



МОСКОВСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ С.Ю. ВИТТЕ

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРАКТИКИ

/вид практики/

**НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ РАБОТА
(по теме выпускной квалификационной работы)**

/тип практики/

Направление подготовки

38.04.03 Управление персоналом

Направленность (профиль) подготовки

Управление человеческими ресурсами

Уровень высшего образования

Магистратура

2023 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ	3
1.1. Вид и тип, способ и форма проведения	3
1.2. Цель, задачи и нормативно-правовая база Практики	3
1.3 Место Практики в структуре ОПОП	7
1.4 Объем Практики в зачетных единицах и ее продолжительности в неделях	7
2. СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИКИ	7
2.1 Этапы практики и виды выполняемых работ	7
2.2. Задания студентам на практику	8
2.3. Особенности прохождения практики инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья	8
3. ФОРМЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ПРАКТИКИ	9
4. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ПРАКТИКЕ	11
5. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И РЕСУРСОВ СЕТИ ИНТЕРНЕТ, НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИКИ	12
6. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ПРАКТИКИ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ	13
7. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ПРОХОЖДЕНИЯ ПРАКТИКИ	13
8. СВЕДЕНИЯ ОБ УТВЕРЖДЕНИИ ПРОГРАММЫ ПРАКТИКИ И ВНЕСЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ	13
ПРИЛОЖЕНИЯ	14

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Вид и типы, способы и формы проведения практики

При реализации ОПОП ВО магистратуры по направлению 38.04.03 Управление персоналом, направленность (профиль) «Управление человеческими ресурсами», предусматривается следующий вид практики: производственная практика.

Производственная практика непосредственно ориентирована на профессиональную подготовку обучающихся.

В соответствии с видами деятельности, на которые ориентирована программа магистратуры, одним из типов производственной практики является:

- научно-исследовательская работа (по теме выпускной квалификационной работы)

Способы проведения практики – стационарная и выездная.

Практика реализуется дискретно по видам практик.

1.2. Цели, задачи и нормативно-правовая база практики

Целью профессиональной практики является овладение необходимыми компетенциями, систематизация, обобщение и углубление теоретических знаний, а также сбор эмпирического материала для подготовки и написания выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации).

Задачи практики:

- формирование профессиональных умений и навыков по выполнению анализа системы управления человеческими ресурсами организации, а также использование его результатов при разработке управленческих решений в сфере управления человеческими ресурсами;
- формирование профессиональных умений и навыков по использованию научного подхода к решению актуальных проблем в сфере управления человеческими ресурсами организации;
- овладение технологиями применения теоретических знаний для решения практических задач в области управления человеческими ресурсами;
- интегрирование знаний, полученных в рамках разных дисциплин, использование их для решения аналитических и управленческих задач с использованием современных технических средств и информационных технологий.
- систематизация собранного материала, данных для написания выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации).

Нормативную правовую базу разработки программы Практики составляют:

- Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, утвержденный приказом Минобрнауки России от 12 августа 2020 г. № 958;
- Приказ Минобрнауки России от 26.11.2020 г. № 1456 «О внесении изменений в федеральные государственные образовательные стандарты высшего образования»;
- Приказ Минобрнауки России от 08.02.2021 г. № 83 «О внесении изменений в федеральные государственные образовательные стандарты высшего образования – бакалавриат по направлениям подготовки»;
- Приказ Минобрнауки России от 27.02.2023 г. № 208 «О внесении изменений в федеральные государственные образовательные стандарты высшего образования»;
- Указ Президента РФ от 21.07.2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»;
- Постановление Правительства РФ от 16.11.2020 г. № 1836 «О государственной информационной системе «Современная цифровая образовательная среда»;
- Федеральный проект «Молодые профессионалы (Повышение конкурентоспособности профессионального образования)» в рамках Национального проекта «Образование» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 г. № 16);

- Федеральный проект «Кадры для цифровой экономики» в рамках Национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 04.06.2019 г. № 7);
- Постановление Правительства Российской Федерации от 18.04.2016 г. № 317 «О реализации национальной технологической инициативы»;
- Ведомственные программы цифровой трансформации, утвержденные Постановлением Правительства РФ от 10.10.2020 г. № 1646 «О мерах по обеспечению эффективности мероприятий по использованию информационно-коммуникационных технологий в деятельности федеральных органов исполнительной власти и органов управления государственными внебюджетными фондами»;
- Приказ Минобрнауки России от 06.04.2021 г. № 245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры»;
- Приказ Минобрнауки России № 885, Минпросвещения России № 390 от 05.08.2020 г. «О практической подготовке обучающихся» (вместе с «Положением о практической подготовке обучающихся»);
- Приказ Минобрнауки России от 29.06.2015 г. № 636 «Об утверждении Порядка проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры»;
- Приказ Минобрнауки России от 31.07.2020 г. № 860 «Об утверждении показателей, характеризующих общие критерии оценки качества условий осуществления образовательной деятельности организациями, осуществляющими образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования»;
- Приказ Минобрнауки России от 26.03.2021 г. № 209 «Об утверждении Общих требований к определению нормативных затрат на оказание государственных (муниципальных) услуг в сфере высшего образования и дополнительного профессионального образования для лиц, имеющих или получающих высшее образование, молодежной политики, применяемых при расчете объема субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного (муниципального) задания на оказание государственных (муниципальных) услуг (выполнение работ) государственным (муниципальным) учреждением»;
- Приказ Минтруда России от 06.10.2015 №691н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом»;
- Приказ Минтруда России от 28.11.2016 №676н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по оказанию государственных услуг в области занятости населения»;
- Приказ Минтруда России от 17.04.2018 №248н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по процессному управлению»;
- Приказ Минтруда России от 30.08.2018 №564н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению рисками»;
- Приказ Минтруда России от 19.02.2019 №95н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по интернет-маркетингу»;
- Приказ Минтруда России от 06.07.2020 №405н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по большим данным»;
- Устав ЧОУВО «МУ им. С.Ю. Витте»;
- Локальные нормативные акты Университета.

1.3. Перечень планируемых результатов обучения при прохождении практики, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО

В ходе обучения у обучающихся должны быть сформированы компетенции в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки (специальности) и с учетом обобщенных трудовых функций и трудовых функций профессиональных стандартов, на

которые ориентирована ОПОП. Соотношение обобщённых трудовых функций (ОТФ) и трудовых функций, имеющих отношение к будущей профессиональной деятельности обучающегося (ТФ):

Перечень обобщённых трудовых функций и трудовых функций, имеющих отношение к профессиональной деятельности выпускника программы магистратуры по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом направленности (профилю) Управление человеческими ресурсами

Код и наименование профессионального стандарта	Обобщенные трудовые функции	Трудовые функции
	наименование	Наименование
07.003 Профессиональный стандарт "Специалист по управлению персоналом"	H7 Стратегическое управление персоналом организации	H/01.7 Разработка системы стратегического управления персоналом организации H/02.7 Реализация системы стратегического управления персоналом организации
	G7 Операционное управление персоналом и подразделением организации	G/01.7 Разработка системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения G/02.7 Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения
03.011 Профессиональный стандарт "Специалист по оказанию государственных услуг в области занятости населения"	D7 Руководство деятельностью подразделения центра занятости населения (далее - ЦЗН)	D 03/7 Мониторинг рынка труда, потребности в кадрах и качества оказываемых госуслуг
06.042 Профессиональный стандарт «Специалист по большим данным»	B7 Управление этапами жизненного цикла методологической и технологической инфраструктуры анализа больших данных	B/09.7 Управление персоналом, обеспечивающим работу с большими данными
06.043 Профессиональный стандарт "Специалист по интернет-маркетингу"	L7 Управление персоналом в подразделении интернет-маркетинга	L/01.7 Разработка системы мотивации специалистов по интернет-маркетингу
07.007 Профессиональный стандарт "Специалист по процессному управлению"	C7 Проектирование и внедрение системы процессного управления организации	C/01.7 Анализ системы процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения (в области управления человеческими ресурсами)

		С/05.7 Разработка предложений по устранению и (или) предупреждению выявленных причин отклонений в системе процессного управления (в области управления человеческими ресурсами)
08.018 Профессиональный стандарт "Специалист по управлению рисками"	С7 Планирование, координирование и нормативное обеспечение интегрированной комплексной деятельности подразделений по управлению рисками в соответствии со стратегическими целями организации	С/02.7 Поддержание эффективных коммуникаций в сфере управления рисками и мотивация сотрудников подразделений

В результате прохождения практики у обучающихся должны быть сформированы следующие профессиональные компетенции, соотнесенные с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО (Таблица 1):

