и отличия от европейской модели. Японская модель менеджмента как симбиоз национальных традиций и достижений американской науки управления. Г. Сарасон и его роль в становлении японской модели.

4. Функции менеджмента: понятие, значение и место в системе управления. Взаимосвязь функций менеджмента. Функции прогнозирования и планирования.

Функции управления как объективная составляющая управления. Состав (классификация) функций управления. Общие функции управления. Конкретные функции управления.

Прогнозирование: сущность, методы. Планирование: понятие, виды, элементы. Оперативное, текущее и стратегическое планирование. Этапы стратегического планирования. Особенности планирования в России и за рубежом.

5. Понятие и особенности управленческого учета. Содержание, уровни и направленность управленческого контроля.

Понятие и функции управленческого учета. Статистический, бухгалтерский и оперативный - как основные виды управленческого учета. Финансовый учет как универсальное средство информирования о финансовом

положении предприятия всех заинтересованных лиц. Принципы управленческого учета.

Контроль как функция управления. Необходимость и цели контроля. Поведенческие аспекты контроля, их влияние на эффективность контроля. Принципы рациональной организации системы контроля. Информационно-управленческие системы, обеспечивающие контроль. Особенности и формы контроля в различных областях деятельности предприятия: по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

6. Анализ как функция менеджмента: определение, виды. Регулирование и координация как функции менеджмента.

Сущность анализа как управленческой функции. Задачи анализа. Объекты анализа. Оперативный, ретроспективный и диагностический анализ.

Регулирование: понятие, цели. Стабилизация, слежение и программное регулирование: понятие и задачи. Обратная связь и ее роль при регулировании. Свойство адаптации как одно из основных качеств организации в менеджменте. Сущность функции координации. Методы координации. Факторы, которые следует учитывать при координации. Методы и техника управления, применяемые при координации.

7. Сущность организационной структуры и факторы её определяющие. Основные виды механистических и органических организационных структур.

Понятие организационной структуры управления. Требования, предъявляемые к организационной структуре. Методы построения организационных структур. Понятие организации как функции управления. Общие принципы построения организационной структуры управления. Управленческие полномочия, их делегирование. Линейные и аппаратные (штабные) полномочия. Единоначалие. Принцип соответствия полномочий и ответственности. Проектирование организационной структуры управления предприятием (фирмой), его этапы.

Рациональность, ответственность и иерархичность как главные признаки бюрократической структуры. Линейная организационная структура: понятие, принципы построения, достоинства и недостатки. Принцип построения механистических ОСУ. Линейно-штабная, линейно-функциональная и дивизиональная структуры: понятие, принципы построения, достоинства и недостатки.

8. Организация как объект управления. Характеристика внутренних переменных организации. Элементы внешней среды прямого и косвенного воздействия.

Понятие организации в менеджменте. Характеристика организации как объекта управления. Свойства организации как системы, закономерности ее функционирования. Формальные организации. Неформальные организации. Жизненный цикл организации. Общие критерии группировки предприятий. Организационно-правовые формы предприятий.

Внутренние переменные предприятия как факторы, обуславливающие его построение и функционирование: цели, структура, задачи, технологии, люди. Взаимосвязь внутренних переменных.

Внешняя среда: понятие, свойства. Среда прямого воздействия: потребители, поставщики (трудовых ресурсов, материалов, капитала), конкуренты, профсоюзы, законы и государственные органы. Влияние микроокружения на деятельность организации.

Понятие и свойства среды косвенного воздействия. Переменные макроокружения: состояние экономики, социокультурные факторы, политические факторы, научно-технический прогресс, международные события. Влияние макроокружения на деятельность организации.

2.2.3. Управление персоналом организации

Содержание понятия «управление персоналом». Содержательная структура системы управления персоналом организации.

Содержание понятий «управление», «персонал организации», «кадровая работа», «управление персоналом», «управление человеческими ресурсами». Основные отличия управления человеческими ресурсами от управления персоналом. Возрастающее роли человеческого фактора в развитии организации. Категории персонала по функциям, выполняемым в производственном процессе; по характеру фактической деятельности (по роду занятий); по сроку работы. Основное отличие государственных служащих от работников частного сектора. Цели и задачи управления персоналом (УП). Объект и субъект управления. Содержательная структура системы управления персоналом организации.

2. Эволюция и современные концепции управления персоналом.

Теории управления о роли человека в организации. Характеристика японского и американского подходов к управлению персоналом. Краткий анализ теорий и школ управления персоналом с учетом специфики России, изменения условий управления персоналом на предприятиях с различными формами собственности. Характеристика основных концепций управления персоналом: экономической, организационно-административной, организационно-социальной, гуманистической. Их основные задачи, условия эффективности и сфера применения. Философия управления персоналом: сущность; основные документы для разработки философии организации; состав разделов документа «Философия организации»

3. Трудовые ресурсы, персонал, трудовой потенциал работника.

