

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костина Дарья Николаевна  
Должность: проректор  
Дата подписания: 11.06.2025 05:47:54  
Уникальный программный ключ:  
1800f7d89cf4ea7561265ba3591e67337eb15a66

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ»

Кафедра управления персоналом и экономики труда



**Методические рекомендации  
по организации и прохождению производственной практики  
(научно-исследовательской работы (по теме выпускной  
квалификационной работы))**

для обучающихся 2 / 2,5 курса образовательной программы магистратуры  
направления подготовки 38.04.03 Управление персоналом, профиль  
«Управление персоналом» всех форм обучения

Одобрено на заседании кафедры  
и рекомендовано к утверждению  
Протокол №10 от 06.03.2024 г.

Донецк  
2024

УДК 331.108.2:371.214.114

**ББК С823.3+Ч448**

**У 67**

Рецензенты :

Р.Н. Романинец - канд. экон. наук., доцент, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»

Т.И. Рудченко - канд. экон. наук., доцент, ФГБОУ ВО «ДОНТУ»

М67 Методические рекомендации по организации и прохождению производственной практики (научно-исследовательской работе (по теме выпускной квалификационной работы) для обучающихся, 2 /2,5 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.03 Управление персоналом, профиль «Управление персоналом» всех форм обучения / Министерство науки и высшего образования РФ, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Кафедра управления персоналом и экономики труда ; сост. А. А. Киселёва, Л. С. Казанцева, С. Н. Смирнов, А. М. Стадник. – Донецк : ДОНАУИГС, 2024 – 50 с.

Содержат основные требования к прохождению производственной практики (научно-исследовательской работы (по теме выпускной квалификационной работы)), методические рекомендации к оформлению, структуре и содержанию отчета по практике, тематику индивидуальных заданий в соответствии с темами магистерских диссертаций и список рекомендованной литературы.

Методические рекомендации предназначены для обеспечения прохождения обучающимися производственной практики (научно-исследовательской работы (по теме выпускной квалификационной работы)), самостоятельного изучения ими практического опыта управления современными предприятиями и организациями, а также выработки навыков разработки практических рекомендаций по совершенствованию управления персоналом.

УДК 331.108.26:371.214.114

**ББК С823.3+Ч448**

© Киселева А. А., Казанцева Л. С., Смирнов С.Н., Стадник А. М., составители, 2024

© ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», 2024

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВВЕДЕНИЕ .....                                                                                                                                                                  | 5  |
| 1. Цели производственной практики (научно-исследовательской работы (по теме выпускной квалификационной работы)) .....                                                           | 6  |
| 2. Задачи производственной практики (научно-исследовательской работы (по теме выпускной квалификационной работы)) .....                                                         | 6  |
| 3. Место производственной практики (научно-исследовательской работы (по теме выпускной квалификационной работы)) в структуре ОПОП ВО .....                                      | 7  |
| 4. Формы проведения производственной практики (научно-исследовательской работы (по теме выпускной квалификационной работы)).....                                                | 9  |
| 5. Место и время проведения производственной практики (научно-исследовательской работы (по теме выпускной квалификационной работы)).....                                        | 9  |
| 6. Компетенции обучающегося, формируемые в результате прохождения производственной практики (научно-исследовательской работы (по теме выпускной квалификационной работы)) ..... | 10 |
| 7. Структура и содержание производственной практики (научно-исследовательской работы (по теме выпускной квалификационной работы))...                                            | 13 |
| 7.1. Основные этапы производственной практики (научно-исследовательской работы (по теме выпускной квалификационной работы)).....                                                | 13 |
| 7.2. Содержание производственной практики (научно-исследовательской работы (по теме выпускной квалификационной работы)).....                                                    | 15 |
| 8. Требования к оформлению отчета по практике .....                                                                                                                             | 35 |
| 9. Подведение итогов практики .....                                                                                                                                             | 41 |
| 9.1. Защита отчетов .....                                                                                                                                                       | 41 |
| 9.2. Критерии оценивания.....                                                                                                                                                   | 42 |

|                                                                                                                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 10. Учебно-методическое и информационное обеспечение производственной практики (научно-исследовательской работы (по теме выпускной квалификационной работы)) ..... | 45 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ .....                                                                                                                                                   | 50 |

## **ВВЕДЕНИЕ**

Практика обучающихся является обязательным элементом основной профессиональной образовательной программы высшего образования и представляет собой вид учебной деятельности, непосредственно ориентированной на формирование, закрепление и развитие практических навыков и компетенций обучающихся в процессе выполнения определенных видов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Трансформация высшего образования с учетом компетентного подхода определяет задачу подготовки специалиста не только имеющего определенный уровень знаний, умений и навыков, но и способного к их получению и применению на практике.

Под профессиональной компетентностью выпускника понимают его способность решать возникающие проблемы и осуществлять самостоятельную деятельность на высоком профессиональном уровне.

В соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом предусмотрено проведение производственной практики, являющейся составной частью единого образовательного процесса.

Непосредственное участие обучающихся в производственной и общественной жизни коллективов предприятий (организаций, учреждений) - важнейшее условие формирования современного специалиста и одновременно важная предпосылка рационального использования интеллектуальных и творческих сил обучающихся в развитии экономического потенциала государства.

## **1. Цели производственной практики (научно-исследовательской работы (по теме выпускной квалификационной работы))**

Основная цель практики – непрерывное и последовательное овладение навыками профессиональной деятельности, обеспечение готовности к ее осуществлению.

Целями производственной практики (научно-исследовательской работы (по теме выпускной квалификационной работы)) (далее практики НИР по теме ВКР) являются:

- систематизация и практическое закрепление, расширение знаний, полученных при изучении специальных дисциплин по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (профиль «Управление персоналом»);
- развитие профессиональных навыков в условиях профессиональной деятельности;
- освоение существующих методов и способов сбора информации, ее обработки, анализа и интерпретации с учетом характерных особенностей и специфики обследуемых объектов;
- изучение особенностей и проблем деятельности конкретной организации (предприятия, учреждения);
- сбор материала для написания магистерской диссертации.

## **2. Задачи производственной практики (научно-исследовательской работы (по теме выпускной квалификационной работы))**

Для достижения целей практики НИР по теме ВКР в ходе ее прохождения обучающимися решаются следующие задачи:

- обобщение, систематизация, конкретизация и закрепление теоретических знаний на основе изучения опыта работы конкретной организации по основным направлениям деятельности руководящих служб;
- изучение передового опыта в сфере управления персоналом;
- исследование направлений деятельности организации, ознакомление

со структурой управления и функциями основных структурных подразделений (изучение организационной структуры управления, положений о структурных подразделениях, должностных инструкций и др.);

- сбор и анализ информации о финансово-экономическом положении организации;

- анализ кадрового состава организации по количественным и качественным показателям, исследование процессов движения персонала;

- характеристика основных направлений кадровой политики и кадровой стратегии организации;

- анализ системы управления персоналом по основным функциональным подсистемам;

- выполнение индивидуального задания в рамках утвержденной темы исследования магистерской диссертации (сбор, систематизация и обобщение полученных данных);

- разработка рекомендаций по совершенствованию исследуемых процессов в сфере управления персоналом с учетом специфики организации;

- подготовка и защита отчета по практике.

### **3. Место производственной практики (научно-исследовательской работы (по теме выпускной квалификационной работы)) в структуре ОПОП ВО**

Практика НИР по теме ВКР относится к разделу Б.2 учебного плана основной образовательной программы подготовки магистров в ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС» и проводится на базе изучения таких дисциплин как «Лидерство и руководство в управлении человеческими ресурсами», «Научно-исследовательская работа», «Стратегическое управление персоналом», «Стратегия и тактика в управлении человеческими ресурсами», «Технологии управления обучением и развитием персонала», «Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности», «Современные проблемы управления персоналом», «Теория и практика кадровой политики

государства и организации» и др.

В результате освоения предшествующих частей ОПОП обучающийся должен

*знать:*

- методы обработки деловой информации, анализа хозяйственной деятельности и управления персоналом;
- методы кадрового планирования, прогнозирования и контроллинга;
- методы оценки и прогнозирования рисков в управлении персоналом;
- методы проектирования эффективной кадровой политики;

*уметь:*

- самостоятельно принимать профессиональные решения с учетом действующего законодательства;
- разрабатывать философию и концепцию управления персоналом, кадровую политику и стратегию управления персоналом;
- осуществлять привлечение, подбор и отбор персонала, определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала;
- разрабатывать политику адаптации, обучения и развития персонала, управления трудовой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала организации;
- выявлять и формулировать актуальные научные проблемы управления персоналом, разрабатывать программы научных исследований в сфере управления персоналом;
- разрабатывать и внедрять корпоративные стандарты в области управления персоналом;

*владеть:*

- навыками саморазвития и самореализации;
- методикой проведения исследований в системе управления персоналом;
- способностью создавать команды профессионалов и эффективно работать в командах;

- навыками разработки политики мотивации и стимулирования труда;
- методикой проведения анализа эффективности существующей системы управления персоналом;
- методикой диагностики основных социально-экономических показателей деятельности организации, в том числе показателей по труду, навыками оценки экономической и социальной эффективности управления персоналом;
- навыками оценки состояния кадрового делопроизводства и кадрового учета, проведения аудита и контроллинга персонала организации;
- навыками оценки вклада службы управления персоналом в достижение целей организации;
- способностью разрабатывать и экономически обосновывать проекты совершенствования системы и технологии работы с персоналом.

В соответствии с учебным планом обучающихся направления подготовки 38.04.03 Управление персоналом (профиль «Управление персоналом») образовательной программы магистратуры практика НИР по теме ВКР предшествует государственной итоговой аттестации (государственному экзамену, подготовке и защите магистерской диссертации).

#### **4. Формы проведения производственной практики (научно-исследовательской работы (по теме выпускной квалификационной работы))**

Практика проводится *непрерывно* – путем выделения в календарном учебном графике непрерывного периода учебного времени для ее проведения, предусмотренного образовательной программой.

#### **5. Место и время проведения производственной практики (научно-исследовательской работы (по теме выпускной квалификационной работы))**

Практика НИР по теме ВКР проводится в организациях,

осуществляющих деятельность по профилю соответствующей образовательной программы (далее – профильная организация), в том числе в структурном подразделении профильной организации, обладающих необходимыми кадровыми и материально-техническими ресурсами, в объеме, позволяющем выполнять определенные виды работ, связанные с будущей профессиональной деятельностью обучающихся.