Код и наименование профессиональной компетенции	Код и наименование индикатора достижения профессиональной компетенции
УК-4. Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия	УК-4.1 Осуществляет академическое и профессиональное взаимодействие, в том числе на иностранном языке УК-4.2. Переводит академические тексты (рефераты, аннотации, обзоры, статьи и т.д.) с иностранного языка или на иностранный язык УК-4.3. Использует современные информационно-коммуникативные средства для коммуникации.
ОПК-1. Способен применять знания (на продвинутом уровне) фундаментальной экономической науки при решении практических и (или) исследовательских задач;	ОПК-1.2 Осуществляет решение практических и (или) исследовательских задач с применением изученных методов фундаментальной экономической науки: макроэкономики и микроэкономики. ОПК-1.3. Анализирует и критически оценивает достижения науки в области управления персоналом и междисциплинарных научных исследованиях.
ОПК-2. Способен применять продвинутые инструментальные методы экономического анализа в прикладных и (или) фундаментальных исследованиях;	ОПК-2.1 Владеет инструментальными математическими методами анализа экономических данных для решения прикладных задач ОПК-2.2 Умеет применять аналитические методы обработки экономической информации в прикладных и (или) фундаментальных исследованиях.
ОПК-5. Способен использовать современные информационные технологии и программные средства при решении профессиональных задач.	ОПК-5.1 Осуществляет выбор современных информационных технологий и программных средств для решения профессиональных задач
ПК-4 Способен к участию в научно-исследовательской и образовательной деятельности в сфере управления человеческими ресурсами в организациях различных форм собственности.	ПК-4.1. Демонстрирует умение разрабатывать программы научных исследований в области проблем управления человеческими ресурсами. ПК-4.2. Умеет находить и обрабатывать информацию по проблеме исследований, применяет количественные и качественные методы анализа, составляет научные обзоры, отчеты, готовит научные публикации и выступает с сообщениями и докладами. ПК-4.3. Разрабатывает необходимые учебно-методические материалы для обучения/переподготовки персонала организации, участвует в преподавании специализированных дисциплин. ПК-4.4. Использует современные образовательные технологии, подготавливает и проводит рабочие встречи и совещания, формулирует повестку, регламент, проблемное поле, ведет дискуссию, принимает совместные решения.

1.4. Место практики в структуре образовательной программы

Производственная практика – научно-исследовательская работа (по теме выпускной квалификационной работы) входит в Блок 2 «Практики», который в полном объеме относится к обязательной части ОПОП ВО по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, направленность (профиль) «Управление человеческими ресурсами». Индекс производственной практики – профессиональной практики в учебном плане – Б2.О.02.01(П).

Прохождение производственной практики – научно-исследовательская работа (по теме выпускной квалификационной работы) является логически связана с прохождением обучающимися учебной практики (научно-исследовательская работа), освоением материала учебных дисциплин «Управление человеческими ресурсами и человеческий капитал: российский и мировой опыт», «Социальная политика государства и управление социальным развитием организации», «Стратегическое и оперативное управление персоналом», «Рынок труда», «Актуальные изменения организации труда и форм занятости персонала», «Корпоративная культура и ее формирование» и др. и направлена на сбор и систематизацию материала для написания выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации).

Прохождение данной практики является базовым для освоения учебного материала дисциплин «Управление трудовыми ресурсами», «Инновации в управлении человеческими ресурсами», а также прохождение производственной (профессиональной) практики.

1.5. Объем практики в зачетных единицах и ее продолжительность в неделях

Объем практики установлен ОПОП ВО и составляет 22 зачетные единицы.

Таблица 2. Трудоемкость практики в академических часах и ее продолжительность в неделях

Вид и тип практики	Трудоемкость в часах	Трудоемкость в зачетных единицах	Продолжительность в неделях
Производственная практика: технологическая (проектно-технологическая) практика	792	22	14

Обучающемуся за время прохождения производственной практики необходимо выполнить индивидуальное задание.

2. СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИКИ

2.1. Организация практики и ее этапы

Практика является обязательным разделом ОПОП ВО и представляет собой вид учебных занятий, непосредственно ориентированных на практическую подготовку обучающихся в соответствии с видами деятельности, на которые направлена программа магистратуры.

Производственная практика осуществляется на основе договоров с организациями, осуществляющих деятельность по профилю ОПОП 38.04.03 Управление персоналом.

Обучающиеся, совмещающие обучение с трудовой деятельностью, вправе проходить производственную практику по месту трудовой деятельности в случаях, если профессиональная деятельность, осуществляемая ими, соответствует требованиям образовательной программы к проведению практики.

Также производственная практика может проводиться в структурных подразделениях ЧОУ ВО «МУ им. С.Ю. Витте».

Обучающиеся направляются на практику на основании заявления (Приложение 1).

Обучающиеся в период прохождения практики:

- выполняют индивидуальные задания, предусмотренные программами практики;
- соблюдают правила внутреннего трудового распорядка;
- соблюдают требования охраны труда и пожарной безопасности

Практика осуществляется в три этапа:

- Подготовительный этап (проведение инструктивного совещания с приглашением

работодателей и руководителей Практики от ЧОУВО «МУ им. С.Ю. Витте», ознакомление студентов с содержанием и спецификой деятельности организации, доведение до студента индивидуального задания на практику, видов отчетности по Практике).

- Организационно-аналитический этап *реализуется как практическая подготовка* (участие студентов в различных видах профессиональной деятельности в соответствии с индивидуальным заданием).

- Результативно-аналитический этап (оформление отчета о практике, анализ проделанной работы и подведение её итогов, представление отчета руководителю).

2.2. Индивидуальное задание на практику

- В процессе прохождения практики обучающийся должен руководствоваться индивидуальным заданием, которое получает от руководителя практики от Университета. При прохождении практики в профильной организации, индивидуальное задание должно быть согласовано с руководителем практики от профильной организации.

- Индивидуальное задание представляет собой планирование работы обучающихся во время практики, направленной на формирование указанных компетенций, выполняемой во внеаудиторное время по заданию и при методическом руководстве преподавателя (Приложение 2).

- Содержание индивидуального задания может быть изменено или дополнено по согласованию с руководителями практики, в зависимости от особенностей деятельности профильной организации.

2.3. Особенности прохождения практики инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ)

- Практика для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов проводится с учетом особенностей их психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья.

- Для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов, создаются специально оборудованные рабочие места с учетом их особенностей, физиологии, а также психофизического развития, индивидуальных возможностей, состояния здоровья, профессионального вида деятельности, характера труда, выполняемых трудовых функций.

- Материально-технические условия прохождения практики обеспечивают возможность беспрепятственного доступа практикантов из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов к специально оборудованным рабочим местам, а также в туалетные комнаты и другие помещения, а также их пребывания в указанных помещениях организации – базы практики (в том числе наличие пандусов, подъемников, поручней, расширенных дверных проемов, лифтов; при отсутствии лифтов рабочее место располагается на первом этаже здания).

- Не допускается использование практиканта на должностях и работах, противопоказанных лицам с ограниченными возможностями здоровья и инвалидам.

- Практика для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов проводится с учетом особенностей их психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья.

- Для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов, создаются специально оборудованных рабочих мест с учетом их особенностей, физиологии, а также психофизического развития, индивидуальных возможностей, состояния здоровья, профессионального вида деятельности, характера труда, выполняемых трудовых функций.

- Материально-технические условия прохождения Практики, должны обеспечивать возможность беспрепятственного доступа практикантов из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов к специально оборудованным рабочим местам, а также в туалетные комнаты и другие помещения, а также их пребывания в указанных помещениях Организации (в том числе наличие пандусов, подъемников, поручней, расширенных дверных проемов, лифтов; при отсутствии лифтов рабочее место должно располагаться на первом этаже здания).

- Не допускается использование практиканта на должностях и работах, противопоказанных

лицам с ограниченными возможностями и инвалидам.

3. ФОРМЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО ПРАКТИКЕ

Полный пакет документов по практике на каждого обучающегося включает:

- заявление на практику;
- договор на практику (если практика проводится на базе профильной организации);
- индивидуальное задание на практику;
- отчет о прохождении практики.

Требования к уровню оригинальности текста и случаи проверки на заимствование определяются "Положением об использовании системы «Антиплагиат» в образовательной и научной деятельности" Университета.

Запрещено использовать для составления отчетной документации технологии искусственной генерации текста.

По результатам прохождения практики обучающийся обязан загрузить в личный кабинет вышеуказанные документы, свидетельствующие о закреплении знаний, умений, приобретении практических навыков и опыта, сформированности компетенций.

Если обучающийся без уважительной причины своевременно не загрузил в личный кабинет материалы по итогам практики, то у него возникает академическая задолженность. Обучающиеся, имеющие академическую задолженность по практике, вправе предоставить отчетные документы по практике в пределах одного года с момента образования академической задолженности, в сроки, устанавливаемые Приказом ректора университета о дополнительной зачетно-экзаменационной сессии.

Обучающиеся, не ликвидировавшие в установленные сроки академической задолженности, отчисляются из университета как не выполнившие обязанностей по добросовестному освоению образовательной программы.

Отчет о прохождении практики имеет следующую структуру:

1. Введение
2. Основной раздел:
содержит материалы и результаты в соответствии с содержанием индивидуального задания
3. Заключение
4. Список использованных источников и литературы
5. Приложения

Во введении указываются: цель, место, дата начала и продолжительность практики, перечень формируемых компетенций, основных работ и заданий, выполненных в процессе практики.

В основной части отчета дается описание основных результатов в период прохождения практики в соответствии с индивидуальным заданием и программой практики. В случае невыполнения индивидуального задания в отчете по практике отразить причины невыполнения.

В заключении необходимо описать навыки и умения, приобретенные за время практики; сделать выводы о практической значимости для себя пройденной практики.

Отчет оформляется на одной стороне листа белой бумаги формата А4.

Поля: левое – 30 мм, правое – 10 мм, сверху – 20 мм, снизу – 20 мм.

Каждая страница должна содержать 27-30 строк по 60-65 знаков в строке.