Понятие «трудовые ресурсы». Качества человека необходимые для осуществления полезной деятельности. Статус в занятости. Экономически активное население. Экономически неактивное население. Персонал: понятие, основные признаки, структура. Человеческие ресурсы: понятие.

Трудовой потенциал работника. Основные компоненты трудового потенциала работника.

4. Государственная система управления трудовыми ресурсами Российской Федерации.

Государственная система управления трудовыми ресурсами Российской Федерации как совокупность органов государственной законодательной, исполнительной и судебной власти и управления, централизованно регулирующая основные социально-трудовые отношения. Методы управления и механизм их использования. Состав основных органов и организаций, образующих государственную систему управления трудовыми ресурсами РФ. Задачи Государственной системы управления трудовыми ресурсами РФ. Особенности программно-нормативной регламентации социально-трудовых отношений. Основные нормативные акты (законы, указы, постановления). Виды программ.

5. Закономерности, принципы и методы управления персоналом

Основные закономерности, служащие объективной основой предъявления требований к системе и технологии управления персоналом организации. Понятие принципов и методов управления персоналом. Основные группы методов управления персоналом организации. Методы управления персоналом: административные, экономические, социально-психологические. Принципы и методы построения системы управления персоналом. Принципы и методы развития системы управления персоналом.

6. Система стратегического управления персоналом организации. Сущность кадровой политики.

Взаимосвязь общей стратегии организации и стратегии управления персоналом. Стратегическое управление: цели, задачи. Виды стратегии управления персоналом. Стратегия развития организации и кадровая политика. Основные области кадровой политики. Типы кадровой политики: пассивная, реактивная, превентивная, активная; открытая и закрытая. Документы кадровой политики организации (общероссийские классификаторы технико-экономической информации; организационно-распорядительные документы; персональные документы). Оценка эффективности кадровой политики: методика анализа эффективности системы управления персоналом; экономическая эффективность управления персоналом; техническая эффективность управления персоналом; социальная эффективность управления персоналом; оценка работы служб управления персоналом.

7. Маркетинговый подход к работе с персоналом

Маркетинг персонала: понятие и принципы трактовки маркетинга персонала. Рабочие места как продукты маркетинга; основные направления маркетинга персонала. Информационная функция маркетинга персонала и ее более частные функции. Взаимосвязь информационной и коммуникативной функций управления персоналом. Коммуникативная функция маркетинга персонала: цели и объекты функции. Внешние и внутренние

факторы среды организации, учитываемые при проведении персонал-маркетинга. Определение количественной и качественной потребности в персонале.

8. Характеристика системы управления персоналом организации. Роль службы управления персоналом в организации.

Сущность понятия системы управления персоналом организации и подразделений. Подсистемы управления персоналом организации. Организационное проектирование системы управления персоналом: стадии и этапы разработки и внедрения проекта системы управления персоналом. Исходные документы для разработки проекта совершенствования системы управления персоналом организации. Основные цели и функции службы управления персоналом (СУП). Штаты и функциональное разделение труда. Определение численного состава службы. Организационная структура СУП. Функциональные взаимосвязи службы управления персоналом с другими структурными подразделениями. Особенности работы кадровых служб в зависимости от их роли и места в организации.

9. Информационное обеспечение службы управления персоналом

Виды информации (оперативная, нормативно-справочная информация, классификаторы технико-экономической информации, системы документации - унифицированная и специальная) и требования к ней. Информационное обеспечение как система. Автоматизированные системы кадровой информации. Информационно-справочные документы, оформляемые или используемые в кадровой службе. Средства, предназначенные для переработки исходных данных в результирующую информацию; средства для преобразования информации в вид, удобный для восприятия; средства, предназначенные для передачи информации во времени; средства преобразования информации для дистанционной передачи и дальнейшей ее переработки.

10. Нормативно-методическое обеспечение работы с персоналом.

Основные задачи правового обеспечения системы управления персоналом. Классификация и общая характеристика нормативно-методических документов (группы нормативно-методических документов: нормативно-справочные документы; документы организационного, организационно-распорядительного и организационно - методического характера; документы технического, технико-экономического и экономического характера). Характеристика основных внутренних организационно-регламентирующих документов системы управления персоналом: Правила внутреннего трудового распорядка; Коллективный договор; Положение о персонале организации; Положение о подразделении, должностная инструкция др.