Время проведения практики – 4/5 учебный семестр для очной / заочной форм обучения соответственно. Продолжительность – 12 недель.

## 6. Компетенции обучающегося, формируемые в результате прохождения производственной практики (научно-исследовательской работы (по теме выпускной квалификационной работы))

В результате прохождения практики НИР по теме ВКР обучающийся должен овладеть компетенциями (табл. 6.1):

Таблица 6.1

### Планируемые результаты обучения при прохождении производственной (преддипломной) практики

| Ключевой индикатор освоения компетенции                                                                                                | Компонент освоения компетенции                                                                                                                                                                                                                                   | Планируемые результаты обучения при прохождении практики                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                                                                      | 2                                                                                                                                                                                                                                                                | 3                                                                                                                                                                    |
| <i>УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий</i> |                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                      |
| вырабатывает стратегию действий, направленную на устранение рисков возникновения проблемных ситуаций                                   | УК-1.5.Применяет системный подход и навыки критического анализа при оценке эффективности управления персоналом (по наиболее важным его направлениям) в производственных условиях конкретной организации, а также разработке рекомендаций по ее совершенствованию | <b>Знать</b>                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                  | методику осуществления критического анализа проблемных ситуаций;<br>методику и принципы применения системного подхода при оценке эффективности управления персоналом |
|                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Уметь</b>                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                  | применять методы критического анализа при рассмотрении программных вопросов практики; использовать системный подход при                                              |

| Ключевой индикатор освоения компетенции                                                                                                                                                                                           | Компонент освоения компетенции                                                                                                                                                                                                                                       | Планируемые результаты обучения при прохождении практики                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                      | оценке эффективности управления персоналом в организации                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Владеть</b><br>навыками осуществления критического анализа при рассмотрении программных вопросов практики; методикой применения комплексного подхода при оценке эффективности управления персоналом (по наиболее важным его направлениям) в производственных условиях конкретной организации, а также разработке рекомендаций по ее совершенствованию |
| <i>ПКс-5 Способен владеть навыками поиска, сбора, обработки, анализа и систематизации информации по теме исследования, подготовки обзоров, научных отчетов и научных публикаций по актуальным проблемам управления персоналом</i> |                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| анализирует и систематизирует информацию по научным исследованиям в области управления персоналом, подготавливает научные отчеты, обзоры и статьи                                                                                 | ПКс-5.2. Демонстрирует навыки поиска, сбора, обработки, анализа и систематизации информации для исследования актуальных проблем управления персоналом в производственных условиях конкретной организации, подготовки отчетов и научных публикаций по его результатам | <b>Знать</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                      | основы организации поиска, сбора, обработки, анализа и систематизации информации для исследования актуальных проблем управления персоналом в производственных условиях конкретной организации, подготовки отчетов и научных публикаций по его результатам                                                                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Уметь</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                      | осуществлять поиск, сбор, обработку, анализ и систематизацию информации для исследования актуальных проблем управления персоналом в производственных условиях конкретной организации, подготовки отчетов и научных публикаций по его результатам                                                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Владеть</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                      | навыками осуществления поиска, сбора, обработки, анализа и систематизации информации для исследования актуальных проблем управления персоналом в производственных условиях конкретной организации, подготовки отчетов и научных публикаций по его результатам                                                                                            |

| Ключевой индикатор освоения компетенции                                                                                                                                                                                               | Компонент освоения компетенции                                                                                                                                                                                                                                                                              | Планируемые результаты обучения при прохождении практики                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| УК-4.6 Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| организует и осуществляет коммуникативное взаимодействие в профессиональной и академической среде на русском и иностранном языках                                                                                                     | УК-4.6. Умеет подбирать и использовать наиболее эффективные современные коммуникативные технологии, необходимые для организации и осуществления научно-исследовательской работы, а также представления и обсуждения ее основных результатов                                                                 | <b>Знать</b>                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | современные информационные технологии и программные средства обработки информации при решении задач научно-исследовательской работы                                                                                                                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Уметь</b>                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | подбирать и использовать наиболее эффективные современные информационные технологии и программные средства обработки информации при решении задач научно-исследовательской работы                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Владеть</b>                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | способностью подбирать и использовать эффективные современные информационные технологии и программные средства обработки информации при решении задач научно-исследовательской работы                                                                                        |
| ПКр-3 Способен разрабатывать программы научных исследований в сфере управления персоналом и организовывать их выполнение, применять количественные и качественные методы анализа при принятии решений в области управления персоналом |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| разрабатывает и организовывает выполнение программ научных исследований, используя количественные и качественные методы анализа, которые необходимы для принятия управленческих кадровых решений                                      | ПКр-3.2. Составляет и выполняет программу научного исследования проблемного аспекта управления персоналом (в соответствии с темой ВКР), используя количественные и качественные методы анализа, необходимые для принятия управленческих кадровых решений в производственных условиях конкретной организации | <b>Знать</b>                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | порядок разработки и организации выполнения программы научных исследований в сфере управления персоналом используя количественные и качественные методы анализа, необходимые для принятия управленческих кадровых решений в производственных условиях конкретной организации |
|                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Уметь</b>                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | составлять и выполнять программу научного исследования проблемного аспекта управления персоналом (в соответствии с темой ВКР), используя количественные и качественные методы анализа, необходимые для принятия управленческих кадровых решений в                            |

| Ключевой индикатор освоения компетенции | Компонент освоения компетенции | Планируемые результаты обучения при прохождении практики                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                         |                                | производственных условиях конкретной организации                                                                                                                                                                                                            |
|                                         |                                | <b><i>Владеть</i></b>                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                         |                                | способностью разрабатывать программы научных исследований в сфере управления персоналом используя количественные и качественные методы анализа, необходимые для принятия управленческих кадровых решений в производственных условиях конкретной организации |

## 7. Структура и содержание производственной практики (научно-исследовательской работы (по теме выпускной квалификационной работы))

### 7.1. Основные этапы производственной практики (научно-исследовательской работы (по теме выпускной квалификационной работы))

Общая трудоемкость преддипломной практики составляет 18 зачетных единиц (648 часов) согласно учебному плану направления подготовки 38.04.03 Управление персоналом (профиль «Управление персоналом»). Основные этапы практики НИР по теме ВКР приведены в табл. 7.1.

## Основные этапы практики НИР по теме ВКР

| № п/п | Разделы (этапы) практики           | Виды работы, на практике включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Формы текущего контроля                                                       |
|-------|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | 2                                  | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 4                                                                             |
| 1     | Ознакомительный Этап               | Ознакомление с профильной организацией, прохождение инструктажа по правилам безопасности, охраны труда<br>Ознакомление со структурой организации<br>Ознакомление с практикой осуществления управленческой деятельности в организации<br>Изучение функций и методов управления используемых в организации                                                                       | Собеседование с руководителем<br>Контроль качества выполнения разделов отчёта |
| 2     | Аналитический этап                 | Анализ основных показателей хозяйственной деятельности в организации<br>Анализ трудовых показателей                                                                                                                                                                                                                                                                            | Контроль качества выполнения разделов отчёта                                  |
| 3     | Исследовательский этап             | Исследование процесса и технологии управления персоналом в организации по направлениям<br>Общая организация работы службы управления персоналом                                                                                                                                                                                                                                | Контроль качества выполнения разделов отчёта                                  |
|       |                                    | Кадровая политика организации<br>Кадровая стратегия организации<br>Организация подбора и найма персонала<br>Практика организации адаптации персонала<br>Управление профессиональным развитием персонала<br>Мотивация персонала;<br>Организация высвобождения персонала<br>Обеспечение кадровой безопасности<br>Особенности существующей на предприятии корпоративной культуры. |                                                                               |
| 4     | Индивидуально-ориентированный этап | Изучение теории и практики выбранной для изучения проблемы (выполнение индивидуального задания) в рамках темы магистерской диссертации                                                                                                                                                                                                                                         | Контроль качества выполнения разделов отчёта                                  |
| 5     | Заключительный Этап                | Сбор материала для подготовки отчета по практике<br>Разработка практических рекомендаций по улучшению деятельности организации в решении изученных обучающимся проблем<br>Апробация предложений на практике<br>Написание отчета по практике                                                                                                                                    | Контроль качества выполнения разделов отчёта                                  |

## **7.2. Содержание производственной практики (научно-исследовательской работы (по теме выпускной квалификационной работы))**

***Задание 1.** Изучение характеристики организации как объекта управления.*

Составить общую характеристику организации: адрес; история создания и развития; вид и основные направления деятельности; форма собственности; сведения о владельцах; формирование органов управления. Сделать выписки из основных положений Устава (Положения) организации.

***Задание 2.** Анализ управленческой деятельности в организации.*

Составить схему организационной структуры управления организацией. Определить тип оргструктуры, описать взаимосвязи структурных подразделений.

***Задание 3.** Анализ функций и методов управления персоналом, реализуемых в организации*

Проанализировать основные функции управления персоналом: планирование потребностей, отбор и найм, развитие и ориентация, продвижение по службе, оценка и вознаграждение, высвобождение.

Выполнить анализ применяемых в организации методов управления согласно рекомендованной табл. 7.2.

Таблица 7.2

Анализ эффективности методов управления в организации

| № п/п | Методы управления | Мероприятия | Анализ эффективности мероприятий | Рекомендуемые изменения и дополнения |
|-------|-------------------|-------------|----------------------------------|--------------------------------------|
| 1     | Административные  |             |                                  |                                      |
| 2     | Экономические     |             |                                  |                                      |
| 3     | Социальные        |             |                                  |                                      |
| 4     | Психологические   |             |                                  |                                      |

**Задание 4.** Анализ основных показателей хозяйственной деятельности (или показателей финансового состояния) организации

Используя данные статистических форм финансовой отчетности Формы №1 «Баланс» и Формы №2 «Отчет о финансовых результатах», а также имеющиеся в организации материалы маркетинговых исследований, аудиторских проверок, результаты аналитических исследований, проанализировать основные показатели хозяйственной деятельности (или показатели финансового состояния) организации в динамике за 3 года.

Для оценки финансового состояния организации рекомендуется использовать следующую методику расчета показателей (табл. 7.3).

Описать полученные результаты, обратив внимание, как на положительные, так и на отрицательные стороны производственно-хозяйственной деятельности предприятия. На основании полученных данных выявить недостатки в организации производственно-хозяйственной деятельности. Разработать предложения по укреплению финансового состояния.