В отчете следует применять три стиля:

1. Основной,
2. Заголовок главы,
3. Заголовок разделов внутри главы.

Основными требованиями, предъявляемыми к оформлению отчета по практике, являются следующие:

Основная часть отчета выполняется с использованием стиля «основной». Настройки основного стиля:

- Шрифт (кегель) – 14, тип Times New Roman;

- Межстрочный интервал – полуторный;
- Отступ красной строки – 1,25 см;
- Отступы до и после абзаца – 0;
- Выравнивание – по ширине;
- Заголовок главы:
- Шрифт (кегель) – 14, полужирный Times New Roman;
- Межстрочный интервал – 2;
- Отступ красной строки – 0;
- Отступ до и после абзаца – 6 пунктов;
- Начинать с новой страницы;
- Выравнивание – по центру;
- Заголовок разделов внутри главы:
- Кегль 14, полужирный Times New Roman;
- Межстрочный интервал – 2;
- Отступ красной строки – 0;
- Отступ до абзаца – 6 пунктов, после абзаца — 6 пунктов;
- Выравнивание – по центру.

Все структурные части работы: содержание, введение, главы, заключение, список использованных источников и литературы, приложения начинаются с новой страницы. Точка в конце заголовка не ставится.

– качество напечатанного текста и оформление иллюстраций, таблиц должно удовлетворять требованию их четкого воспроизведения;

– фамилии, названия учреждений, организаций, фирм и другие имена собственные приводят на языке оригинала;

– все листы должны быть пронумерованы. Страницы отчета нумеруют арабскими цифрами с соблюдением сквозной нумерации по всему тексту. Номер ставят в правом нижнем углу без точки в конце номера;

– схемы, рисунки, таблицы и другой иллюстративный материал, вынесенный в Приложения, не засчитываются в объем работы;

– титульный лист загружается из 1С со штрих кодом и включается в общую нумерацию страниц, но номер страницы на титульном листе не проставляется;

– расчетный материал должен оформляться в виде таблиц, таблицу следует располагать в отчете непосредственно после текста, в котором она упоминается впервые, или на следующей странице. На все приводимые таблицы должны быть ссылки в тексте отчета, каждая таблица должна иметь заголовок. Ссылки на таблицы дают без сокращения слова «таблица». Например: «В таблице 1.1 приведены показатели работы организации». Ссылка должна идти перед таблицей. Они должны иметь сквозную нумерацию в рамках раздела (главы), например, 1.1, где первая цифра означает номер главы, а вторая – номер таблицы в главе. Знак «№» при нумерации таблиц не ставится. Над правым верхним углом таблицы помещают надпись, выровненную по правому краю: «Таблица...» с указанием порядкового номера таблицы (например, «Таблица 1.8») без знака № перед цифрой и точки после нее. Таблицы снабжают тематическими заголовками, которые располагают посередине страницы и пишут с заглавной буквы без точки на конце. В заголовок таблицы может включаться единица измерения основных приводимых цифр. Данные в таблице могут быть представлены шрифтом 10–12 размера и одинарным межстрочным интервалом без отступа (красной строки).

Образец оформления:

Таблица 2.1

Анализ рентабельности продаж ООО «Алекс» за 2020-2021 гг.

Показатель	2020 г.	2021 г.	Абс.откл- ние, +/-	Темпы роста, %
1	2	3	4	5
Выручка, тыс. руб.	1000	1500	500	150

Чистая прибыль, тыс. руб.	100	150	50	150
Рентабельность продаж, %	10	10	0	100

– рисунки, схемы и графики, следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией в рамках раздела (главы), например, 1.1, где первая цифра означает номер главы, а вторая – номер таблицы в главе. Рисунки следует располагать непосредственно после текстов, в которых они упоминаются впервые, или на следующей странице. Ссылки на рисунки не следует оформлять как самостоятельные фразы, в которых лишь повторяется то, что содержится в подписи. В том месте, где речь идет о теме, связанной с рисунком, помещают ссылку либо в виде заключенного в скобки выражения «(рисунок 3.1)», либо в виде оборота типа: «...как это показано на рис. 3.3» или «... как это следует из рис. 3.4». Заголовок и слово «Рис.» начинаются с прописной буквы. Если название графического материала занимает две и более строки, то при печатании заголовка рекомендуется использовать одинарный межстрочный интервал;

В заключении подводятся итоги по практике, в обобщенном виде излагаются выводы изучения вопросов, сформулированных в цели и задачах практики, намечаются перспективы, решения выявленных проблемных вопросов. Примерный объем заключения 1-2 страницы;

Список использованных источников и литературы должен соответствовать следующей структуре:

- нормативно-правовые акты (в порядке иерархии: федеральные законы, указы Президента, постановления Правительства, нормативные акты, инструкции);
- монографии, учебники, учебные пособия (в алфавитном порядке);
- статьи (в алфавитном порядке);
- литература на иностранном языке.
- интернет-ресурсы;

Группировка литературных источников производится в алфавитном порядке.

Список литературы обязательно нумеруется вне зависимости от того, какой тип ссылок используется автором в работе.

В приложениях отчета приводится вспомогательный материал: промежуточные расчеты, таблицы вспомогательных данных, анкеты, инструкции, типовые договоры, иллюстрации и др. Приложения необходимо располагать в порядке появления ссылок в тексте отчета.

В приложениях помещаются громоздкие таблицы (размером более 2/3 листа), расчеты, методики, структурные схемы, чертежи, графики, помещение которых в основной части способствовало бы загромождению отчета, препятствовало его целостному восприятию. Приложения, выносимые за границы текста отчета, имеют сквозную нумерацию арабскими цифрами. Каждое приложение в верхнем правом углу должно содержать надпись, выровненную по правому краю «Приложение 1» без указания № и ссылки на источник. Далее на следующей строке по центру идет содержательный заголовок, напечатанный прописными буквами, с указанием ссылки на источник в случае заимствования материала. В основном тексте отчета обязательно должны быть ссылки на приложения и их пояснения. Например, (см. Приложения 1 и 2) или «Как представлено в Приложении 1». Приложения располагаются в порядке ссылок на них в тексте работы. Если приложение располагается на нескольких листах, то на каждом последующем листе пишется «Продолжение приложения ...», а на последнем листе пишется «Окончание приложения ...».

Наиболее общими недостатками при прохождении практики и составлении отчета по ней являются:

- нарушение правил оформления отчетных документов (отчета о практике, отсутствие подписей на индивидуальном задании);
- отсутствие вспомогательных документальных материалов, подтверждающих проведение (выполнение) в ходе практики различных задач;
- отсутствие приложений (аналитических и вспомогательных таблиц);
- невыполнение выданного индивидуального задания;
- расплывчатость заключений обучающегося о прохождении практики;
- отсутствие списка использованных источников и литературы или указание в нем

источников позднее 5-летнего срока давности.

4. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ПРАКТИКЕ

Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации обучающихся по итогам прохождения профессиональной практики представлены в Приложении 4 и являются неотъемлемой частью настоящей программы.

5. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И РЕСУРСОВ СЕТИ ИНТЕРНЕТ, НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИКИ

Основная литература:

1. Василенко, В. А. Управление персоналом : научная методология : учебное пособие : [16+] / В. А. Василенко. – Москва : Директ-Медиа, 2022. – 200 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=687654/>
2. Управление персоналом : учебное пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк ; под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 6-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 280 с.: ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684494>

Дополнительная литература

1. Кузнецов, И. Н. Основы научных исследований : учебное пособие : [16+] / И. Н. Кузнецов. – 6-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2021. – 282 с. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684295/>
2. Черникова, О. П. Научные исследования в профессиональной деятельности : учебное пособие : [16+] / О. П. Черникова ; Сибирский государственный индустриальный университет. – [2-е изд., перераб.]. – Новокузнецк : Сибирский государственный индустриальный университет, 2023. – 236 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=701008/>

Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

1. Консультант Плюс: справочно-правовая система [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
2. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>
3. <https://online.muiv.ru/lib/> - электронная библиотека Московского Университета им. С.Ю. Витте
4. HR в фокусе внимания – www.hrm.ru/
5. Базы данных портала HR Maximum - <http://hrmaximum.ru/>
6. Федеральная государственная информационная система «Федеральный портал управленческих кадров» - <https://gosslozhba.gov.ru/analytics/>

6. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ПРАКТИКИ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ

В целях формирования навыков использования современных информационных технологий, при прохождении практики обучающиеся обеспечиваются:

- мультимедийными технологиями (проекторы, ноутбуки, персональные компьютеры, комплекты презентаций, учебные фильмы);
- дистанционной формой консультаций во время прохождения конкретных этапов учебной практики и подготовки отчета, которая обеспечивается: выходом в глобальную сеть Интернет, поисковыми системами Яндекс, Мейл, Гугл, системами электронной почты;
- лицензионными программными продуктами, являющимися частью электронной

информационно-образовательной среды университета и базирующимися на телекоммуникационных технологиях, которые представлены:

- Информационной справочной правовой системой: КонсультантПлюс;
- Электронной библиотечной системой МУ им. С.Ю. Витте.

Кроме того, при прохождении практики в профильных организациях, обучающиеся обеспечиваются доступом к пользованию программными продуктами организации.

7. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИКИ

Для проведения практики организация обеспечивает обучающихся автоматизированным рабочим местом, доступом к пользованию программными продуктами, имеющимися в распоряжении организации, и доступом к необходимой информации для решения задач практики.