Нормативные документы и акты по функциям управления персоналом – порядок приема и увольнения персонала, положение о кадровом резерве; положение об адаптации, положение об оплате труда, положение о

подготовке и повышении квалификации кадров, положение о защите персональных данных и др.: структура, принципы разработки.

Основные нормативно-правовые акты федерального уровня в области трудовых отношений.

11. Взаимосвязь функций службы управления персоналом.

Основные функции, выполняемые службой управления персоналом: планирование численности персонала, расстановка, подбор, адаптация, создание условий для эффективной работы персонала, оценка, обучение, движение. Их взаимосвязь. Системный граф.

12. Содержание функции прогнозирования и планирования персонала.

Сущность кадрового планирования. Основные вопросы кадрового планирования. Характеристика основных частей кадрового планирования (кадровые стратегии, кадровые цели, кадровые задачи, кадровые мероприятия). Содержание, уровни кадрового планирования и требования к нему (этапы процесса планирования; планирование мероприятий; планирование потенциала; стратегическое планирование; тактическое планирование; оперативное кадровое планирование; требования к кадровому планированию. Содержание оперативного плана работы с персоналом. Методы планирования потребности в персонале. Качественная потребность в персонале. Количественная потребность в персонале.

13. Управление наймом персонала. Содержание функции отбора персонала.

Основные подходы к формированию персонала. Отличительные черты японского и американского подходов к подбору персонала. Основная идея профессионального соответствия. Факторы, влияющие на процесс найма персонала. Определение вакантных или планируемых рабочих мест. Понятие рабочего места. Основные признаки классификации рабочего места. Методы анализа работы (понятие; методы: наблюдение, собеседование, составление вопросников). Содержание описания работы: сущность; основные разделы и их содержание; значение анализа и описания работы для организации. Найм персонала - сущность понятия, основная задача. Процедура найма, ее основные этапы. Характеристика источников найма персонала: внешний и внутренний рекрутинг. Их преимущества и недостатки. Методы привлечения персонала при использовании внутренних источников (внутренний конкурс, ротация кадров) и внешних источников (Центры занятости, кадровые агентства ассесмент-центры и др.). Основные препятствия к построению системы внутреннего рекрутинга.

14. Современные методы подбора персонала.

Рекрутинг как консалтинговая деятельность. История рекрутинга в России. Причины существования рекрутинговых агентств. Отличия агентств по подбору персонала от агентств по трудоустройству или служб занятости. Содержание работы рекрутинговых агентств.

Скрининг и Хедхантинг. Особенности подбора персонала массовых профессий (позиций) и поиск представителей редких профессий («охота за головами»),

15. Правовые аспекты найма на работу.

Закрепление отношений между работником и организацией-работодателем кадровой службой: подготовка и подписание трудового договора или контракта, издание приказа о зачислении на работу. Трудовой договор (контракт) – понятие, виды, содержание, порядок заключения и расторжения. Приказ о зачислении на работу.

Должностные инструкции как инструмент управления персоналом. Задачи создания инструкций. Правила составления должностных инструкций. Составляющие их элементы.

16. Сущность функции подбора и расстановки персонала.

Понятие подбор и расстановка персонала. Цели, задачи и принципы подбора и расстановки персонала (в том числе принцип соответствия работника занимаемой должности). Расстановка кадров – сущность понятия. Основные условия при осуществлении функции расстановки персонала. Внутриорганизационные перемещения. Ротация. Взаимосвязь различных требований при расстановке персонала.

17. Содержание функции адаптации персонала.

Адаптация - сущность понятия. Непроизводственная и производственная адаптация. Трудовая адаптация: сущность и виды адаптации персонала (психофизиологическая, социально-психологическая, профессиональная, организационная). Направления (первичная, вторичная) и условия успешной адаптации персонала. Цели и характеристика этапов адаптации. Процесс трудовой адаптации с точки зрения работника. Ассимиляция; идентификация. Работа с вновь принятыми сотрудниками; введение в должность (основные мероприятия и сроки предоставления сотрудникам различных сведений). Особенности адаптации молодого специалиста, менеджера по персоналу. Показатели успешности процесса адаптации.

18. Содержание функции оценки персонала организации.

Сущность основных понятий: оценка работников, оценка результатов работы, оценка потенциала работников, аттестация. Цели и задачи системы оценки персонала в организации. Исходные данные для оценки персонала. Ответственность и основные обязанности по обеспечению работы системы оценки. Организационная процедура проведения деловой оценки персонала. Критерии и показатели деловой оценки персонала (классификационные группы (критерии) и соответствующие каждой группе показатели оценки) и требования к ним. Методы деловой оценки персонала. Характеристика методов с предварительным установлением показателей оценки подразделения (метод шкалирования; метод упорядочения рангов; альтернативных характеристик и др.) и методов без предварительного установления пока-

зателей оценки (измерения результатов труда). Технология Центра оценки. Мероприятия после проведения оценки персонала.