**Задание 5.** Анализ работы службы управления персоналом

Изучить организацию работы службы управления персоналом. Сделать выписки из Положения о службе управления персоналом организации. Проанализировать порядок ведения кадровой документации, оформления отпусков, служебных командировок, формы статистической отчетности по труду.

Сделать выписки из основных положений должностной инструкции начальника отдела (подразделения) в организации или лица, отвечающего за работу с персоналом.

**Формулы для анализа финансового состояния предприятия**

| №                                     | Показатели                                       | Формула                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                     | 2                                                | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Анализ финансовой устойчивости</b> |                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 1                                     | Коэффициент финансовой автономии (независимости) | $\text{Кавт} = (\text{СобК} + \text{Р}) / \text{ВБ},$ <p>где: СобК — собственный капитал;<br/>Р — резервный капитал;<br/>ВБ — валюта баланса.</p>                                                                                                                                                     |
| 2                                     | Коэффициент финансовой зависимости               | $K_{зав} = \frac{1}{K_{авт}}$                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 3                                     | Коэффициент финансовой устойчивости              | $k_{ф.уст.} = (\text{Ксоб} + \text{Обдс}) / \text{Побщ},$ <p>где:<br/>Ксоб — собственный капитал, включающий имеющиеся резервы;<br/>Обдс — долгосрочные займы и кредиты (обязательства), срок привлечения которых составляет более 1 года;<br/>Побщ — итого по пассивам (иначе — валюта баланса).</p> |
| 4                                     | Коэффициент финансового риска                    | $k_{ф.р.} = \text{привлеченные средства} / \text{собственный капитал}$                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Анализ ликвидности баланса</b>     |                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 5                                     | Коэффициент общей ликвидности                    | $K_{ол} = \frac{A_1 + A_2 + A_3}{\Pi_1 + \Pi_2}$ <p>Где А - соответствующий раздел актива баланса<br/>П - соответствующий раздел пассива баланса</p>                                                                                                                                                  |
| 6                                     | Коэффициент срочной ликвидности                  | $K_{сл} = \frac{A_1 + A_2}{\Pi_1 + \Pi_2}$ <p>Где А - соответствующий раздел актива баланса<br/>П - соответствующий раздел пассива баланса</p>                                                                                                                                                        |
| 7                                     | Коэффициент абсолютной ликвидности               | $K_{ал} = \frac{A_1}{\Pi_1 + \Pi_2}$ <p>Где А - соответствующий раздел актива баланса<br/>П - соответствующий раздел пассива баланса</p>                                                                                                                                                              |
| <b>Анализ рентабельности</b>          |                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 8                                     | Рентабельность собственного капитала             | $R_{ROE} = \text{Чистая прибыль} / \text{Собственный капитал} \times 100\%$                                                                                                                                                                                                                           |
| 9                                     | Общая рентабельность продаж                      | $R_{OIM} = \text{Прибыль} / \text{Выручка} \times 100\%.$                                                                                                                                                                                                                                             |
| 10                                    | Рентабельность совокупного капитала              | $R_{ROA} = \text{прибыль до налогообложения} / (\text{итог актива баланса на начало периода} + \text{итог актива баланса на конец период}) / 2$                                                                                                                                                       |

Продолжение таблицы 7.3

| 1                            | 2                                                          | 3                                                                                                                           |
|------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 11                           | Валовая рентабельность продаж                              | $R_{GPM} = (\text{валовая прибыль} / \text{выручка}) \times 100\%$ .                                                        |
| 12                           | Чистая рентабельность продаж                               | $R_{NPM} = (\text{Чистая прибыль} / \text{Выручка}) \times 100\%$ .                                                         |
| Анализ имущества предприятия |                                                            |                                                                                                                             |
| 13                           | Коэффициент оборачиваемости оборотных активов              | $k_{об.а.} = \text{выручка за год} / \text{средняя стоимость оборотных активов за год}$                                     |
| 14                           | Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности      | $k_{об.д.з.} = \text{объём продаж по итогам года (выручка от реализации)} / \text{среднегодовая дебиторская задолженность}$ |
| 15                           | Коэффициент оборачиваемости оборотных средств              | $k_{ооз} = \text{выручка за период} / \text{средняя величина оборотных средств в периоде}$                                  |
| 16                           | Коэффициент оборачиваемости основных средств (фондоотдача) | $k_{ф} = \text{выручка от продаж} / \text{среднегодовая стоимость основных средств}$                                        |
| 17                           | Коэффициент оборачиваемости материальных запасов           | $k_{об.з.} = \text{выручка} / \text{средний показатель стоимости запасов предприятия}$                                      |

### **Задание 6. Исследовать кадровую политику организации**

Определить тип кадровой политики организации. Проанализировать эффективность реализации основных направлений кадровой политики. Описать стратегию управления персоналом. Определить тип кадровой стратегии организации. Разработать рекомендации по оптимизации кадровой политики и кадровой стратегии организации.

### **Задание 7. Изучение опыта поиска кандидатов на вакантные рабочие места**

Дать анализ кадровой ситуации в регионе. Выполнить качественную оценку потребности организации в персонале. Определить дополнительную потребность в персонале. Охарактеризовать источники внутреннего и внешнего найма. Оценить качество набора новых сотрудников.

### **Задание 8. Исследование организации адаптации персонала**

Рассмотреть адаптацию как процесс знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в

соответствии с требованиями среды. Указать трудности, с которыми сталкиваются новые работники.

Дать оценку специальным процедурам введения вновь поступивших сотрудников в организацию. Оформить результаты проведенного исследования рекомендуется в виде табл. 7.4.

Таблица 7.4

#### Функции и мероприятия по адаптации

| Функции и мероприятия по ориентации                                                           | Обязанности                    |                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------|
|                                                                                               | непосредственного руководителя | менеджера по персоналу |
| Составление программы адаптации                                                               |                                |                        |
| Ознакомление новичков с фирмой и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами |                                |                        |
| Объяснение задач и требований к работе                                                        |                                |                        |
| Введение работника в рабочую группу                                                           |                                |                        |
| Поощрение помощи новичкам со стороны опытных работников                                       |                                |                        |

#### *Задание 9. Исследование технологий управления развитием персонала организации*

Рассмотреть существующую практику профессионального развития персонала по трем направлениям: профессиональное обучение, повышение квалификации и развитие карьеры. Пояснить, кто занимается в организации данными направлениями работы с персоналом. Какие документы регулируют и регламентируют профессиональное развитие. Какие факторы мотивируют сотрудников участвовать в профессиональном обучении. Охарактеризовать методы обучения, применяемые в организации (на рабочем месте и вне рабочего места). Описать организацию управления карьерой работников.

#### *Задание 10. Исследование мотивационной политики персонала организации*

Дать характеристику используемой в организации системы мотивации персонала. Проанализировать материальные и нематериальные формы

влияния на интересы сотрудников, на результаты их труда. Охарактеризовать используемые в организации положительную и отрицательную формы мотивации. Указать пути повышения эффективности способов мотивации.

***Задание 11. Исследование технологий оценки персонала организации***

Указать применяемые в организации процедуры оценки персонала. Охарактеризовать используемые методы и критерии оценивания персонала. Выявить организационные проблемы проведения процедур оценивания, предложить рекомендации по их устранению

***Задание 12. Анализ организации высвобождения персонала***

Охарактеризовать этапы процесса высвобождения персонала в организации. Перечислить документы, сопровождающие увольнение работника. Проанализировать наиболее частые причины увольнения сотрудников.

***Задание 13. Характеристика существующей в организации корпоративной культуры***

Показать и охарактеризовать уровни корпоративной культуры организации. Определить тип корпоративной культуры. Оценить влияние существующих элементов корпоративной культуры на уровень сплоченности и эффективность труда работников. Предложить рекомендации по укреплению корпоративной культуры.

***Задание 14. Анализ трудовых показателей организации***

***14.1. Количественно-качественная характеристика персонала организации***

К трудовым ресурсам относится та часть населения, которая обладает необходимыми физическими данными, знаниями и навыками труда в соответствующей отрасли.

Достаточная обеспеченность предприятий нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень

производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства. В частности, от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависит объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин, механизмов и, как результат, - объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Основными задачами анализа трудовых показателей являются:

- выявление резервов более полного и эффективного использования трудовых ресурсов;
- определение и изучение показателей продуктивности труда;
- расчет резервов роста производительности труда;
- выявление взаимосвязи между показателями трудоемкости продукции и производительности труда;
- определение резервов снижения трудоемкости изделий;
- определение абсолютного и относительного отклонения по фонду заработной платы;
- изучение соотношения между темпами роста производительности труда и уровня его оплаты.

Источники информации для анализа: план экономического и социального развития организации, статистическая отчетность по труду (табл. 7.5), данные табельного учета и отдела кадров.

Таблица 7.5

#### Перечень основной отчетной документации по труду

| Название документа                                                                    | Основное содержание документа                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Отчет по труду                                                                        | Среднесписочная численность, средства, направленные на потребление; отработано человеко-час.; распределение работников по размерам ЗП |
| Отчет о численности работников, их качественном составе и профессиональной подготовке | Численность работников по кадровому составу, Информация о подготовке и повышении квалификации работников.                             |

#### 14.2. Показатели численности, структуры и движения кадров

Структура персонала организации исследуется по ряду признаков: организационная структура; профессиональная структура; квалификационная структура; половозрастная структура; структура персонала по стажу и т.п. Критерием оптимальности структуры персонала является соответствие численности работников различных должностных и профессиональных групп выполняемым им объемам работ, выраженным в затратах рабочего времени.

Анализ проводится на основе данных статистической отчетной документации организации. Результаты анализа рекомендуется оформить в виде табл. 7.6.

Таблица 7.6

##### Возрастная структура работников организации

| №  | Возрастная категория                | базовый период |                      | отчетный период |                      | Абсолютное отклонение, ± чел.    | Темп роста, %                    |
|----|-------------------------------------|----------------|----------------------|-----------------|----------------------|----------------------------------|----------------------------------|
|    |                                     | чел.           | доля в общ. числ., % | чел.            | доля в общ. числ., % |                                  |                                  |
|    |                                     |                |                      |                 |                      | отчетный период - базовый период | отчетный период / базовый период |
| 1. | 15-35 лет                           |                |                      |                 |                      |                                  |                                  |
| 2. | 36-50 лет                           |                |                      |                 |                      |                                  |                                  |
| 3. | Предпенсионный и пенсионный возраст |                |                      |                 |                      |                                  |                                  |
| 4. | Списочная численность на конец года |                |                      |                 |                      |                                  |                                  |

Изучение движения кадров невозможно без определения его количественных показателей. Изменение численности работников организации за конкретный период принято называть оборотом кадров. Результаты анализа движения персонала рекомендуется оформить в виде табл. 7.7.