8. СВЕДЕНИЯ ОБ УТВЕРЖДЕНИИ ПРОГРАММЫ ПРАКТИКИ И ВНЕСЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО, рассмотрена и одобрена решением Ученого совета протокол № 8 от 23.03.2023 г.

Автор-разработчик:

Заместитель заведующего кафедрой Рекламы и человеческих ресурсов, к.пол.н., В.В. Юдаев

9. ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Руководителю центра карьеры, практики и трудоустройства
/ Директору филиала / Директору колледжа

(фамилия, инициалы)

от обучающегося _____ курса

форма обучения _____

направление подготовки (специальность) _____

профиль (специализация, направленность)*

фамилия _____

имя _____

отчество _____

№ договора/студ. билета _____

контактный телефон (обучающегося) _____

e.mail: _____

Заявление

Прошу разрешить мне прохождение практики

(вид и тип)

В _____,
(наименование организации)

расположенной по адресу: г. _____, ул. _____ д. _____ к. _____

в период с «__» _____ 202__ г. по «__» _____ 202__ г.

Прошу назначить ответственным лицом от организации

/ФИО ответственного лица, указывается обучающимся/

В оплате расходов, связанных с проездом к месту проведения практической подготовки и обратно, а также расходов по проживанию в период практической подготовки не нуждаюсь, так как практическая подготовка проводится по месту моего жительства.

Приложение: Договор о практике обучающихся Частного образовательного учреждения высшего образования «Московский университет имени С.Ю. Витте».

Дата _____

Подпись _____

* указывается при наличии



МОСКОВСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ С.Ю. ВИТТЕ

Руководитель практики*

от предприятия

_____/...../

«__» _____ 20__ г.

Руководитель практики от Университета

(филиала Университета)

_____/...../

«__» _____ 20__ г.

ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ

Студенту _____

Направление подготовки: 38.04.03 Управление персоналом**Направленность (профиль)** Управление человеческими ресурсами**Вид практики** производственная практика**Тип практики** научно-исследовательская работа (по теме выпускной квалификационной работы)**Срок прохождения практики** _____**Место проведения практики** _____

С требованиями охраны труда, техники безопасности, пожарной безопасности, а также правилами внутреннего трудового распорядка на предприятии ознакомлен.

_____/20__ г.

_____/...../

Подпись

ФИО обучающегося

* для практики на базе кафедры Университета не вносится

№ этапа	Название этапа	Содержание этапа	Период отработки мероприятия	Формируемые компетенции	Отметки о выполнении
Первый семестр					
1.	Обоснование темы магистерской работы с приложением плана исследования (подготовка введения исследования)	Осуществить систематический сбор и обобщение научных и учебных источников, позволяющих сформулировать тему магистерской работы		УК-4 ОПК-1 ОПК-2 ОПК-5 ПК-4	
		Подать заявление на утверждение темы магистерской работы (Приложение Б)			
		Сформулировать актуальность темы магистерской работы			
		Определить объект, предмет, цель и задачи магистерской работы			
		Составить план (структуру) магистерской работы			
		Форма отчета			

№ эта-па	Название этапа	Содержание этапа	Период от-работки мероприяти-я	Формируем-ые компетенци-и	Отметки о выполне-нии
		Пояснительная записка с обоснованием темы магистерской работы и приложением плана исследования (<i>Приложение В</i>)			
Второй семестр					
2.	Сбор и реферирование научной литературы, позволяющей подгото-вить теоретико-методологическую базу исследования (подготовка пер-вой главы исследования)	Определить наиболее эффективные методы и средства обработки данных, определяемых те-мой исследования, возможностью применения современных технологий		УК-4 ОПК-1 ОПК-2 ОПК-5 ПК-4	
		Провести обзор существующих научных исследований по теме магистерской работы			
		Осуществить апробацию собственного научного исследования на научной конференции факультета			
		Принять участие в подготовке к научной конференции, отборе и рецензировании научных статей студентов			
		Разработать план по возможному внедрению результатов научных исследований в практику			
		Форма отчета			
		Реферат по результатам обзора исследований по теме магистерской работы и результатам апробации научных исследований (<i>Приложение Г</i>)			
Третий семестр					
3.	Выполнение аналитической части работы. Обработка и анализ данных по итогам выполнения научно-исследовательской работы (подготовка второй главы исследования)	Разработать логическую схему сбора данных и анализа объекта исследования.		УК-4 ОПК-1 ОПК-2 ОПК-5 ПК-4	
		Повести анализ и обработку данных по теме магистерской работы в соответствии со структурой второй главы магистерской работы			
		Сформулировать выводы и основные положения по результатам прове-денного исследования в рамках второй главы ис-следования			
		Форма отчета			

	Реферат с обоснованием выводов и основных положений по результатам про-	
--	---	--

№ эта-па	Название этапа	Содержание этапа	Период от-работки мероприятия	Формируемые компетенции	Отметки о выполнении
		веденного исследования в рамках второй главы исследования (<i>структура в соответствии с Приложением Г</i>)			

Целью Практики является приобретение опыта в исследовании актуальной научной проблемы, а также подбор необходимых теоретических материалов для выполнения и подготовки к защите магистерской работы.

Задачами Практики выступают:

- 1) формирование специальных знаний в области организации и проведения научных исследований в образовательных организациях высшего образования;
- 2) развитие у магистрантов навыков и умений:

Диагностических:

– овладение методами сбора, анализа и обобщения научной информации, интерпретации научных результатов и их апробации, в том числе при подготовке магистерской работы;

Проективных:

– планирование научно-исследовательской работы в рамках подготовки магистерской работы;

Организаторских:

– направленных на осуществление своей собственной научно-исследовательской деятельности и актуализацию деятельности научных коллективов, развитие их инициативы и самостоятельности;

- 3) развитие исследовательских способностей (экспрессивно-речевых, дидактических, суггестивных, перцептивных и др.), в том числе при подготовке магистерской работы.

Планируемые результаты обучения при прохождении практики, соотнесенные с планируемыми результатами освоения программы магистратуры

Код и наименование профессиональной компетенции	Код и наименование индикатора достижения профессиональной компетенции
УК-4. Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического профессионального взаимодействия	УК-4.1 Осуществляет академическое и профессиональное взаимодействие, в том числе на иностранном языке УК-4.2. Переводит академические тексты (рефераты, аннотации, обзоры, статьи и т.д.) с иностранного языка или на иностранный язык УК-4.3. Использует современные информационно-коммуникативные средства для коммуникации.
ОПК-1. Способен применять знания (на продвинутом уровне) фундаментальной экономической науки при решении практических и (или) исследовательских задач;	ОПК-1.2 Осуществляет решение практических и (или) исследовательских задач с применением изученных методов фундаментальной экономической науки: макроэкономики и микроэкономики. ОПК-1.3. Анализирует и критически оценивает достижения науки в области управления персоналом и междисциплинарных научных исследованиях.
ОПК-2. Способен применять продвинутое инструментальные методы экономического анализа в прикладных и (или) фундаментальных	ОПК-2.1 Владеет инструментальными математическими методами анализа экономических данных для решения прикладных задач ОПК-2.2 Умеет применять аналитические методы обработки экономической информации в прикладных и (или) фундаментальных исследованиях.

исследованиях;	
ОПК-5. Способен использовать современные информационные технологии и программные средства при решении профессиональных задач.	ОПК-5.1 Осуществляет выбор современных информационных технологий и программных средств для решения профессиональных задач
ПК-4 Способен к участию в научно-исследовательской и образовательной деятельности в сфере управления человеческими ресурсами в организациях различных форм собственности.	ПК-4.1. Демонстрирует умение разрабатывать программы научных исследований в области проблем управления человеческими ресурсами. ПК-4.2. Умеет находить и обрабатывать информацию по проблеме исследований, применяет количественные и качественные методы анализа, составляет научные обзоры, отчеты, готовит научные публикации и выступает с сообщениями и докладами. ПК-4.3. Разрабатывает необходимые учебно-методические материалы для обучения/переподготовки персонала организации, участвует в преподавании специализированных дисциплин. ПК-4.4. Использует современные образовательные технологии, подготавливает и проводит рабочие встречи и совещания, формулирует повестку, регламент, проблемное поле, ведет дискуссию, принимает совместные решения.



МОСКОВСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ С.Ю. ВИТТЕ

ОТЧЕТ о прохождении

ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРАКТИКИ

/вид практики/

Научно-исследовательская работа (по теме выпускной квалификационной работы)

/тип практики/

Студентом (кой) XXXX курса
факультета управление
кафедра рекламы и человеческих ресурсов
Место прохождения практики ООО XXXXX

Практика проходила с «____» _____ г. по «____» _____ г.

Дата сдачи отчета _____ г. _____

Руководитель практики от Университета _____
(фамилия, инициалы)

Вариант структуры отчета по Практике

Введение

Раздел 1.

1.1.

1.2.

Раздел 2.

2.1.

2.2.

Раздел 3.

2.1.

2.2.

Заключение

Список использованных источников

Приложения



МОСКОВСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ С.Ю. ВИТТЕ

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРАКТИКИ */вид практики/*

НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ ПРАКТИКА **(по теме выпускной квалификационной работы)** */тип практики/*

Направление подготовки

38.04.03 Управление персоналом

Направленность (профиль) программы

Управление человеческими ресурсами

Уровень высшего образования

Магистратура

2023 г.