19. Аттестация персонала. Ассесмент.

Понятие аттестация персонала. Цель проведения аттестации персонала. Организация работы по учету, аттестации и рационализации рабочих мест (основные этапы). Организации и проведение аттестации работников (сущность основных этапов). Основная документация при аттестации (Положение об аттестации персонала и др). Место аттестации в системе управления персоналом (взаимосвязь с другими функциями управления – планирования карьеры, мотивация и др.) Ассесмент-центр: сущность, используемые методы и решаемые задачи. Общее и отличие аттестации и ассесмента.

20. Управление развитием персонала организации.

Роль профессионального потенциала в развитии организации. Сущность основных понятий: профессиональное развитие, профессиональное обучение, подготовка персонала, переподготовка персонала, повышение квалификации. Концепция непрерывного обучения персонала. Основные факторы иллюстрирующие важность непрерывного обучения. Отличительные черты обучающейся организации.

Развитие персонала через обучение. От развития персонала к созданию системы корпоративного университета. Стратегия и программа развития персонала организации: структура, основные направления, принципы разработки.

21. Содержание функции обучения персонала организации.

Понятие обучение персонала. Характеристика этапов профессионального обучения (первичная профессиональная подготовка и учебные процессы после окончания первой фазы обучения). Цели и задачи обучения. Основы андрогогики, особенности обучения взрослых. Принципы, методы, формы и виды обучения. Характеристики профессионального совершенствования (повышения квалификации) как вида обучения. Характеристика профессиональной подготовки кадров, как вида обучения. Организация процесса обучения (основные этапы). Формы обучения персонала. Характеристика методов обучения «на рабочем месте» и «вне рабочего места». Модели оценки эффективности обучения: Дональда Киркпатрика, Джека Филипса, таксономия Геральда Блюма.

22. Планирование кадрового резерва.

Понятие «кадровый резерв». Сущность и основы формирования кадрового резерва. Его типы по виду деятельности: резерв развития, резерв функционирования; по времени назначения (потенциальный, предварительный, окончательный). Характеристика потенциального резерва функционирования. Характеристика перспективного резерва. Принципы формирования резерва. Источники формирования резерва.

Основные этапы формирования резерва специалистов и руководителей. Основные критерии отбора кандидатов в резерв. Возрастной ценз для зачисления кандидатов в группу резерва кадров. Факторы, определяющие оптимальную численность резерва кадров. Оценка деятельности каждого зачисленного в резерв работника и основания принятия решения об оставлении или исключении его из резерва. План работы с резервом руководящих кадров организации. Методы работы с резервом. Стажер: его обязанности, производящиеся выплаты. Обязанности руководителя стажерами.

23. Закономерности карьерного роста. Управление деловой карьерой персонала. Внутриорганизационная карьера.

Понятие «карьера», «профессиональная карьера». Этапы развития профессиональной карьеры: предварительный, становления, продвижения, сохранения, завершения, пенсионный (возрастные периоды и характеристика содержания этапов). Типовые модели карьеры. Стадии деловой жизни человека. Факторы, участвующие в формировании карьеры (экономические, социально-психологические, социально-экономические, социально-демографические, культурные факторы).

Понятие «внутриорганизационная карьера». Цель управления карьерой. Структура карьеры сотрудника. Основные направления внутриорганизационной карьеры: вертикальное, горизонтальное, центростремительное. Планирование и контроль деловой карьеры и факторы, оказывающие основное влияние на планирование. Основные принципы планирования карьеры сотрудников. Карьерное пространство. Карьерная среда. Длина карьеры. Показатели успешности планирования. Роль самомаркетинга в карьере.

24. Работа с увольняющимися.

Сущность основных понятий: высвобождение персонала, увольнение, условное высвобождение персонала, сокращение числа занятых. Характеристика процесса высвобождения персонала. Особенности процесса высвобождения персонала в отечественных организациях. Система мероприятий по высвобождению работников (характеристика этапов. Процедура сокращения штатов; критерии оценки персонала перед процедурой сокращения. Виды увольнений. Этапы увольнения сотрудника. Система мероприятий по работе с сотрудниками, увольняемыми по инициативе администрации. Выход на пенсию; мероприятия с работниками предпенсионного возраста в том числе система «скользящего пенсионирования»). Управление текучестью персонала. Показатели текучести кадров и абсентеизма. Характеристика издержек на текучесть. Абсолютные показатели текучести. Относительные показатели текучести. Меры снижения уровня текучести кадров. Показатели абсентеизма. Внутренняя корреляция показателей текучести с показателями абсентеизма.