Таблица 7.7

## Движение персонала организации за анализируемый период

| № | Показатели                                                                                                | 1<br>период | 2<br>период | 3<br>период | Абсолютное<br>отклонение, ± |                             | Темп роста,<br>%            |                             |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
|   |                                                                                                           |             |             |             | 2<br>период<br>-1<br>период | 3<br>период<br>-2<br>период | 2<br>период<br>/1<br>период | 3<br>период<br>/2<br>период |
| 1 | 2                                                                                                         | 3           | 4           | 5           | 6                           | 7                           | 8                           | 9                           |
| 1 | Среднесписочная<br>численность<br>работников, чел.                                                        |             |             |             |                             |                             |                             |                             |
| 2 | Численность<br>принятых<br>работников, чел.                                                               |             |             |             |                             |                             |                             |                             |
| 3 | Численность<br>уволенных<br>работников, чел.                                                              |             |             |             |                             |                             |                             |                             |
| 4 | Численность<br>работников,<br>уволенных по<br>собств. желанию и<br>за нарушение труд.<br>дисциплины, чел. |             |             |             |                             |                             |                             |                             |
| 5 | Коэффициент<br>оборота персонала<br>по приему<br>(стр. 2 : стр. 1)<br>*100%                               |             |             |             |                             |                             |                             |                             |
| 6 | Коэффициент<br>оборота персонала<br>по выбытию<br>(стр. 3 : стр. 1)<br>*100%                              |             |             |             |                             |                             |                             |                             |
| 7 | Коэффициент<br>текучести кадров<br>(стр. 4 : стр. 1)<br>*100%                                             |             |             |             |                             |                             |                             |                             |
| 8 | Коэффициент<br>замещения<br>персонала (стр. 2 /<br>стр.3)                                                 |             |             |             |                             |                             |                             |                             |

### 14.3. Анализ структуры и динамики фонда оплаты труда

Фонд оплаты труда (ФОТ) – это часть дохода организации. В ФОТ входят заработная плата, стимулирующие и компенсирующие выплаты, премии за конкретные результаты деятельности, вознаграждение по итогам работы за год и за выслугу лет, надбавки по районным коэффициентам, за работу в вечернюю и ночную смену и т. п.

Фонд заработной платы (ФЗП) – общая величина заработной платы служащих компании, исчисляемая исходя из существующих ставок оплаты или окладов и до момента удержания из нее различных налогов, отчислений на социальное страхование, взносов и удержаний. Общая заработная плата используется для определения суммарных производственных затрат на оплату труда.

Фонд оплаты труда – это более широкое понятие, которое включает в себя и фонд заработной платы. Буквально, ФЗП – это оплата труда за отработанное время. А фонд оплаты труда – это ФЗП + премии + бонусы и прочие надбавки.

Результаты исследования динамики и структуры фонда оплаты труда (ФОТ) и других выплат предприятия за анализируемый период рекомендуется оформить в виде табл. 7.8.

Таблица 7.8

#### Динамика и структура ФОТ и других выплат организации за анализируемый период

| №  | Наименование показателя<br>(тыс. рос. руб.) | 1<br>период | 2<br>период | 3<br>период | Абсолютное отклонение, ±        |                                 | Темп роста, %                   |                                 |
|----|---------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
|    |                                             |             |             |             | 2<br>период<br>-<br>1<br>период | 3<br>период<br>-<br>2<br>период | 2<br>период<br>/<br>1<br>период | 3<br>период<br>/<br>2<br>период |
| 1  | 2                                           | 3           | 4           | 5           | 6                               | 7                               | 8                               | 9                               |
| 1. | ФОТ штатных работников, всего               |             |             |             |                                 |                                 |                                 |                                 |
| 2. | Фонд основной зарплаты                      |             |             |             |                                 |                                 |                                 |                                 |
|    | %                                           |             |             |             |                                 |                                 |                                 |                                 |
| 3. | Фонд                                        |             |             |             |                                 |                                 |                                 |                                 |

| № | Наименование<br>показателя<br>(тыс. рос. руб.)                    | 1<br>период | 2<br>период | 3<br>период | Абсолютное<br>отклонение, ± |                  | Темп роста, %    |                  |
|---|-------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-----------------------------|------------------|------------------|------------------|
|   |                                                                   |             |             |             | 2                           | 3                | 2                | 3                |
|   |                                                                   |             |             |             | период                      | период           | период           | период           |
|   |                                                                   |             |             |             | -<br>1<br>период            | -<br>2<br>период | /<br>1<br>период | /<br>2<br>период |
| 1 | 2                                                                 | 3           | 4           | 5           | 6                           | 7                | 8                | 9                |
|   | дополнительной<br>зарплаты                                        |             |             |             |                             |                  |                  |                  |
|   | %                                                                 |             |             |             |                             |                  |                  |                  |
|   | из него                                                           |             |             |             |                             |                  |                  |                  |
|   | - надбавки и<br>доплаты к<br>тарифным ставкам<br>и должн. окладам |             |             |             |                             |                  |                  |                  |
|   | %                                                                 |             |             |             |                             |                  |                  |                  |
|   | - премии и награды<br>системат. характера                         |             |             |             |                             |                  |                  |                  |
|   | %                                                                 |             |             |             |                             |                  |                  |                  |
|   | Поощрительные и<br>компенсационные<br>выплаты                     |             |             |             |                             |                  |                  |                  |
|   | из них                                                            |             |             |             |                             |                  |                  |                  |
|   | - материальная<br>помощь                                          |             |             |             |                             |                  |                  |                  |
|   | %                                                                 |             |             |             |                             |                  |                  |                  |
|   | - социальные<br>льготы<br>индивидуального<br>характера            |             |             |             |                             |                  |                  |                  |
|   | %                                                                 |             |             |             |                             |                  |                  |                  |
|   | Оплата за<br>неотработанное<br>время                              |             |             |             |                             |                  |                  |                  |
|   | %                                                                 |             |             |             |                             |                  |                  |                  |

Анализ использования трудовых ресурсов организации, уровня производительности труда необходимо рассматривать в тесной связи с оплатой труда. В процессе анализа использования средств на оплату труда осуществляется систематический контроль использования ФОТ, выявляются возможности экономии средств за счет роста производительности труда и снижения трудоемкости продукции. Для анализа использования ФОТ, в первую очередь, необходимо рассчитывать абсолютное и относительное

отклонение фактической его величины от плановой.

Абсолютное отклонение ( $\Delta\PhiЗП$ ) определяется сравнением фактически использованных средств на оплату труда ( $\PhiЗПф$ ) с плановым фондом заработной платы ( $\PhiЗПпл$ ) в целом по организации, производственным подразделениям и категориям работников:

$$\PhiЗПабс = \PhiЗПф - \PhiЗПпл \quad (7.1)$$

Однако следует иметь в виду, что абсолютное отклонение само по себе не характеризует использование  $\PhiЗП$ , так как этот показатель определяется без учета степени выполнения плана по производству продукции.

Относительное отклонение ( $\Delta\PhiЗПотн$ ) рассчитывается как разность между фактически начисленной суммой заработной платы и плановым ее фондом, скорректированным на процент выполнения плана по производству продукции (КВП). При этом необходимо учитывать, что корректируется только переменная часть  $\PhiЗП$ , которая изменяется пропорционально объему производства продукции (зарплата рабочих по сдельным расценкам, премии рабочим и управленческому персоналу за производственные результаты и сумма отпускных соответствующая доле переменной зарплаты) табл. 7.9.

Таблица 7.9

Исходные данные для анализа  $\PhiЗП$

| Виды оплаты                                 | Сумма зарплаты, руб. |      |            |
|---------------------------------------------|----------------------|------|------------|
|                                             | План                 | Факт | Отклонение |
| 1. Переменная часть оплаты труда рабочих    |                      |      |            |
| 1.1. По сдельным расценкам                  |                      |      |            |
| 1.2. Премия за производственные результаты  |                      |      |            |
| 2. Постоянная часть оплаты труда рабочих    |                      |      |            |
| 2.1. Повременная оплата труда по тарифам    |                      |      |            |
| 2.2. Доплаты:                               |                      |      |            |
| 2.2.1. за сверхурочное время работы         |                      |      |            |
| 2.2.2. за стаж работы                       |                      |      |            |
| 2.2.3. за простои по вине предприятия       |                      |      |            |
| 3. Всего оплата труда рабочих без отпускных |                      |      |            |
| 4. Оплата отпусков рабочих                  |                      |      |            |
| 4.1. Относящаяся к переменной части         |                      |      |            |
| 4.2. Относящаяся к постоянной части         |                      |      |            |
| 5. Оплата труда служащих                    |                      |      |            |
| 6. Общий $\PhiЗП$                           |                      |      |            |

| Виды оплаты                                                                              | Сумма зарплаты, руб. |      |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------|------------|
|                                                                                          | План                 | Факт | Отклонение |
| в том числе:<br>переменная часть (п.1 + п.4.1.)<br>постоянная часть (п.2 + п.4.2. + п.%) |                      |      |            |
| 7. Удельный вес в общем ФЗП, %<br>переменной части<br>постоянной части                   |                      |      |            |

Постоянная часть оплаты труда не изменяется при увеличении или спаде объема производства (ЗП по тарифным ставкам, ЗП служащих по окладам, все виды доплат, оплата труда работников промышленных производств и соответствующая им сумма отпускных):

$$\Delta \Phi ЗП_{отн} = \Phi ЗП_{ф} - \Phi ЗП_{ск} = \Phi ЗП_{ф} - (\Phi ЗП_{пл.пер} \times K_{вп} + \Phi ЗП_{пл.пост}) \quad (7.2)$$

где

$\Phi ЗП_{отн}$  – относительное отклонение по фонду зарплаты;

$\Phi ЗП_{ф}$  – фонд зарплаты фактический;

$\Phi ЗП_{ск}$  – фонд зарплаты плановый скорректированный на коэффициент выполнения плана по выпуску продукции;

$\Phi ЗП_{пл.пер.}$  и  $\Phi ЗП_{пл.пост.}$  – соответственно переменная и постоянная часть планового фонда зарплаты;

$K_{вп}$  – коэффициент выполнения плана по выпуску продукции.

В процессе анализа фонда заработной платы следует проанализировать изменения постоянной части фонда оплаты труда, куда входят зарплата рабочих-повременщиков, служащих, работников детских садов, клубов, санаториев-профилакториев, а также все виды доплат.