1. Общие положения

Промежуточная аттестация по производственной практике осуществляется в форме зачета.

Для получения зачета студент представляет в электронном виде все необходимые документы по практике, отчет, который выполняется по результатам прохождения практики с учетом результатов проведенных работ.

Страницы документов, на которых должны быть проставлены подписи и печать, представляются в отсканированном виде.

Все документы по практике размещаются в личном кабинете студента в Электронном университете.

2. Перечень формируемых компетенций в результате прохождения практики, характеризующих результаты освоения образовательной программы

Основными этапами формирования компетенций при прохождении производственной практики являются последовательное прохождение содержательно связанных между собой разделов практики. Изучение каждого раздела предполагает овладение студентами необходимыми элементами компетенций на уровне знаний, навыков и умений. Итоговый результат, полученный с учетом оценивания формирования компетенций, показывает успешность освоения студентами образовательной программы.

При выставлении оценки учитывается качество представленных практикантом материалов в период практики.

Таблица 1 - Планируемые результаты прохождения практики, соотнесенные с планируемыми результатами освоения программы магистратуры

Код и наименование профессиональной компетенции	Код и наименование индикатора достижения профессиональной компетенции
УК-4. Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия	УК-4.1 Осуществляет академическое и профессиональное взаимодействие, в том числе на иностранном языке УК-4.2. Переводит академические тексты (рефераты, аннотации, обзоры, статьи и т.д.) с иностранного языка или на иностранный язык УК-4.3. Использует современные информационно-коммуникативные средства для коммуникации.
ОПК-1. Способен применять знания (на продвинутом уровне) фундаментальной экономической науки при решении практических и (или) исследовательских задач;	ОПК-1.2 Осуществляет решение практических и (или) исследовательских задач с применением изученных методов фундаментальной экономической науки: макроэкономики и микроэкономики. ОПК-1.3. Анализирует и критически оценивает достижения науки в области управления персоналом и междисциплинарных научных исследованиях.
ОПК-2. Способен применять продвинутые инструментальные методы экономического анализа в прикладных и (или) фундаментальных исследованиях;	ОПК-2.1 Владеет инструментальными математическими методами анализа экономических данных для решения прикладных задач ОПК-2.2 Умеет применять аналитические методы обработки экономической информации в прикладных и (или) фундаментальных исследованиях.
ОПК-5. Способен использовать современные информационные технологии и программные средства при решении профессиональных задач.	ОПК-5.1 Осуществляет выбор современных информационных технологий и программных средств для решения профессиональных задач

ПК-4	ПК-4.1. Демонстрирует умение разрабатывать программы научных исследований в области проблем управления человеческими ресурсами. ПК-4.2. Умеет находить и обрабатывать информацию по проблеме исследований, применяет количественные и качественные методы анализа, составляет научные обзоры, отчеты, готовит научные публикации и выступает с сообщениями и докладами. ПК-4.3. Разрабатывает необходимые учебно-методические материалы для обучения/переподготовки персонала организации, участвует в преподавании специализированных дисциплин. ПК-4.4. Использует современные образовательные технологии, подготавливает и проводит рабочие встречи и совещания, формулирует повестку, регламент, проблемное поле, ведет дискуссию, принимает совместные решения.
------	--

3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания.

Промежуточная аттестация по практике проводится с целью выявления соответствия уровня теоретических знаний, практических умений и навыков по практике требованиям ОПОП ВО по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, направленность (профиль) «Управление человеческими ресурсами». Оценка по результатам зачета по практике выставляется в ведомость, электронную зачетную книжку студента, а в последующем в приложение к диплому. Шкалы и показатели оценивания представлены в таблице 2.

Оценивание уровня сформированности компетенций на основе защиты отчета по практике осуществляется на основании загрузки в Электронный университет всех указанных в п.3 настоящей Программы документов. Оценки выставляются по 100-балльной шкале, с последующим переводом в 2-х-балльную следующим образом: 51-100 баллов - зачтено; менее 50 баллов - не зачтено.

Таблица 2 - Показатели и критерии оценивания

Показатели оценивания	«Зачтено (85-100)»	«Не зачтено (менее 50)»
Оценивание выполнения разделов индивидуального задания	Студент: - своевременно, качественно выполнил весь объем работы, требуемый программой практики; - показал глубокую теоретическую, методическую подготовку; - умело применил полученные знания во время прохождения практики; - ответственно и с интересом относился к своей работе	Студент: - владеет фрагментарными знаниями и не умеет применить их на практике, не способен самостоятельно продемонстрировать наличие знаний при решении заданий; - не выполнил программу практики и индивидуальное задание в полном объеме
Оценивание содержания и оформления отчета по практике	Отчет по практике выполнен в полном объеме и в соответствии с требованиями. Результативность практики представлена в количественной и качественной обработке. Материал изложен грамотно, доказательно. Свободно используются понятия, термины, формулировки. Студент соотносит выполненные задания с формированием компетенций.	Документы по практике оформлены не в соответствии с требованиями. Описание и анализ видов профессиональной деятельности, выполненных заданий отсутствует или носит фрагментарный характер

1. Типовые контрольные задания

Задания для оценки знаний после прохождения практики зависят от содержания практики обучающегося.

Таблица 3– Перечень типовых контрольных заданий или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.

Задания, раскрывающие уровень освоения компетенций	Показатели достижения заданного уровня освоения компетенций
Задание 1. Охарактеризуйте уровень раскрытия темы магистерской программы в зарубежных и отечественных научных и учебных источниках	УК-4; ОПК-1; ОПК-2; ОПК-5; ПК-4
Задание 2. Сформулируйте и охарактеризуйте актуальность темы магистерской работы	УК-4; ОПК-1; ОПК-2; ОПК-5; ПК-4
Задание 3. Сформулируйте и охарактеризуйте объект, предмет, цель, задачи магистерской работы. Сформулируйте исследовательскую гипотезу	УК-4; ОПК-1; ОПК-2; ОПК-5; ПК-4
Задание 4. Сформулируйте и охарактеризуйте практическую значимость диссертационного исследования	УК-4; ОПК-1; ОПК-2; ОПК-5; ПК-4
Задание 5. Дайте обоснование структуры магистерской работы	УК-4; ОПК-1; ОПК-2; ОПК-5; ПК-4
Задание 6. Охарактеризуйте наиболее эффективные методы и средства обработки данных, определяемых темой исследования, возможностью применения современных технологий	УК-4; ОПК-1; ОПК-2; ОПК-5; ПК-4
Задание 7. Опишите способы апробации собственного научного исследования	УК-4; ОПК-1; ОПК-2; ОПК-5; ПК-4
Задание 8. В чем заключается логическая схема сбора данных и анализа объекта исследования	УК-4; ОПК-1; ОПК-2; ОПК-5; ПК-4
Задание 9. Сформулируйте выводы и основные положения по результатам проведенного исследования в рамках аналитической главы исследования.	УК-4; ОПК-1; ОПК-2; ОПК-5; ПК-4



МОСКОВСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМ. С.Ю.ВИТТЕ

Факультет _____

Кафедра Кафедра рекламы и человеческих ресурсов _____

Направление подготовки/Специальность Управление персоналом _____

ОТЧЕТ

о прохождении _____

Производственная _____

/вид практики/

Научно-исследовательская работа _____

(по теме выпускной квалификационной
работы) _____

/тип практики/

Студента _____

(фамилия, имя, отчество)

Место прохождения практики _____

Период прохождения практики с _____

по _____

г. Москва 202_ г.

Титульный лист формируется студентом в личном кабинете обучающегося в формате pdf, затем добавляется «изображением» в отчет.

Отчет должен быть напечатан на компьютере с использованием MS Word через 1,5 интервала, размер шрифта - 14 Times New Roman, объем отчета 25-30 страниц машинописного текста.

Отчет должен быть сохранен с расширением .doc/.docx

Содержание

Введение.....	
I. Обоснование темы научного исследования.....	
II. План исследования.....	
Заключение.....	
Список использованных источников.....	

ВВЕДЕНИЕ

В соответствии с графиком учебного процесса производственная практика (научно-исследовательская практика (по теме выпускной квалификационной работы) проходила с _____ по _____ в _____ /указывается полное наименование организации, в которой обучающийся проходил практику. Место практики указано в личном кабинете обучающегося/.

Целью производственной практики (научно-исследовательской практики по теме выпускной квалификационной работы) является овладение необходимыми компетенциями, систематизация, обобщение и углубление теоретических знаний, а также сбор эмпирического материала для подготовки и написания выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации).

Практика нацелена на освоение следующих компетенций _____ (указываются все компетенции согласно индивидуальному заданию)

Основной задачей научно-исследовательской практики по теме выпускной квалификационной работе во втором семестре обучения является обоснование выбора темы магистерской диссертации, составление плана работы, написание введения и первой главы магистерской диссертации, оформление списка литературы по теме работы.

Фрагмент отчета по практике НИР (по теме выпускной квалификационной работы)

1. ОБОСНОВАНИЕ ТЕМЫ НАУЧНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Утвержденная тема работы: Кадровая политика как элемент корпоративной стратегии: специфика, тенденции, риски.