2.2.4. Управление трудовыми ресурсами

1. Основные понятия рынка труда. Факторы формирования человеческих ресурсов.

Понятия: рынок, социально-трудовые отношения, рабочая сила, человеческие ресурсы, трудоспособность, трудовые ресурсы. Структура трудовых ресурсов РФ (возрастная). Экономически активное и неактивное население. Трудовой резерв. Понятие рынка труда в узком и широком смысле. Фазы воспроизводства человеческих ресурсов.

Фазы воспроизводства человеческих ресурсов. Демографические и миграционные процессы, как факторы, влияющие на формирование человеческих ресурсов. Режимы воспроизводства человеческих ресурсов. Показатели качественного и количественного изменения численности (абсолютный, относительный прирост, коэффициент смертности, рождаемости, жизненности). Внутренняя и внешняя миграция. Классификация миграции. Показатели масштабов миграции. Понятие трудовой миграции. Образование как факторы, влияющие на формирование человеческих ресурсов. Система образования РФ. Этапы процесса образования. Виды учебных заведений.

2. Предложение труда: сущность, формы, модели. Индивидуальные и семейные решения об участии в предложении труда. Эффекты при изменении масштабов предложения труда.

Понятие предложение труда (рабочей силы). Простая модель индивидуального предложения труда (предпосылки модели, индивидуальная функция полезности, кривые безразличия, бюджетные ограничения, индивидуальная кривая предложения труда). Модели семейных решений об участии в предложении труда. Резервная заработная плата.

Понятие, графическое представление, условия проявления эффекта дохода, эффекта замещения. Эффекты отчаявшегося и дополнительного работника.

3. Спрос на труд: сущность, формы, структура, факторы формирования. Моделирование спроса на труд. Эффекты масштаба и замещения в спросе на труд. Эластичность спроса на труд.

Понятие спроса на рабочую силу. Виды спроса на рабочую силу, структура спроса на труд. Факторы формирования спроса на рабочую силу. Простая и расширенная модели спроса на труд (предпосылки, математическое выражение, графическое выражение). Товары - дополнители и заменители.

Понятие, графическое представление, условия проявления эффекта масштаба, эффекта замещения. Понятие эластичности спроса на труд. Формула расчета эластичности спроса. Законы спроса Маршалла-Хикса.

4. Классификация видов, моделей, сегментов рынка труда. Механизмы функционирования рынка труда и его особенности.

Классификация видов рынка труда по различным признакам. Модели рынка труда (американская, японская, шведская, российская), понятие сегментации рынка труда. Схемы построения рынков труда (модель конкурентного рынка труда; модель монополии на рынке труда; модель неравновесного рынка труда; модель спроса на труд в ситуации олигополии на рынке благ; модель спроса на труд в ситуации олигополий; модель двусторонней монополии на рынке труда).

5. Внутрифирменное перемещение трудовых ресурсов.

Понятие внутреннего рынка труда. Особенности внутреннего рынка труда. Причины формирования внутреннего рынка труда. Взаимодействие с внешним рынком труда. Спрос и предложение труда на внутреннем рынке. Влияние внутренних рынков труда на эффективность труда и производства. Основные функции внутреннего рынка труда. Условие Солоу, эффективная заработная плата.

6. Занятость населения. Политика и институты содействия занятости населения.

Понятие занятости. Классификация занятого населения. Основные принципы занятости. Виды занятости Система показателей для количественной оценки эффективной занятости. Организационные формы занятости. Цели и суть государственной политика занятости. Принципы и основные направления политики занятости. Пассивная и активная политика занятости. Полномочия Федеральной службы по труду и занятости. Оценка социальной эффективности политики занятости.

7. Безработица. Типы, показатели, последствия и пути минимизации. Порядок регистрации и социальная защита безработных.

Понятие занятости. Классификация занятого населения. Основные принципы занятости. Виды занятости Система показателей для количественной оценки эффективной занятости. Организационные формы занятости. Цели и суть государственной политика занятости. Принципы и основные направления политики занятости. Пассивная и активная политика занятости. Полномочия Федеральной службы по труду и занятости. Оценка социальной эффективности политики занятости.

2.2.5. Экономика и социология труда

1. Понятие трудового потенциала, Виды и компоненты трудового потенциала: трудовой потенциал общества, организации, человека. Инвестиции в человеческий капитал: понятие, сущность, виды, методы оценки их величины.