Фонд зарплаты этих категорий работников зависит от среднесписочной их численности и среднего заработка за соответствующий период времени. Кроме того, среднегодовая зарплата рабочих-повременщиков зависит еще от количества отработанных дней в среднем одним рабочим за год, средней продолжительности рабочей смены и среднего заработка.

Для детерминированного факторного анализа абсолютного отклонения по фонду повременной зарплаты могут быть использованы следующие модели:

$$\Phi ЗП = Ч_p \times ГПЗ$$

$$\Phi ЗП = Ч_p \times Д \times ДЗП \quad (7.3)$$

$$\Phi ЗП = Ч_p \times Д \times П \times ЧЗП$$

где  $Ч_p$  - среднегодовая численность работников.

$Д$  - количество отработанных дней одним работником за год.

$П$  - средняя продолжительность рабочего дня.

$ГЗП$  - среднегодовая зарплата одного работника.

$ДЗП$  - среднедневная зарплата одного работника.

$ЧЗП$  - среднечасовая зарплата одного работника.

Расчет влияния факторов по поданным моделям можно произвести способом абсолютных разниц:

$$\Delta \Phi ЗП_{чp} = (Ч_{pф} - Ч_{pпл}) \cdot Д_{пл} \cdot П_{пл} \cdot ЧЗП_{пл}$$

$$\Delta \Phi ЗП_{д} = Ч_{pф} \cdot (Д_{ф} - Д_{пл}) \cdot П_{пл} \cdot ЧЗП_{пл}$$

$$\Delta \Phi ЗП_{п} = Ч_{pф} \cdot Д_{ф} \cdot (П_{ф} - П_{пл}) \cdot ЧЗП_{пл}$$

$$\Delta \Phi ЗП_{чзп} = Ч_{pф} \cdot Д_{ф} \cdot П_{ф} \cdot (ЧЗП_{ф} - ЧЗП_{пл}).$$

По итогам произведенных расчетов делаются выводы.

### ***Задание 15. Выполнение индивидуального задания***

В ходе прохождения практики НИР по теме ВКР обучающийся помимо общих заданий, предусмотренных программой практики, получает от научного руководителя индивидуальное задание, содержание которого тесно связано с темой магистерской диссертации. Выполнение индивидуального задания позволяет подробно изучить практические аспекты выбранной темы исследования в профильной организации. Индивидуальное задание и конкретные вопросы, подлежащие исследованию, формулируются в дневнике по практике на специально отведенной для этого странице.

В случае, если тема индивидуального задания совпадает с одним из заданий общей программы практики, то данный аспект проблемы исследуется и описывается только в индивидуальном задании.

В данных методических рекомендациях приводится приблизительный перечень тем индивидуальных заданий в отношении проблемных вопросов, исследуемых на предприятии (в организации, учреждении):

1. Исследовать механизм контроллинга системы управления персоналом.
2. Исследовать организационно-экономический механизм принятия решений по совершенствованию системы управления персоналом.
3. Исследовать корпоративную культуру и корпоративную социальную ответственность предприятия (организации, учреждения).
4. Исследовать систему мотивации персонала.
5. Исследовать организацию материального стимулирования персонала.
6. Исследовать эффективность использования трудового потенциала.
7. Исследовать проблемы образовательно-профессионального характера, как основы формирования человеческого капитала.
8. Исследовать организацию оценки труда управленческого персонала.
9. Исследовать повышение эффективности трудовой деятельности на основе развития персонала.
10. Проанализировать возможности совершенствования механизма мотивации персонала.
11. Разработать стратегию управления персоналом.
12. Проанализировать (разработать) кадровую политику.
13. Проанализировать кадровый состав и предложить рекомендации по его оптимизации.
14. Разработать проект взаимодействия организации-работодателя с внешним рынком труда.
15. Предложить направления совершенствования системы управления персоналом на государственной службе.
16. Исследовать организацию профессиональной подготовки и переподготовки персонала.

17. Разработать направления совершенствования системы управления персоналом.

18. Разработать рекомендации по формированию целей системы управления персоналом.

19. Разработать рекомендации по формированию функций системы управления персоналом.

20. Разработать рекомендации по совершенствованию функционального разделения труда в системе управления персоналом.

21. Проанализировать действующую и разработать направления совершенствования организационной структуры управления персоналом.

22. Разработать рекомендации по совершенствованию взаимосвязей кадровой службы с другими подразделениями.

23. Проанализировать организацию кадрового обеспечения системы управления персоналом.

24. Проанализировать и предложить рекомендации по совершенствованию документационного обеспечения системы управления персоналом.

25. Проанализировать и предложить рекомендации по совершенствованию информационно-технологического обеспечения системы управления персоналом.

26. Проанализировать и предложить рекомендации по совершенствованию нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

27. Проанализировать организацию кадрового документооборота при найме (адаптации, аттестации, деловой оценке и др.) персонала.

28. Проанализировать и предложить рекомендации по совершенствованию регламентирующих документов при обеспечении безопасности труда персонала.

29. Проанализировать и предложить рекомендации по совершенствованию документационного обеспечения при регламентации труда персонала.

30. Проанализировать и предложить рекомендации по совершенствованию структуры и штатной численности службы управления персоналом.

31. Проанализировать и предложить рекомендации по совершенствованию кадровой политики.

32. Проанализировать и предложить рекомендации по совершенствованию (разработке) стратегии управления персоналом.

33. Предложить рекомендации по совершенствованию стратегического управления персоналом как составляющей стратегического управления предприятием (организацией, учреждением).

34. Разработать проект реализации стратегии управления персоналом.

35. Исследовать планирование работы с персоналом и разработать рекомендации по совершенствованию кадрового планирования.

36. Проанализировать и предложить рекомендации по совершенствованию регламентации труда производственного персонала предприятия.

37. Проанализировать и предложить рекомендации по обоснованию качественной потребности в персонале.

38. Предложить методы определения количественной потребности в персонале.

39. Проанализировать организацию маркетинга персонала предприятия (организации, учреждения).

40. Определить и предложить мероприятия по обеспечению потребности предприятия (организации, учреждения) в персонале.

41. Проанализировать и предложить рекомендации по формированию и совершенствованию имиджа организации-работодателя на рынке труда.

42. Предложить рекомендации по использованию аутсорсинга в управлении персоналом предприятия (организации, учреждения).

43. Предложить рекомендации по оптимизации социально-профессиональной и квалификационной структуры персонала.

44. Разработать квалификационную характеристику и компетенции менеджера по персоналу.

45. Проанализировать и предложить рекомендации по совершенствованию процесса найма персонала.

46. Проанализировать и предложить рекомендации по совершенствованию процесса подбора и расстановки персонала.

47. Проанализировать и предложить рекомендации по совершенствованию процесса выбора и использования источников покрытия потребности в персонале.

48. Проанализировать и предложить рекомендации по совершенствованию технологии оценки персонала при найме

49. Проанализировать и предложить рекомендации по совершенствованию процесса приема персонала на работу.

50. Проанализировать и предложить рекомендации по совершенствованию процесса отбора персонала.

51. Проанализировать и предложить рекомендации по совершенствованию методов отбора персонала.

52. Проанализировать и предложить рекомендации по совершенствованию организации процесса деловой оценки персонала.

53. Проанализировать и предложить рекомендации по совершенствованию этапов деловой оценки персонала.

54. Проанализировать и предложить рекомендации по совершенствованию методов оценки персонала.

55. Проанализировать и предложить рекомендации по совершенствованию организации профориентации и трудовой адаптации персонала.

56. Разработать программы адаптации для различных категорий персонала.

57. Проанализировать и предложить рекомендации по совершенствованию видов и направлений адаптационной работы.

58. Проанализировать и предложить рекомендации по совершенствованию организации труда персонала.

59. Проанализировать и предложить рекомендации по совершенствованию организации рабочих мест персонала.

60. Проанализировать и предложить рекомендации по совершенствованию процесса высвобождения персонала.

61. Проанализировать и предложить рекомендации по совершенствованию методов аутплейсмента в управлении персоналом.

62. Проанализировать и предложить рекомендации по совершенствованию использования информационных технологий управления персоналом.

63. Проанализировать и предложить рекомендации по совершенствованию технологий поиска и подбора персонала.

64. Разработать модели компетенций для оценки/развития персонала организации.

65. Разработать проект внедрения оценки персонала на основе компетентностного подхода.

66. Разработать предложения по формированию корпоративных профессиональных стандартов рабочих мест.

67. Проанализировать и предложить рекомендации по совершенствованию управления социально-психологической адаптацией персонала.

68. Разработать предложения по оптимизации системы управления персоналом на основе аутсорсинга.

69. Разработать предложения по совершенствованию системы найма персонала как фактора социального развития.

70. Разработать предложения по совершенствованию системы деловой оценки персонала в целях социального развития.
71. Разработать программу закрепления молодых специалистов.
72. Предложить мероприятия по созданию системы оценки затрат на персонал с использованием информационных технологий.
73. Предложить мероприятия по совершенствованию технологии поиска персонала на основе создания базы данных претендентов и вакансий.
74. Предложить мероприятия по развитию технологии управления персоналом на основе делегирования полномочий.
75. Проанализировать и предложить рекомендации по совершенствованию методов управления персоналом.
76. Проанализировать и предложить рекомендации по совершенствованию системы развития персонала.
77. Проанализировать и предложить рекомендации по совершенствованию организации обучения персонала.
78. Проанализировать и предложить рекомендации по совершенствованию использования форм и методов обучения.
79. Проанализировать и предложить рекомендации по совершенствованию системы непрерывного обучения персонала.
80. Проанализировать и предложить рекомендации по совершенствованию проведения аттестации персонала.
81. Проанализировать и предложить рекомендации по совершенствованию управления деловой карьерой персонала.
82. Проанализировать и предложить рекомендации по совершенствованию системы планирования деловой карьеры персонала.
83. Проанализировать и предложить рекомендации по совершенствованию управления служебно-профессиональным продвижением персонала.

84. Проанализировать и предложить рекомендации по совершенствованию управления кадровым резервом для замещения руководящих должностей.

85. Проанализировать и предложить рекомендации по совершенствованию процесса контроля работы с кадровым резервом.

86. Проанализировать и предложить рекомендации по совершенствованию использования обучения персонала в управлении его деловой карьерой.

87. Проанализировать и предложить рекомендации по совершенствованию управления нововведениями в кадровой работе.