Актуальность темы исследования. Неустойчивое и волатильное состояние современного мира свидетельствует о наличии противоречия между экономическим развитием и экономическим ростом как парадоксов и разногласий между содержанием и формой, между использованными ресурсами и экологией, между человеческим и искусственным интеллектом. В таких условиях энтропии и коллапсов главным фактором сохранения стабильности, конкурентоспособности и эффективности организации является качественный кадровый состав, который формируется в результате разработки и внедрения оптимальной кадровой политики предприятия. Проблема формирования кадровой политики актуальна в новых, рискованных, динамично меняющихся условиях инновационного развития и тотальной цифровизации, потому что:

- а) в теоретическом плане, несмотря на то, что имеется большое количество исследований по обозначенной проблеме, мотивационным фактором на дальнейшие теоретические изыскания и проработки является новая гибридная среда, меняющая трудовые связи, самого человека, высокий уровень информационного давления, усложненная комбинаторика рынка труда и кадрового состава (поколения X, Y, Z, A), особенности мышления и мотивации современных специалистов, в связи с чем эффективная кадровая политика должна быть настроена на использование адекватного кадрового состава по отношению к новым вызовам и ситуациям на рынке и в обществе, стрессо-устойчивого, коммуникабельного и компетентного персонала.
- б) в практическом плане кадровая политика используется как способ достижения целей компании, как инструмент организации более эффективных процессов для повышения конкурентоспособности и устойчивого получения дохода, прибыли. В этой связи современный бизнес стремится привлечь образованных, высококвалифицированных, свободно мыслящих, активных и инициативных работников, способных к самопожертвованию, самоотверженности и корпоративной преданности.
- в) в политико-экономическом и социальном плане новая кадровая политика решает задачи управления человеческими ресурсами, управления человеческим капиталом, изменения стратегий и тактических действий по управленческой деятельности в соответствии с динамикой рынка труда, изменяющимися социально-экономическими условиями труда и занятости, современной философией бизнеса, внедрением новых технологий и механизмов стимулирования персонала, адаптации и оптимизации кадров.

Для специалиста по управлению персоналом это важно потому, что, исследуя научно-методические основы кадровой политики, управления человеческими ресурсами, следует

сформировать собственное видение проблемы (иметь основу и гибкость в восприятии новых достижений НТП) и компетенции при выявлении специфических черт, тенденций и рисков для управления кадрами по отраслям, сферам деятельности, кросс-культурным формированиям, корпорациям, компаниям и бизнес-структурам. Выбор именно этой проблемы связан с возросшим значением (в новых условиях) корпоративных стратегий (мультимодального роста, целевой конкурентоспособности, инновационных (голубых, бирюзовых компаний), инвестиционных, диверсификационных, гибридно-организационных, культурно-этических, цифровизационных) для выстраивания социально-экономических, трудовых и кадровых отношений на уровне национальной системы, отраслей и конкретных предприятий.

Степень научной разработанности темы. Ученые Одегов Ю.Г., Карташов С.А., Лабаджян М.Г. в исследовании «Кадровая политика и кадровое планирование» рассматривают теоретические аспекты кадровой политики персонала применительно к существующим в России формам и методам организации трудовой деятельности и трудовых отношений в соответствии с гражданским и трудовым законодательством РФ.¹ В монографии «Кадровая служба и управление персоналом организации: Практическое пособие кадровика» Анисимов В.М. выделяет вопросы реализации кадровой политики и осуществления кадровой работы в государственных органах, организациях различных организационно-правовых форм собственности.² Архипова Н.И., Назайкинский С.В., Седова О.Л. в монографии «Современные проблемы управления персоналом» исследуют современных проблем управления персоналом, анализируют влияние современного рынка труда, миграционных процессов, распространения новых форм занятости населения на трансформацию управления персоналом в организациях.³

Воронов С.А., Зубарева Л.В. в статье «Систематизации методов оценки кадровых рисков при формировании стратегии развития организации в условиях ее реструктуризации» определяют стратегические направления взаимодействия организаций и кадрового риск менеджмента, обосновывают поэтапную организационную разработку стратегии с учетом кадровых рисков в условиях реструктуризации, классифицируют варианты сбалансированных интересов сотрудников и организации при формировании и реализации стратегии развития организации с учетом минимизации кадровых рисков.⁴ Воронцовский А.В. в работе «Управление рисками» обобщает теории принятия рискованных решений для бизнеса в сфере реальной экономики, предлагает практические рекомендации по учету риска при обосновании решений и управлении рисками.⁵ Грошева Н.Б., Кирилина О.Н. в статье «Управление

¹ Одегов Ю.Г., Карташов С.А., Лабаджян М.Г. Кадровая политика и кадровое планирование. В 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2017. 202 с.

² Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: Практическое пособие кадровика. М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2003. 704 с.

³ Архипова Н.И., Назайкинский С.В., Седова О.Л. Современные проблемы управления персоналом: монография. М.: Проспект. 2018. 160 с.

⁴ Воронов С.А., Зубарева Л.В. Систематизации методов оценки кадровых рисков при формировании стратегии развития организации в условиях ее реструктуризации // УЭКС. 2012. №2 (38). С. 1-9.

⁵ Воронцовский А.В. Управление рисками. Учебник. М.: Юрайт. 2020. 485 с.

персоналом в контексте социально-экономического кризиса» решают основную задачу по сохранению персонала и поддержанию его трудоспособности и мотивации.⁶ Исследователи Таппасханова Е.О., Зумакулова З.А., Токмакова Р.А., Бисчекова Ф.Р. в статье «Управление рисками при использовании искусственного интеллекта в HR-менеджменте» предлагают использовать интеллектуальные технологии для качественного решения проблем подбора и расстановки персонала, обучения кадров, адаптационных и оценочных работы, рекомендуют основные направления обеспечения минимизации рисков, модели контроля над применяемыми в организации интеллектуальными технологиями.⁷

Научно-методические подходы к построению кадровой политики, направления формирования кадрового потенциала, управления персоналом и кадровыми рисками, направления подготовки кадров в условиях цифровизации, выбора корпоративных и кадровых стратегий, методики оценки кадровых рисков в системе обеспечения кадровой безопасности компании исследуют ученые Абуева Н.А., Анисимов В.М., Архипова Н.И., Бадалова А.Г., Биктяков К.С., Борзунов А.А., Борщева А.В., Валькович О.Н., Воронов С.А., Вукович Г.Г., Грошева Н.Б., Егоршин А.П., Звонцов А.В., Золотарева Г.М., Кельчевская Н.Р., Кибанов А.Я., Коновалова О.В., Коргова М.А., Круглов Д.В., Кучеров Д.Г., Мехдиев Ш.З., Нефедов В.А., Нонка А.Ю., Одегов Ю.Г., Озина А.М., Пантелеева Т.А., Пленкина В.В., Рынгач О.Л., Саакян М.К., Сердюк Н.В., Скворцова В.А., Тимохина О.А., Устинова О.Е., Чуланова О.Л., Щёкин Г.В.

Объект исследования – кадровая политика.

Предмет исследования – организационно-управленческие отношения, возникающие в процессе формирования и реализации кадровой политики в разных организациях, отраслях, регионах, странах, культурах под влиянием происходящих изменений (кризисов, цифровизации, энтропии отношений).

Гипотеза исследования. Автор утверждает, что существует дестабилизационная неопределенность в пополнении, формировании и распределении трудовых ресурсов на уровне государств, стран и регионов, смещена адекватность корпоративных стратегий, разрабатываемых по фазам жизненного цикла компании, в отношении временных отрезков и стадий изменения кадрового состава, сменяемости персонала, происходит определенная деформация и дифференциация управленческого воздействия и координации, требующая новых стратегий, технологий и методов, в условиях цифровизации, гибридной среды и неустойчивости социально-экономических связей.

Целью исследования является выявление, оценка и осмысление кадровой специфики, рисков и изменений в подходах к проектированию, организации и управлению человеческими

⁶ Грошева Н.Б., Кирилина О.Н. Управление персоналом в контексте социально-экономического кризиса // Бизнес-образование в экономике знаний. 2020. №2 (16). С. 33-35.

⁷ Таппасханова Е.О., Зумакулова З.А., Токмакова Р.А., Бисчекова Ф.Р. Управление рисками при использовании искусственного интеллекта в HR-менеджменте // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 12-1. С. 162-168.

ресурсами посредством кадровой политики в составе корпоративной стратегии.

Для достижения поставленной цели в работе решены **следующие задачи:**

- 1) обобщены понятия кадровая политика, корпоративная стратегия, человеческие ресурсы, управление персоналом, риск-менеджмент, выявлено место и роль кадровой политики в корпоративных стратегиях, в системе управления человеческими ресурсами, уточнено общее и особенное в содержании кадровых стратегий и стратегий управления человеческими ресурсами;
- 2) выявлены принципы, элементы и детерминанты кадровой политики в условиях цифровизации;
- 3) оценены состояние механизма кадровой политики и эффективность реализации корпоративных стратегий;
- 4) проанализированы особенности проектирования кадровой политики в изменяющихся условиях функционирования бизнеса в различных отраслях, предприятиях и компаниях;
- 5) обоснованы направления выявления и устранения рисков в кадровой политике по видам и причинам возникновения;
- 6) на основе систематизации методов оценки рисков в кадровой политике сделаны предложения по активизации кадрового риск-менеджмента с учетом выбора корпоративной стратегии.