Понятия «трудовые ресурсы» и «трудовой потенциал». Виды и компоненты трудового потенциала: трудовой потенциал общества, организации, человека. Характеристика факторов, определяющих трудовой потенциал работника. Факторы формирования трудового потенциала организа-

ции. Планирование трудового потенциала общества. Показатели оценки трудового потенциала общества, организации, работника.

2. Категория «качество жизни» как критерий эффективности функционирования общественной системы.

Сущностные характеристики качества жизни. Соотношение понятий «качество жизни» и «качество трудовой жизни». Основные элементы качества трудовой жизни. Классификация факторов, определяющих качество жизни. Показатели качества жизни и модели оценки качества жизни. Оценка состояния качества жизни в Российской Федерации.

3. Показатель уровня жизни населения как социально-экономическая категория.

Основные подходы к рассмотрению показателя уровня жизни. Признаки классификации показателей уровня жизни. Системы показателей уровня жизни, применяемые Федеральной службой государственной статистики и предлагаемые Всероссийским центром уровня жизни. Методы расчета потребительских бюджетов (прожиточный минимум, восстановительный потребительский бюджет, бюджет высокого достатка), потребительская корзина.

4. Уровень, структура, источники формирования и степень дифференциации доходов населения.

Показатель «уровень доходов населения» как важнейший параметр уровня жизни. Понятие и классификация трудовых доходов, структура и источники доходов населения в рыночной экономике, показатель реальных доходов на душу населения. Показатели исследования дифференциации доходов населения. Структура потребительских расходов.

5. Современные формы (модели) и системы заработной платы. Модель оплаты труда на основе компенсационного пакета.

Содержание категории «заработная плата». Функции заработной платы. Экономическая сущность и виды вознаграждений, получаемых работниками. Тарифная, бестарифная модели заработной платы. Модель оплаты труда на основе компенсационного пакета. Современные системы тарифной формы заработной платы и их виды: сдельная, повременная. Системы бестарифной модели заработной платы. Постоянная и переменная части заработной платы и принципы оптимизации соотношения между ними.

6. Анализ использования персонала организации и фонда заработной платы. Оценка эффективности трудовой деятельности: показатели экстенсивности и интенсивности использования персонала организации.

Общая характеристика комплексной системы трудовых показателей. Основные методы, используемые при анализе трудовых показателей. Задачи, направления и информационное обеспечение анализа трудовых показателей. Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами. Анализ использования фонда рабочего времени. Баланс рабочего времени. Произ-

водственный календарь. Оценка уровня интенсивности использования персонала организации. Основные элементы измерения производительности труда. Оценка эффективности использования персонала организации. Макроэкономические показатели результатов общественного производства. Анализ использования фонда заработной платы. Соответствие между темпами роста средней заработной платы и производительности труда.

7. Показатели оценки расходов на рабочую силу. Классификация затрат на рабочую силу.

Категория затрат на рабочую силу. Международная стандартная классификация стоимости труда. Показатели оценки расходов на рабочую силу. Состав фонда оплаты труда в соответствии с методикой Госкомстата. Классификация затрат на рабочую силу. Организация учета затрат на рабочую силу: бухгалтерский, налоговый, управленческий аспекты.

8. Социальная политика предприятия. Модель корпоративной социальной ответственности.

Становление и развитие системы социально ответственного и социально ориентированного бизнеса в мире и Российской Федерации. Понятие нефинансовой отчетности организации. Корпоративный социальный отчет и его структура.

2.2.6. Основы аудита и оценки персонала

1. Оценка и показатели эффективности деятельности подразделений системы управления персонала организации.

Понятие эффективности. Цели оценки деятельности кадровой службы. Субъективные методы оценки, математические методы, системные методы. Валидность методов. Критерии оценки выполняемых функций: качественные и количественные.

Система критериальных показателей оценки результативности. Основные группы критериальных показателей.

2. Расчет экономической эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом

Виды эффективности проектов: коммерческая (финансовая), бюджетная, народнохозяйственная. Расчеты показателей экономической эффективности на уровне народного хозяйства, региона (отрасли), организации.

3. Расчет социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.

Социальная эффективность проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом, ее проявления. Позитивные социальные последствия проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом. Предотвращенные отрицательные последствия.

2.2.7. Регламентация и нормирование труда

1. Сущность организации и регламентации труда. Нормирование труда. Научная организация труда (НОТ).

Понятие научной организации труда, основные задачи (экономическая, психофизиологическая, социальная). Теоретические и организационно-экономические предпосылки регламентации труда.

Понятие и сущность регламентации труда. Нормирование труда: понятие, специфика применения термина в управленческой деятельности. Виды норм, применяемых для нормирования управленческого труда.