88. Разработать систему нематериальных стимулов в управлении персоналом.

89. Проанализировать и предложить рекомендации по совершенствованию процесса материального стимулирования персонала.

90. Проанализировать и предложить рекомендации по совершенствованию организационной культуры в системе управления персоналом.

## **8. Требования к оформлению отчета по практике**

По результатам прохождения производственной практики НИР практики обучающиеся готовят отчетную документацию (отчет) о прохождении практики, используя накопленный и обработанный в ходе практики материал.

Материалы отчета должны излагаться четко, ясно, последовательно с соблюдением логичности перехода от одной части к другой. Следует использовать принятую научную терминологию, избегать повторений общеизвестных положений, имеющих в учебниках и учебных пособиях.

Стиль написания отчета – безличный монолог, без употребления форм первого и второго лица, местоимений единственного числа. Во всей работе должно быть обеспечено единообразие терминов, обозначений и условных

сокращений.

Язык работы – государственный, стиль – научный, четкий, без орфографических и синтаксических ошибок; последовательность – логическая.

Техническое оформление отчета по практике должно соответствовать следующим требованиям: отчетная документация о практике печатается с помощью текстового редактора Word на одной стороне страниц стандартного белого листа бумаги формата А4 (210х297 мм); шрифт – Times New Roman; кегль – 14; межстрочный интервал – 1,5 (до тридцати строк на странице); с соблюдением размеров полей: верхнее, нижнее – 2 см, левое – 3 см, правое – 1,5 см; абзац – 1,25 см. Печать должна быть четкой, черного цвета, шрифт – «Обычный».

Объем отчета по производственной (преддипломной) практике должен составлять 40-50 страниц печатного текста без учета приложений. Ниже приведена обязательная структура отчета:

Титульный лист (Приложение А).

Содержание (Приложение Б).

Введение.

Основная часть.

Охрана труда.

Индивидуальное задание.

Заключение.

Список использованных ресурсов (Правила библиографического описания представлены в Приложении В).

Приложения.

Титульный лист отчетной документации оформляется по установленному образцу.

Содержание должно включать наименование и номера начальных страниц всех глав и параграфов отчета. В содержание необходимо включить все заголовки, имеющиеся в отчетной документации, начиная с введения и

заканчивая приложениями.

Во введении приводится обоснование актуальности поставленных задач, объект и предмет исследования, формулируются цели и задачи, обозначаются используемые методы исследования.

Текст основной части отчета делится на главы и параграфы.

Заголовки структурных частей работы «СОДЕРЖАНИЕ», «ВВЕДЕНИЕ», «НАЗВАНИЕ ГЛАВЫ», «ЗАКЛЮЧЕНИЕ», «СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ РЕСУРСОВ», «ПРИЛОЖЕНИЯ» печатаются большими жирными буквами по центру страницы. Заголовки параграфов печатаются маленькими жирными буквами (кроме первой прописной) с абзаца и выравниваются по ширине. Точка в конце заголовка не ставится. Если заголовок состоит из двух или более предложений, их разделяют точками.

Расстояние между заголовком структурных частей работы и текстом должно составлять 2 интервала основного текста, между заголовком параграфов и текстом – 1 интервал.

Каждую структурную часть и новую главу отчета следует начинать с новой страницы.

Номера страниц проставляют в середине верхнего поля листа арабскими цифрами при соблюдении сквозной нумерации по всему тексту работы. Точка в номере страницы не ставится. Нумерация страниц, глав, параграфов, рисунков, таблиц, формул изображается арабскими цифрами без знака №.

Титульный лист и содержание включаются в общую нумерацию страниц, но номер страницы на них не проставляется. Нумерация начинается со страницы – «ВВЕДЕНИЕ».

Нумерация глав осуществляется по порядку в пределах всей работы и обозначается арабскими цифрами, отделяемыми точкой. Параграфы нумеруются арабскими цифрами в пределах каждой главы. Номер параграфа состоит из номера главы и порядкового номера параграфа, разделенных

точкой, например: 1.3. (третий параграф первой главы)

«СОДЕРЖАНИЕ», «ВВЕДЕНИЕ», «ЗАКЛЮЧЕНИЕ», «СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ РЕСУРСОВ», «ПРИЛОЖЕНИЯ» – не нумеруют как главу.

Содержание иллюстраций должно дополнять текст работы, раскрывать суть явления, наглядно иллюстрировать размышления обучающегося, поэтому в тексте на каждую из них должна быть ссылка с соответствующим комментарием.

Иллюстрации (схемы, графики и т.п.) и таблицы следует подавать в отчете непосредственно после текста, где они упомянуты впервые, или на следующей странице. Если они содержатся на отдельных страницах отчета, их включают в общую нумерацию страниц. Иллюстративные или табличные материалы, размеры которых превышают формат А4, размещают в приложениях. На все иллюстрации должны быть ссылки в тексте.

Иллюстрации обозначают словом («Рис.») и нумеруют последовательно в пределах главы, за исключением иллюстраций в приложениях. Номер иллюстрации должен состоять из номера главы и порядкового номера иллюстрации, разделённых точкой: например, «Рис. 1.2» – второй рисунок первой главы. Номер иллюстрации, ее название и пояснительные подписи размещают последовательно под иллюстрацией по центру.

Простые внутристрочные и однострочные формулы должны быть набраны символами без использования специальных редакторов (допускается использование специальных символов из шрифтов Symbol, Greek Math Symbols, Math-PS, Math A, Mathematica BTT). Сложные и многострочные формулы должны быть целиком набраны в редакторе формул Microsoft Equation 2.0, 3.0.

Формулы в отчете нумеруются в пределах главы. Номер формулы состоит из номера главы и порядкового номера формулы в главе, разделённых точкой. Номера формул пишут у правого поля страницы на уровне формулы в круглых скобках, например, (3.1) – первая формула

третьей главы. Пояснение значений символов, числовых коэффициентов в формулах предоставляется непосредственно после формулы в той последовательности, в которой они представлены в формуле, и каждое – с новой строки.

Первую строку пояснения начинают со слова «где» без двоеточия, без абзаца.

В тексте формулы выделяются строками, т.е. выше и ниже каждой формулы нужно оставлять один интервал. Если уравнение не вмещается в одну строку, его следует перенести после знака равенства (=) или после знаков плюс (+), минус (-), умножения (x) и деления (/).

Таблицы нумеруют последовательно (за исключением тех, что размещены в приложениях) в пределах глав. В правом верхнем углу размещают надпись «Таблица» с указанием ее номера, который состоит из номера главы и порядкового номера таблицы, разделенных точкой: например, Таблица 2.3 (третья таблица второй главы). Название таблицы находится над ней, по центру страницы.

При переносе таблицы на другую страницу в правом верхнем углу над последующими частями пишут «Продолжение табл. 2.3».

В таблицах необходимо обязательно указывать единицу измерения. Если все единицы измерения одинаковы для всех показателей таблицы, они приводятся в заголовке. Единицы измерения должны приводиться в соответствии со стандартами. Числовые величины в таблице надо указывать с одинаковым количеством десятичных знаков. Заголовки колонок таблиц начинаются с большой буквы.

При ссылке в тексте слово «таблица» пишут сокращенно: например, в «табл. 1.2». В повторных ссылках на таблицы и иллюстрации необходимо применять сокращенное слово «смотри»: например, см. «табл. 1.2.».

Ссылки в тексте отчета на источники информации следует отмечать порядковым номером ссылок, выделенным двумя квадратными скобками, например, в работах [1;3 – 9]. При цитировании одного источника

необходимо указывать страницу [1, с. 223].

Ресурсы (источники) в списке необходимо размещать в алфавитном порядке или в порядке упоминания в тексте. Сведения о включенных в список ресурсах следует подавать в соответствии с требованиями ГОСТ.

Приложения являются продолжением отчета и размещаются в порядке появления ссылок на них по тексту.

Приложения имеют дополнительное, обычно справочное значение, но являются необходимыми для более полного, целостного восприятия отчета.

По содержанию приложения могут быть очень разнообразны: копии подлинных документов, выдержки из отчётных материалов, отдельные положения из инструкций и правил и т.д. По форме они могут представлять собой текст, таблицы, графики, рисунки и т.п.

Кроме того, в Приложения целесообразно включать вспомогательный материал, необходимый для полноты восприятия работы в соответствии с направлением подготовки (магистерской программой):

- реальные документы предприятия (организации, учреждения);
- рекламные материалы;
- таблицы вспомогательных цифровых данных (приводятся в приложениях, если по объему превышают одну страницу);
- инструкции, методики, инструментарий проводимых в период прохождения практики эмпирических исследований, описание алгоритмов и программ решения задач на ПК, разработанные в процессе выполнения магистерской диссертации;
- отчеты о результатах проводимых обучающимися эмпирических исследований, подготовленные и предоставленные на базе практики;
- иллюстрации вспомогательного характера.

Приложение имеет заголовок, напечатанный строчными буквами с первой большой буквы, выравнивание по центру страницы.

В правом верхнем углу с первой большой буквы печатается слово «Приложение» и рядом – большая буква, обозначающая приложение.

Приложения последовательно обозначаются заглавными буквами русского алфавита, за исключением букв Ё, З, Й, О, Ч, Ь, Ы, Ъ. На каждое приложение должна быть ссылка в тексте. Единственное приложение обозначается как «Приложение А».

Иллюстрации, таблицы и формулы, размещенные в приложениях, нумеруют в пределах каждого приложения, например, «рис. Д.1.2» – второй рисунок первого раздела приложения Д; «формула (А.1)» – первая формула приложения А.

Завершенный и оформленный надлежащим образом отчет о прохождении практики подписывается руководителем практики по месту ее прохождения на титульном листе, закрепляется печатью организации и сдается на кафедру для регистрации и предоставления руководителю практики от кафедры.

## **9. Подведение итогов практики**

Обучающиеся предоставляют отчетную документацию (дневник и отчет о прохождении практики НИР по теме ВКР на кафедру не позднее трех календарных дней после окончания практики. Защита производится не позднее семи календарных дней после сдачи отчета.

### **9.1. Защита отчетов**

Результаты прохождения практики НИР по теме ВКР определяются путем проведения промежуточной аттестации, формой которой является дифференцированный зачет, с выставлением оценок «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» «неудовлетворительно», «зачтено», которые заносятся в ведомость и зачетную книжку обучающегося. Оценка «неудовлетворительно» и «не зачтено» проставляются в ведомость, в зачетную книжку не вносятся.