Теоретико-методологической основой работы является совокупность теоретических концепций (управления человеческими ресурсами, интеллектуальным потенциалом и капиталом, корпоративными стратегиями, внедрения риск- и HR-менеджмента), моделей (закрытой и открытой кадровой политики, по этапам развития, стратегическим задачам, под влиянием внешних и внутренних факторов), научных принципов (системности, комплексности, своевременности, объективности, адекватности, гибкости, новизны, эффективности), общенаучных и специфических методов и методик. Решение поставленных задач осуществлено с помощью методов индукции и дедукции, анализа и синтеза, абстракции и конкретизации, аналогий, наблюдения, экспертного, логического, монографического, экономико-статистического, расчетно-конструктивного и социологического методов.

Эмпирическая основа исследования включает научные публикации в журналах, монографии, научные статьи, статистические сборники (социально-экономического, демографического развития) по странам, отраслям и сферам деятельности, отчеты и сайты предприятий, интернет-источники и ресурсы.

Теоретическая значимость представленных обобщений и выводов углубляет и расширяет границы понимания кадровой политики, способствует комплексному осмыслению места, специфики, тенденций и рисков для дальнейшей разработки методологических и методических подходов исследования связи кадровой политики и стратегий развития персонала с человеческим, интеллектуальным потенциалом, HR-менеджментом,

корпоративной культурой и стратегией в условиях внедрения цифровых технологий, нейросетей и искусственного интеллекта.

Практическая значимость исследования связана с новым подходом к оценке кадровой политики как элемента корпоративной стратегии, что в условиях цифровой трансформации подтверждается актуальностью и обоснованностью выводов и предложений для повышения качества прогнозов и программ эффективности труда, управления персоналом, рисками и корпоративными системами в различных экосистемах, компаниях и отраслях.

Апробация работы проводилась автором в рамках XX Международной научно-практической конференции студентов и аспирантов «Трансформация общества в эпоху пандемий: проблемы и пути их решения» (23 апреля 2021 г.). На рассмотрение научного сообщества была представлена научная статья «Особенности трансформаций систем управления персоналом в условиях пандемии».

(данный пункт введения включается в итоговый текст магистерской диссертации. В отчете по практике его можно не отражать)

Научная новизна исследования определена целостной концепцией и комплексным подходом к кадровой политике, сравнительным анализом тенденций, специфических изменений и рисков, в соответствии с чем кадровая политика рассматривается как основа корпоративной стратегии и системы управления предприятием, увязывающая все направления обеспечения комплекса финансово-экономических, корпоративных и социальных целей для повышения эффективности деятельности в условиях энтропии рисков и цифровых трансформаций.

Основные положения, выносимые на защиту по исследованной проблеме:

- 1) Особенности современной трактовки понятия, место, роль и формы кадровой политика как элемента корпоративной стратегии. В условиях социально-экономической энтропии кадровую политику следует понимать как платформу для построения бизнеса, с которой начинается инновационная активность, стратегическое мышление, организационная и корпоративная культура. В связи с чем считаем необходимым дополнить основные формы вариантами адекватной, динамичной, гибкой, жесткой, консервативной и неустойчивой по отношению к цифровым технологиям кадровой политикой.
- 2) Приоритетность кадровой политики в условиях «новой» экономики (принципы, элементы механизма и особенности проектирования кадровой кадровой политики в условиях цифровизации). В дополнение к существующим принципам следует добавить принципы инновационности, цифровой готовности кадров и управления персоналом. В механизме проектирования кадровой политики выделить инструменты балансирования целей и задач (на долгосрочную перспективу), ресурсов, технологий и мотиваторов, моделей и регуляторов

развития.

3) Обоснование направлений корпоративной стратегией по адекватности, по фазам жизненного цикла компании, временным отрезкам и стадиям изменения кадрового состава, сменяемости персонала, прогнозирование кадровой политики с учетом рисков, связанных с дестабилизационной неопределенностью в пополнении, формировании и распределении трудовых ресурсов на уровне государств, стран и регионов. Устранение ограничений по дифференциации управленческого воздействия и координации на основе новых стратегий, технологий и методов оценки по критериям и показателям синергии, социально-экономической эффективности и устойчивости.

(данный пункт также обязателен в итоговом тексте. В данном отчете по практике не является обязательным)

Структура работы включает введение, три главы по три параграфа в каждой, заключения, списка литературы, приложений.

2. ПЛАН РАБОТЫ

Выпускная квалификационная работа будет включать: введение, три главы по три параграфа в каждой, заключения, списка литературы и приложений.

Содержание

Введение

1. Кадровая политика как элемент корпоративной стратегии: теория и методология

- 1.1. Место и роль кадровой политики в корпоративных стратегиях: модели и теории
- 1.2. Кадровая политика в системе управления человеческими ресурсами: методологический ракурс
- 1.3. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами: общее и особенное

2. Парадигмы и приоритеты кадровой политики в условиях «новой» экономики

- 2.1. Принципы, элементы и детерминанты кадровой политики в условиях цифровизации
- 2.2. Механизм кадровой политики и его эффективность в реализации корпоративных стратегий
- 2.3. Особенности проектирования кадровой политики в изменяющихся условиях функционирования бизнеса: компаративный аспект

3. Риски в кадровой политике: виды, влияние и направления устранения в соответствии с разработанной корпоративной стратегией

- 3.1. Риски в кадровой политике: виды и причины возникновения
- 3.2. Систематизация методов оценки рисков в кадровой политике
- 3.3. Кадровый риск-менеджмент в разрезе корпоративной стратегии

Заключение

Список литературы

Приложение

Содержание

Введение	3
1. Место и роль кадровой политики в корпоративных стратегиях: модели и теории	5
2. Кадровая политика в системе управления человеческими ресурсами: методологический ракурс	21
3. Кадровая политика и стратегия УЧР: общее и особенное	33
Заключение	49
Список литературы	51

1. Место и роль кадровой политики в корпоративных стратегиях: модели и теории

(фрагмент отчет по практике: представление магистрантом первой теоретической главы
работы)

Современная постиндустриальная экономика характеризуется широкомасштабной реализацией интеллектуальной деятельности (научно-технического творчества и инноваций). Человеческий капитал занимает приоритетное место в процессе формирования инновационной экономики, приобретая определяющую, формирующую и ведущую роль. Главнейшей заботой суверенного государства становится человек, человеческий капитал, пользующийся национальным языком и национальной валютой.⁸ Модернизация экономики, общественно-политической системы России начинается с человеческого капитала на основе увеличения в кратчайшие сроки инвестиций в культуру, образование, науку, здравоохранение, воспитание и безопасность населения, которое должно идти опережающими темпами.

Кадровая политика имеет свою объективную логику, отражая уровень развития и потребности общества, возможности общества и государства удовлетворять эти потребности (повышение профессионализма кадров с учетом закономерностей развития кадровых процессов и их зависимости от характера и уровня общественного, политического и экономического строя).⁹ Кадровая политика, являясь основным направлением организации социума, действенным рычагом управления, меняющим весь ход общественного развития, включает ряд различных областей социального управления: 1) демографическую политику; 2) политику в области образования и профессиональной ориентации; 3) политику занятости; 4) политику в области труда и заработной платы.¹⁰

Кадровая политика является составной частью функционирования государства и происходящие политические изменения отражаются в методах и механизмах подбора кадров.¹¹ Сравнивая положительные и отрицательные составляющие кадровой политики, некоторые исследователи считают необходимым рассматривать их в веберовском понимании как «идеальные» факторы, оценку которых возможно производят на базе выявления и изучения векторов общественного развития.¹² Определяя компоненты политики, М. Вебер выделяет, во-первых, наличие властвующих субъектов, осуществляющих власть, во-вторых, наличие подвластных лиц над кем осуществляется власть, в-третьих, нормы властвования (правила,

⁸ Егоршин А.П. Основы управления персоналом. Учеб. пособие. М.: Инфра-М. 2020. 352 с.

⁹ Грошева Н.Б., Кирилина О.Н. Управление персоналом в контексте социально-экономического кризиса // Бизнес-образование в экономике знаний. 2020. №2 (16). С. 33-35.

¹⁰ Архипова Н.И., Назайкинский С.В., Седова О.Л. Современные проблемы управления персоналом: монография. М.: Проспект. 2018. 160 с.

¹¹ Чеботарь Ю.М. Корпоративное управление: монография. М.: Автономная некоммерческая организация «Академия менеджмента и бизнес-администрирования», 2017. 136 с.

¹² Нефедов В.А. Кадровая политика как фактор национальной безопасности: региональный аспект / Автореферат диссертации кандидата политических наук. Ростов-на-Дону:С-КАГС. 2009. 24 с.

процедуры), в-четвертых, санкции за нарушение норм и вознаграждение за их выполнение требований. На практике стратегические кадровые решения могут быть полезными в тактической перспективе и окажутся проигрышными в масштабе долгосрочных целей.

Основные формулировки понятия «кадровая политика» представлены в таблице 1. Несмотря на различия в полноте, емкости и масштабности определений, объединяющим и отражающим сущность кадровой политики является конкретное управленческое воздействие на определенную группу людей, осуществляющих свою трудовую деятельность на предприятии; тесная связь воздействия с целями и задачами организации; стимулирующее, побуждающее, координационно-регулирующее влияние управления в отношении рационального использования трудовых ресурсов.