2. Методы проектирования регламентирующей документации управленческой деятельности. Организационные формы регламентации труда управленческого персонала.

Методы проектирования регламентирующей документации управленческой деятельности: разработки регламентирующей документации (качественные регламенты) и нормирования труда (количественные регламенты).

Организационные формы регламентации труда управленческого персонала.

Разработка системы регламентирования управленческого труда (РУТ): понятие, особенности, этапы проектирования.

2.2.8. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности

1. Понятие и виды мотивации. Базовые (содержательные) теории мотивации: А. Маслоу, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга и др.

Мотивация как функция управления. Механизм мотивации. Потребности, вознаграждения, стимулы. Поведенческие теории мотивации (биохевиоризм). Иерархия потребностей по А. Маслоу. Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда. Использование теории Ф. Герцберга: обогащение труда. Теория ERG Альдерфера. Соотношение содержательных теорий.

2. Процессуальные теории мотивации: модель ожидания В. Врума, расширенная модель Портера-Лоулера, теория справедливости Дж. С. Адамса, теория усиления Б.Ф. Скиннера и др.

Взаимосвязь потребности, выбранного типа поведения и удовлетворенности вознаграждением по теории В. Врума. Соотношение затраты - результат как основа удовлетворенности по теории Д. Адамса. Теория «Х» и «У» Д.МакГрегора . Взаимосвязь затраченных усилий, восприятия, результатов, вознаграждения и удовлетворенности в модели Л. Портера и Э. Лоулера. Соотношение процессуальных теорий мотивации.

3. Основные инструменты мотивации

Морально-психологическое стимулирование: актуальность, содержание понятия, виды морально-психологическое стимулирование. Ограничения в использовании. Мотивация карьерным ростом: содержание, виды мотивации, программы управления карьерой. Мотивация временем: свободное время и его элементы, содержание понятия, виды, свободный график и нестандартные режимы рабочего времени. Мотивация соучастием в прибыли: содержание понятия, основные элементы участия в прибыли, ограничения в использовании. Мотивация соучастием в собственности, в управлении.

Оплата труда: сущность и структура. Системы оплаты труда.

2.2.9. Организационная и корпоративная культура

1. Понятие и структура организационной культуры. Типология организационных культур. Культура управления персоналом как составляющая организационной культуры.

История и трактовка понятия “организационная культура”.

Школы изучения организационной культуры. Уровни организационной культуры по Э.Шайну. Содержание организационной культуры на каждом уровне. Характеристики организационной культуры по Ф. Харрису и Р. Морану, В. Сате.

Проблема классификации организационных культур в теории менеджмента. Классификации организационных культур С. Ханди, Камерона и Р. Куинна, М. Бурке. Факторы выбора типа организационной культуры.

Формирование и развитие организационной культуры. Цели и методика диагностики состояния организационной культуры. Факторы влияния на формирование организационной культуры. Основные направления формирования и развития организационной культуры. Методика совершенствования организационной культуры.

2. Основные теории руководства и стили лидерства.

Стиль лидерства и руководства. Традиционные концепции лидерства: теория лидерских качеств, концепции лидерского поведения. Авторитарный, демократический, либеральный стили руководства. «Управленческая решетка» Блэйка и Мутона. Ситуационные модели стиля руководства. Взаимосвязь стиля руководства и этапов жизненного цикла организации. Оценка эффективности лидерства.

3. Понятие власти и ее роль в управлении персоналом. Источники власти и методы влияния. Типология власти.

Понятие власти и ее виды. Влияние и власть. Источники власти, методы влияния. Теория «Х» и «У» Д. Мак-Грегора. Теория «Z» У. Оучи. Виды власти.

4. Типы и уровни конфликтов в организации. Стратегия управления конфликтами.

Понятие конфликта. Роль конфликтов в функционировании организации. Основные типы конфликтов. Причины конфликтов. Модель конфликта как процесса. Управление конфликтной ситуацией. Способы разрешения конфликтов.

Организационные изменения как фактор дестабилизации организации. Неизбежность и необходимость изменений, их содержание. Методы эффективного проведения изменений в организации.

Раздел III.