Результаты проведения промежуточной аттестации отражаются на титульном листе отчета о прохождении практики обучающегося, где также указывается дата и подпись руководителей практики от кафедры и

предприятия (организации, учреждения) – базы практики.

Обучающимся, которые были направлены на практику, приступили к прохождению практики, выполнили программу практики, сдали отчетную документацию и прошли защиту, руководитель практики от кафедры выставляет в ведомость соответствующую оценку.

Обучающимся, которые не выполнили программу практики, руководитель практики от кафедры выставляет в ведомости «не явился», а обучающиеся считаются имеющими академическую задолженность.

Оценка по практике приравнивается к оценкам (зачетам) по теоретическому обучению и учитывается при подведении итогов общей успеваемости обучающихся.

Обучающиеся, получившие оценку «неудовлетворительно» или «не зачтено» при проведении промежуточной аттестации по итогам практики считаются имеющими академическую задолженность. Порядок ликвидации академической задолженности производится в соответствии с локальными нормативными актами Академии.

Окончательная оценка результатов прохождения преддипломной практики осуществляется по результатам защиты отчетов по практике, осуществляемой в форме собеседования обучающихся с комиссией, состав которой определяется решением заседания кафедры управления персоналом и экономики труда. Указанные собеседования должны быть организованы в течение десяти календарных дней после окончания практики.

## **9.2. Критерии оценивания**

Оценивание результатов практики осуществляется по государственной шкале, процентной шкале и шкале ECTS. Для оценивания отчета по практике используются критерии, приведенные в табл. 9.1.

Система оценивания академических достижений обучающегося  
по производственно (преддипломной) практике

| №<br>п/п            | Критерии и<br>основные<br>требования к<br>выполнению                                  | Количество баллов |                     |                     |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
|                     |                                                                                       | «отлично»         | «хорошо»            | «удовлетворительно» |
| 1.                  | Выполнение программы практики и качество выполнения заданий                           | 22-20             | 20-17               | 17-16               |
| 2.                  | Соблюдение сроков сдачи отчетной документации                                         | 14-13             | 13-11               | 11-8                |
| 3.                  | Сбор и обобщение обучающимися данных для оформления отчетной документации по практике | 20-19             | 19-16               | 16-13               |
| 4.                  | Соблюдение требований к содержанию отчетной документации по практике                  | 14-12             | 12-10               | 10-7                |
| 5.                  | Соблюдение требований к оформлению                                                    | 14-12             | 12-10               | 10-7                |
| 6.                  | Оценка руководителя практики от кафедры                                               | 5                 | 4                   | 3                   |
| 7.                  | Защита отчета по практике на кафедре                                                  | 5                 | 4                   | 3                   |
| 8.                  | Ответы на вопросы при защите отчета по практике                                       | 6-4               | 5-4                 | 4-3                 |
| <b>Всего баллов</b> |                                                                                       | <b>100-90 (A)</b> | <b>89-75 (B, C)</b> | <b>74-60 (D, E)</b> |

Максимальное количество баллов выставляется, если обучающийся в полном объеме, качественно и своевременно выполнил необходимые работы, собрал и усвоил необходимый материал, грамотно и логично его изложил, правильно обосновал принятые решения, изучил предложенную литературу,

проявил творческий подход при выполнении заданий.

Количество оценочных баллов снижается (до 50%) в случае, если обучающийся выполняет работы с нарушением сроков, не полностью выполняет поставленные задачи, допускает неточности в оформлении материала, при защите результатов практики является непоследовательным в ответах, недостаточно обосновывает свои выводы.

Баллы не начисляются, если обучающийся не выполнил определенный вид задания, выполнил его с нарушением установленных требований, не может ответить на вопрос о сущности исследуемых вопросов, не выполнил календарный план прохождения практики.

При подведении итогов по практике выносится дифференцированная оценка по балльной шкале (табл. 9.2).

Таблица 9.2

Соответствие государственной шкалы оценивания и шкалы ECTS

| По шкале ECTS | Сумма баллов за все виды учебной деятельности | По государственной шкале  | Определение                                                                       |
|---------------|-----------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 1             | 2                                             | 3                         | 4                                                                                 |
| A             | 90-100                                        | «Отлично» (5)             | отличное выполнение с незначительным количеством неточностей                      |
| B             | 80-89                                         | «Хорошо» (4)              | в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 10%) |
| C             | 75-79                                         |                           | в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 15%) |
| D             | 70-74                                         | «Удовлетворительно» (3)   | неплохо, но со значительным количеством недостатков                               |
| E             | 60-69                                         |                           | выполнение удовлетворяет минимальные критерии                                     |
| FX            | 35-59                                         | «Неудовлетворительно» (2) | с возможностью повторной аттестации                                               |
| F             | 0-34                                          |                           | с обязательным повторным изучением дисциплины (выставляется комиссией)            |

## **10. Учебно-методическое и информационное обеспечение производственной практики (научно-исследовательской работы (по теме выпускной квалификационной работы))**

### *Основная литература*

1. Козлов, В, С,. Разработка новых и адаптация существующих инструментов по формированию процессов управления в организациях сферы услуг: монография. - ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2020. - 260 с.
2. Основы охраны труда : конспект лекций для студентов ОУ «бакалавр» всех профилей направлений подготовки очной / заочной форм обучения. - Донецк : ДонАУиГС, 2018. - 152 с.
3. Николайчук В.Е.. Управление персоналом : учебное пособие. - Донецк : Донбасс, 2011. - 1004 с.
4. Беленцов, В. Н.. Технико-экономический анализ :конспект лекций . - ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2017. - 113 с.
5. Анализ хозяйственной деятельности в некоммерческих организациях :конспект лекций для студентов образовательного уровня «магистр» направления подготовки 38.04.01 «Экономика» (профиль «Бухгалтерский учёт, анализ и аудит») очной / заочной форм обучения . - ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2018. - 130 с.

### *Дополнительная литература*

1. Экономический анализ : учебное пособие . - Ульяновск : УлГТУ, 2018. - 130 с.
2. Системный анализ : теория, методология, практика : учебное пособие. - Ульяновск : УлГТУ, 2020. - 148 с.
3. Методы анализа в менеджменте: конспект лекций для студентов 2 курса образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (профиль «Менеджмент внешнеэкономической

деятельности», «Управление в международном бизнесе») очной / заочной форм обучения . - ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2019. - 143 с.

4. Комплексный анализ хозяйственной деятельности :учебно-методическое пособие для студентов образовательного уровня «бакалавр» направления подготовки 38.03.01 «Экономика» (профиль «Бухгалтерский учёт, анализ и аудит») очной / заочной форм обучения . - ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2017. - 345 с.

5. Подбор и найм персонала :учебное пособие для обучающихся 3 курса образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» очной / заочной форм обучения. - ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2021. - 319 с.

6. Управление персоналом организации: учебное пособие для обучающихся 4 курса образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» очной / заочной форм обучения. - ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2019. - 433 с.

6. Алавердов, А.Р. Управление кадровой безопасностью организации : учебник / А.Р. Алавердов. – Москва : Market DS, 2019. – 170 с.

7. Булгакова, С.В. Управленческий учет : учебник / С.В. Булгакова. — Москва : КноРус, 2018. - 288 с.

8. Герасимова, Л.Н. Методы управленческого учета : учебник / Л.Н. Герасимова. - Москва : Проспект, 2016. - 182 с.

9. Знаменский, Д.Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебник / Д.Ю. Знаменский, Н.А. Омельченко ; под общ. ред. Н.А. Омельченко. – Москва : Юрайт, 2018. – 365 с

10.Казарян, И.Р. Управление социальным и профессиональным развитием персонала : учебное пособие / И.Р. Казарян, Н.П. Калашникова, А.В. Вотинцева; ФГБОУ ВО «Забайкальский государственный университет». – Чита : Забайкальский гос. ун-т, 2016. – 157 с.

11.Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала :

учебное пособие / А.Я. Кибанов, К.Д. Захаров, И.А. Федорова; Под ред. А.Я. Кибанова. - Москва : Проспект, 2019. - 80 с.

12.Киселева, Е.В. Планирование и развитие карьеры : учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Е.В. Киселева. – Вологда: Легия, 2018. – 332 с.

13.Колесников, А.В. Корпоративная культура. Учебник и практикум для академического бакалавриата / А.В. Колесников. – Юрайт, 2018. – 167 с.

14.Кузнецов, И.Н. Документационное обеспечение управления и делопроизводство : учебник / И.Н. Кузнецов. - М.: ЮРАЙТ, 2017. - 576 с. [

15.Мизинцева, М.Ф. Оценка персонала : учебник и практикум для бакалавров / М.Ф. Мизинцева, А.Р. Сардарян ; Российский ун-т дружбы народов. – Москва : Юрайт, 2017. – 377 с.

16.Митрофанова, А.Е. Кадровые риски и их оценка : учебное пособие : для подготовки бакалавров по направлению 38.03.03 Управление персоналом / А.Е. Митрофанова, Д.К. Захаров, Р.А. Ашурбеков ; ФГБОУ ВО «Государственный университет управления». – Москва : ГУУ, 2016. – 135 с.

17.Мокий, М.С. Методология научных исследований : учебник / М.С. Мокий, А.Л. Никифоров, В.С. Мокий ; под ред. М.С. Мокия. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 255 с.

18.Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова. – М.: Инфра-М, 2017. – 524 с.

19.Мумладзе, Р.Г. Экономика и социология труда : учебник / Р.Г. Мумладзе, Г.Н. Гужина; под общ. ред. Р.Г. Мумладзе. – 4-е изд., стер. - Москва : КноРус, 2015. - 326 с.

20.Одегов, Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник для вузов / Ю.Г. Одегов, М. Г. Лабаджян. - М. : Издательство Юрайт, 2019. - 444 с.

21.Организационная культура: учебник для академического бакалавриата / под ред. В.Г. Смирновой. - М. : Издательство Юрайт, 2017. - 306 с.

22.Пашуто, В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии : учебно-практическое пособие / В.П. Пашуто. - Москва : КноРус, 2018. - 317 с.

23.Подвербных, О.Е. Стратегическое управление человеческими ресурсами : учебник для студентов высших учебных заведений / О.Е. Подвербных ; Сибирский гос. аэрокосмический ун-т им. Акад. М.Ф. Решетнева. – Красноярск : СибГАУ, 2018. – 160 с

24.Потемкин, В.К. Управление персоналом Учебник для вузов. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2018. – 340 с.

25.Пугачев, В.П. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации : учебное пособие / В.П. Пугачев, Н.Н. Опарина. - М. : КНОРУС, 2016. - 208 с.

26.Пугачёв, В.П. Планирование персонала организации: Учебное пособие / Пугачёв В.П. - М.: Издательство Московского университета, 2017. – 236 с.

27.Рофе, А.И. Организация и нормирование труда : учебное пособие / А.И. Рофе. - Москва : КноРус, 2016. - 221 с.

28.Соломанидина, Т.О. Кадровая безопасность компании : учеб. пособие / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2018. - 559 с.

29.Финансовый менеджмент : учебное пособие / Р.И. Найденова, А.Ф. Виноходова, А.И. Найденов. — Москва : КноРус, 2018. — 208 с.

30.Финансовый менеджмент : учебное пособие / Л.А. Мочалова под ред., А.В. Касьянова, Э.И. Рау. - Москва : КноРус, 2016. - 384 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.book.ru/book/916999>

31. Шапиро, С.А. Организационная культура : учебник / С.А. Шапиро. - Москва : КноРус, 2018. - 256 с.

***Интернет-ресурсы:***

1. Федеральная служба государственной статистики. – URL: <https://rosstat.gov.ru/?ref=toptrafficsites>
2. Роструд Федеральная служба по труду и занятости. – URL: <https://rostrud.gov.ru/>
3. КлассИнформ.РУ Справочник кодов общероссийских классификаторов.- URL:<https://classinform.ru/>
4. Сайт по кадровому делопроизводству . – URL: <https://www.kadrovik-praktik.ru/>
5. Онлайн инспекция – Банк документов.- URL: <https://онлайнинспекция.рф/documents/?role=employer>
6. Журнал «КСК эксперт». – URL: <https://journal.ksk.expert/>
7. Журнал «Управление персоналом» ». – URL: <https://www.top-personal.ru/>
8. «Кадровое дело» Практический журнал по кадровой работе». – URL: <https://www.kdelo.ru/>

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Донецкая академия управления и государственной службы»

Факультет государственной службы и управления  
Кафедра управления персоналом и экономики труда

**ОТЧЕТ**  
**О ПРОХОЖДЕНИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРАКТИКИ**  
**(НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЫ**  
**(ПО ТЕМЕ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ))**

---

*(место прохождения практики)*

Обучающийся \_\_\_\_\_  
(ФИО)  
курса \_\_\_\_\_ группы \_\_\_\_\_

Направление подготовки 38.04.03 Управление персоналом

Профиль «Управление персоналом»

Форма обучения \_\_\_\_\_

Оценка:

по государственной шкале \_\_\_\_\_  
(прописью)

по шкале ECTS \_\_\_\_\_

Сроки прохождения практики:

с « \_\_\_\_ » \_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г. до « \_\_\_\_ » \_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

Руководитель практики от кафедры

\_\_\_\_\_  
(ФИО, ученая степень, ученое звание, должность)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.  
(подпись)

Руководитель практики от профильной организации

\_\_\_\_\_  
(ФИО, должность)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.  
(подпись) МП

Донецк  
20 \_\_\_\_ г.

## СОДЕРЖАНИЕ

### ВВЕДЕНИЕ

#### ГЛАВА 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ.....

- 1.1. Характеристика организации как объекта управления (задание 1).....
- 1.2. Анализ структуры, функций и методов управления организацией  
(задания 2-3).....
- 1.3. Анализ финансово-экономических показателей деятельности организации  
(задание 4).....

#### ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

- 2.1. Изучение работы структурного подразделения (специалиста) по  
управлению персоналом (задание 5)  
.....
- 2.2. Исследование кадровой политики организации (задания 6-13) .....
- 2.3. Анализ трудовых показателей организации (задание 14).....

#### ГЛАВА 3. ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ (исследование проблемных вопросов (по теме магистерской диссертации) в организации).....

- 3.1. Исследование практики осуществления (исследуемого вопроса) в  
организации.....
- 3.2. Разработка рекомендаций по совершенствованию (исследуемого вопроса) в  
организации.....

#### ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ РЕСУРСОВ.....

#### ПРИЛОЖЕНИЯ.....

**Библиографическое описание источника  
в списке использованных ресурсов**

**согласно ГОСТ Р 7.0.100 - 2018**

**Книга печатная / Текст печатный**

1. Игнатъев, С. В. Эффективность деятельности фирмы : учебник / С. В. Игнатъев, Г. Д. Петров. - Москва : НИУ ВШЭ, 2019. - 526 с. - Текст : непосредственный.
2. Формирование моделей и устойчивого развития фирмы : учебное пособие / сост. Е. Г. Иванов, Т. А. Калашников. - Краснодар : КубГАУ, 2017. - 149 с. - Текст : непосредственный.
3. Калинина, Г. П. Оптимизация численности персонала и оплата труда на фирме / Г. П. Калинина, В. П. Смирнова. - Текст : непосредственный // Экономика фирмы. - 2020. - № 5. – С. 48-57.
4. Ефимов, Г. Д. Стратегический менеджмент 21 века / Г. Д. Ефимов. – Текст : непосредственный // Экономика и менеджмент. – 2019. - № 6. – С. 82-106.

**Электронный ресурс**

5. Овсянникова, О. А. Этика государственной службы и государственного служащего / О. А. Овсянникова. — 3-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2023. — 280 с. — ISBN 978-5-507-45401-3. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/267380> (дата обращения: 05.04.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
6. Столбов, В. П. Экономическая история России : монография / В. П. Столбов. — 3-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2023. — 276 с. — ISBN 978-5-507-45530-0. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/271364> (дата обращения: 05.04.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
7. Валаамов, Ю. В. Модели трансформации хозяйственной деятельности фирмы : учебник / Ю. М. Валаамов, С. К. Гришин, Б. А. Макаров ; под общ. ред. М. С. Умарова. - Санкт-Петербург : Спутник, 2020. - 1 CD-ROM. - Систем. требования: Intel Pentium 1,6 GHz и более ; 256 Мб (RAM) ; Microsoft Windows XP и выше ; Firefox (3.0 и выше) или IE (7 и выше) или Opera (10.00 и выше), Flash Player, Adobe Reader. - Загл. с титул. экрана. - Текст : электронный.
8. Нехайчук, Д. В. К вопросу об экономических последствиях функционирования системы государственных закупок / Д. В. Нехайчук. - DOI 10.5281/zenodo.7359510. - Текст : электронный // Сборник научных работ серии "Экономика". Вып. 27. - Донецк : ДОНАУИГС, 2022. - С. 242 - 247.

9. Иванилова, С. В. Биржевое дело : учебное пособие для бакалавров / С. В. Иванилова. — 3-е изд. — Москва : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2021. — 222 с. — ISBN 978-5-394-04355-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/102271.html> (дата обращения: 20.03.2023). — Режим доступа: для авторизир. пользователей.
10. Ахтариев, И. З. Отраслевая конкурентоспособность вузов и рынок общественной образовательной аккредитации / И. З. Ахтариев. — Текст : электронный // Современная конкуренция. - 2010. - № 2. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otraslevaya-konkurentosposobnost-vuzov-i-rynok-obshchestvenoy> ( дата обращения: 05.04.2023).
11. Бахтурина, Т. А. Оценка эффективности инновационной деятельности / Т. А. Бахтурина. - Текст : электронный // Теория и практика инноваций : электронный журнал. - URL: <http://www.tonikoc.ru/journal/>. — Дата публикации: 21 апреля 2023.
12. Дуров, К. Л. Стратегия ресурсосбережения на предприятии / К. Л. Дуров. - Текст : электронный // Экономика предприятия. - 2009. - № 4. - С. 26-37. - URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=13481334552> (дата обращения: 29.03.2023). - Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.
13. Романова, Л. И. Эффективность управления ресурсам фирмы : [электронное учебное пособие]. - Москва : 1С, 2020. - 1 CD-ROM : зв., цв - Загл. с титул. экрана. - ISBN 978-5-9677-2375-9. - Текст. Изображение. Устная речь : электронные.
14. Хабарова, Н. Н. Стимулирование, рационализаторство и изобретательство / Н. Н. Хабарова. — DOI 10.154715/monitoring.2020.6.09. - Текст : электронный // Экономика XXI века. - 2020. - № 6. - С. 31-35. - URL: <https://wciom.ru/fileadmin/fil/2020/142.pdf> (дата обращения: 11.03.2023).
15. Правительство расширило программу зелёного финансирования. - Текст : электронный // Правительство России : официальный сайт. — 2023. - URL: <http://government.ru/departments/79/events/> (дата обращения: 05.04.2023).
16. Адашева, М. Г. Роль человеческого капитала в развитии фирмы / М. Г. Адашева. - DOI 20.19141/vis.2017.22.3.471. - Текст : электронный.

### Электронные файлы PDF

17. Подгорный, В. В. Планирование и контроль на предприятии : учебное пособие для обучающихся направления подготовки 38.03.01 Экономика (профиль «Экономика предприятия») / В. В. Подгорный ; Министерство науки и высшего образования РФ, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Кафедра экономики предприятия. - Донецк : ДОНАУИГС, 2023. - 433 с. - Текст : электронный.
18. История экономики : конспект лекций для обучающихся 1 и 3 курсов образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.01 Экономика (профили: «Экономика предприятия», «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Банковское дело», «Налоги и налогообложение», «Государственные и муниципальные финансы») очной / заочной форм обучения / Министерство науки и высшего образования РФ, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Кафедра экономики предприятия ; сост. Н. П. Боталова. - Донецк : ДОНАУИГС, 2023. - 223 с. - Текст : электронный.
19. Банковский менеджмент : методические рекомендации по выполнению курсовой работы для обучающихся 4 курса образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.01 Экономика (профиль «Банковское дело») очной формы обучения / Министерство науки и высшего образования РФ, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Кафедра финансовых услуг и банковского дела ; сост. Н. В. Погоржельская. – Донецк : ДОНАУИГС, 2023. – 53 с.

### Сайты

20. РУКОНТ : национальный цифровой ресурс : межотраслевая электронная библиотека : сайт / консорциум «КОТЕКСТУМ». - Сколково, 2010 - . - URL: <https://rucont.ru> (дата обращения: 06.03.2023). - Режим доступа : для авториз. пользователей. - Текст : электронный.
21. Газета.Ру : [сайт] / учредитель АО «Газета.Ру». - Москва, 1999 - . - Обновляется в течение суток. - URL: <https://www.gazeta.ru> (дата обращения: 15.04.2023). - Текст : электронный.