Список литературы, рекомендуемой для подготовки к государственному междисциплинарному экзамену студентам очной и заочной форм обучения по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»

1. Базаров Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом. М.: ЮНИТИ-Дана, 2012.
2. Булатов А.С. Экономика: учебник. М.: Юрист, 2008.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Экономистъ, 2007.
4. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник. М.: ЮНИТИ, 2003.
5. Добренъков В.И., Жабин А.П., Афонин Ю.А. Управление человеческими ресурсами. Социально-психологический подход. М: КДУ, 2009.
6. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. 5-е изд, доп. и перераб. Н. Новгород: НИМБ, 2007.
7. Бочаров В.Ю., Васькина Ю.В. Занятость и трудовые отношения: методические рекомендации. Самара: Изд-во «Самарский университет», 2012.
8. Видяпин В.И. Добрынин А.И., Журавлева Г.П., Тарасевич Л.С. Экономическая теория: учебник. М.: ИНФРА, 2006.
9. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие. Минск: Новое знание, 2008.
10. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. М.: Проспект, 2012.
11. Камаев В.Д. Экономическая теория: учебник. М., 2007.
12. Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Конфликтология: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2012.
13. Кибанов А.Я., Дмитриева Ю.А. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда: монография. М.: ИНФРА-М, 2011.
14. Коротков Э.М., Солдатова И.Ю., Чернышева М.А. Основы менеджмента. М.: ИТК Дашков и К. Наука-Пресс. 2005.
15. М.И. Магура, М.Б. Курбатова. Организация обучения персонала компании. М., 2003.
16. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. М., 2011.
17. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: метод. указания для подготовки магистров по направлению 080400.68 «Управление персоналом» / сост. А.Н. Сорочайкин, А.В. Филатова. Самара: Изд-во «Самарский университет», 2012.
18. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом: учебник для вузов. М.: Финстатинформ, 2006.
19. Основы управления персоналом: учебник / под ред. А.Я. Кибанова М.: ИНФРА-М., 2011.

20. Одегов Ю.Г, Котова Л.Р. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом // Кадровик. 2011. № 2. С. 82-90.
21. Одегов Ю.Г, Котова Л.Р. Организация службы управления персоналом: современный подход. М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2009.
22. Трудовое право Российской Федерации: практикум / Н.П. Кабытов, С.В.Осипова. Самара: Изд-во «Самарский университет», 2012.
23. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ. URL:[www/cjnsultant.ru/popular/tkrf](http://www.cjnsultant.ru/popular/tkrf).
24. Трудовые отношения: состояние и тенденции развития в России: сб. научн.ст./ред. кол.: В.А. Ядов (отв. ред.) [и др.]. Самара: Изд-во «Самарский университет», 2013.
25. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М., 2012.
26. Иваненко Л.В., Филатова А.В..Управление мотивацией персонала: учебное пособие. Самара: Изд-во «Самарский университет», 2013.
27. Управление персоналом: глоссарий: терминологический словарь / сост. А.Н. Сорочайкин, Л.В. Ермолина. 2-е изд, перераб и доп. Самара: Изд-во «Самарский университет», 2014.
28. Регламентация и нормирование труда: метод. указания. / сост. А.Н. Сорочайкин, А.в. Филатова. Самара: Изд-во «Самарский университет», 2011.
29. Чепурин М.Н., Киселева Е.А. Курс экономической теории. учебное пособие. Киров, 2008.
30. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф Основы менеджмента. / общ. ред. и вст. ст. Л.И. Евенко. М.: Дело, 2008.

Библиографический список

1. Управление персоналом: программа государственного экзамена для магистров по направлению 080400.68 «Управление персоналом» / сост. Л.А. Сараев, Л.В. Иваненко, А.Н. Сорочайкин, Е.С. Шишкина. Самара: Изд-во «Институт анализа экономики города и региона», 2014. 140 с.
2. Иваненко Л.В., Панина Е.С. Технология Управления Компенсационной политикой на предприятии // Экономика, управление и право в современных условиях: междунар. сб. ст. / по общ. ред. А.Н. Сорочайкина. Самара: Изд-во «Институт анализа экономики города и региона» 2013. Вып. 3 (20). С. 104-111.
3. Основы государственного и муниципального управления: учебное пособие / Сараев Л.А., Слатов Д.Г, Тасеев В.Б и др. Самара: Изд-во «Самарский университет», 2014. 60 с.

Учебное издание

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

*Программа государственного экзамена бакалавров
по направлению 38.03.03 «Управление персоналом»*

Публикуется в авторской редакции
Титульное редактирование *Т. И. Кузнецовой*
Компьютерная верстка, макет *Т. В. Кондратьевой*

Подписано в печать 07.10.15. Гарнитура «Times New Roman». Формат 60x84/16.

Бумага офсетная. Печать оперативная.

Усл.-печ. 2,3 л., уч.-изд. 2,5 л. Тираж 100. Заказ № 2666.

Издательство «Самарский университет», 443011, г. Самара, ул. Ак. Павлова, д. 1.

Отпечатано на УОП СамГУ