Таблица 1 – Интерпретация понятия «кадровая политика»

Ученые	Понятие	Год
Пархимчик Е.П.	Кадровая политика организации – это сформулированные руководством организации (устно или письменно) видение, принципы, приоритеты, нормы, правила поведения в отношении кадров, обязательные для всех участников процесса управления персоналом с целью достижения стоящих перед организацией стратегических целей с учетом постоянно изменяющихся внутри организационных условий и требований внешней среды.	2011
Кибанов А.Я.	Кадровая политика организации -- это основа формирования стратегии управления персоналом.	2012
Шаталова Н.И.	Кадровая политика – это главное направление работы с кадрами, отражающее совокупность принципов, методов, набор правил и норм в области работы с персоналом, которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы.	2013
Строительева Т.Г.	Кадровая политика -- деятельность, направленную на создание трудового коллектива, способствующего максимально эффективному совмещению цели и приоритетов организации и работников. Административный, организационно-экономический, социально-экономический подходы к определению кадровой политики.	2014
Валькович О.Н.	Кадровая политика – это деятельность предприятия, направленна яна создание трудового коллектива, который наилучшим образом будет способствовать совмещению целей и приоритетов предприятия и работников.	2016
Одегов Ю.Г., Карташов С.А.	Кадровая политика организации — это целостная система работы с персоналом, объективно обуславливающая конкурентоспособность организации, объединяющая различные формы, методы и модели кадровой работы и имеющая целью создание сплоченного, ответственного и высокопроизводительного коллектива, способного адекватно реагировать на постоянно меняющиеся требования внешней и внутренней среды.	2017
Вукович Г.Г.	Кадровая политика – это совокупность принципов, методов, приемов и форм воздействия на трудовой коллектив на основе процессов, формирующих эффективную систему управления персоналом, обеспечивающую преимущественное инновационное развитие организации и координацию интересов работников и потребностей предприятия. Кадровая политика характеризуется одновременно как процесс и структура, представляется в статике и динамике.	2018
Скворцова В.А.	Кадровая политика организации представляет собой целостную стратегию работы с персоналом, призванную обеспечивать высокое качество кадров современных организаций .	2020
Егоршин А.П.	Кадровая политика - основа всей кадровой работы, включает типы власти в обществе, стиль руководства, концептуальные кадровые документы, принципы работы с персоналом.	2020

Источник: составлено автором по научным работам, представленным в списке источников

Динамичная и рискованная внешняя среда создает условия, в которых развивается бизнес, изыскивая возможности для повышения стратегической устойчивости, конкурентоспособности и эффективности. Активным ресурсом и элементом предпринимательского потенциала предприятия являются кадры, персонал, которые своим трудом, мотивацией и активностью обуславливают рост производительности и эффективности. Для управления кадрами используется кадровая политика, являющаяся ядром системной работы с человеческими ресурсами, совокупностью целей и принципов, которые определяют направление и содержание взаимодействия менеджмента с персоналом.¹³ Реализуя цели и задачи управления человеческими ресурсами, трудом и персоналом, менеджмент расширяет возможности предприятия, адекватно реагируя на изменяющиеся условия, ситуации, требования рынка.¹⁴

К основным характеристикам кадровой политики организации относятся связь со стратегией развития организации; планирование и ориентация на долгосрочные перспективы; признание важности и значимости персонала; философия фирмы в отношении специалистов; система взаимосвязанных функций и процедур по работе с персоналом. Валькович О.Н. и Лагерева К.А. считают, что процесс работы с кадрами должен кратчайшим путем вести к желаемому результату в отношении любой проблемы или вопроса в кадровой сфере. Главной задачей руководителя является максимальное использование возможностей персонала.¹⁵

Правильно выбранная кадровая стратегия, соответствующая целям, ситуации и времени, обеспечивает своевременное обеспечение компании кадрами для бесперебойного функционирования производства; стабилизацию коллектива по интересам персонала; использование рабочей силы по квалификации и в соответствии со специальной подготовкой.¹⁶ Грошева Н.Б., Кирилина О.Н. отмечают важность выбора механизма взаимодействия с работником в зависимости от ряда факторов: заинтересованности и желания сохранить работника на перспективу; понимания ценности человеческого капитала в компании и рентабельности вложений человеческий капитал; готовности к судебным разбирательствам; уверенности в наличии свободных денежных ресурсов.¹⁷

Разные аспекты кадровой политики организации исследовали в своих работах многие авторы, в частности, Кибанов А.Я., Егоршин А.П., Ильяшенко В.В., Одегов Ю.Г., Битяков К.С.

¹³ Савченко М.С., Гримашевич О.Н. Проблемы управления персоналом на предприятиях в условиях удаленной работы // Парадигмы управления, экономики и права. 2020. № 2 (2). С. 26-31.

¹⁴ Грошева Н.Б., Кирилина О.Н. Управление персоналом в контексте социально-экономического кризиса // Бизнес-образование в экономике знаний. 2020. №2 (16). С. 33-35.

¹⁵ Валькович О.Н., Лагерева К.А. Кадровая политика как стратегия управления персоналом // Символ науки. 2016. № 12-1 (21). С. 55-57.

¹⁶ Золотарева Г.М., Смагина М.Н. Теоретико-методические основы менеджмента в современной организации: кадровый аспект: монография. Тамбов: ООО «Консалтинговая компания Юком», 2016. 130 с.

¹⁷ Грошева Н.Б., Кирилина О.Н. Управление персоналом в контексте социально-экономического кризиса // Бизнес-образование в экономике знаний. 2020. №2 (16). С. 33-35.

Ученые подчеркивают, что кадровая политика должна объединять в себе взаимодействие всего спектра условий, влияющих на деятельность и развитие предприятия, т.е. финансовую, техническую, коммерческую и инновационную деятельность. Обобщая разные точки зрения, отметим, что в широком смысле, кадровая политика представляет собой систему норм и правил, приводящих человеческие ресурсы в соответствие, к балансу с долговременной стратегией предприятия. Вывод вполне согласуется с позицией, что кадровая политика – это «система осознанных и определённым образом сформулированных правил и норм». На кадровую политику организации оказывает влияние совокупность внешних и внутренних факторов. В числе внешних факторов Биктяков К.С., в частности, выделяет: □ тенденции социально-экономического развития ситуация на рынке труда; □ институциональные условия, регламентирующие условия функционирования предприятия и организацию кадровой политики. К внутренним условиям относятся: □ цели экономического и социального развития организации; □ кадровый потенциал; □ стиль управления. Одним из главных требований к кадровой политике в современных условиях является тесная связь со стратегией социально-экономического развития организации, когда формируется кадровое обеспечение стратегии.¹⁸

Вукович Г.Г. и Никитина А.В. предлагают для получения максимальной отдачи от использования трудовых ресурсов разработать эффективную кадровую политику, определяющую оптимальную потребность в трудовых ресурсах и профессиональный подбор персонала. При этом политика поможет рационально распределить сотрудников по рабочим местам, что в перспективе приведет к максимальной трудовой реализации с соответствующей оплатой. Целью кадровой политики должно стать повышение конкурентоспособности кадров и компании в целом.¹⁹

Главным объектом управления кадровой политики предприятия является персонал, потому что именно кадры (работники, специалисты, профессионалы) определяют развитие производства, производительной силой общества, создающей и приводящей в движение средства производства на основе НТП, модернизации технологий, организационных методов, интеллекта, образования, знания и опыта. От квалификации, профессиональной подготовки, деловых качеств работников в значительной мере зависит эффективность производства и перспективы развития предприятия. Поэтому кадровая политика считается генеральным направлением в работе с персоналом, определяемым по совокупности наиболее важных, принципиальных положений, выраженных в решениях правительства на длительную перспективу или отдельный период.²⁰

Роль кадровой политики в системе управления человеческими ресурсами выражается в

¹⁸ Биктяков К.С. Управление персоналом // Вестник РЭА им. Г.В. Плеханова. 2017. №4 (94). с.03-97.

¹⁹ Вукович Г.Г., Никитина А.В. Кадровая политика как инструмент управления персоналом // Общество: политика, экономика, право. 2018. №1. С. 1-5.

²⁰ Архипова Н.И., Назайкинский С.В., Седова О.Л. Современные проблемы управления персоналом: монография. М.: Проспект. 2018. 160 с.

четкой и наглядной представленности позиций, мнений и взглядов руководства на взаимоотношения с персоналом; в методах стимулирования и повышения производительности труда работников организации; в формировании оптимальной последовательности, ритмичности процессов принятия кадровых решений и улучшении взаимодействия подразделений; информировании персонала о миссии, целях развития и правилах внутреннего поведения; улучшении коммуникационного и морально-психологического климата в коллективе.²¹ Задачами кадровой политики являются запланированные тактические действия и стратегии управления кадрами на предприятии.²² Задачи формирования и классификация кадровой политики представлены в таблице 2.

Таблица 2 — Задачи и признаки классификации кадровой политики

Задачи кадровой политики	Признаки классификации кадровой политики	Типы кадровой политики
1. Баланс сохранения и обновления состава наемного персонала;	1. Степень осознания организацией способов воздействия на персонал и применения их для непосредственного воздействия	-пассивная; -реактивная; -превентивная; -активная (рациональную и авантюрную).
2. Достижение оптимального соотношения новых и опытных кадров по составу, численности и квалификации;	2. Степень стремления обособиться от внешних кадровых влияний,	-открытая; -закрытая.
3. Повышение эффективности кадров в зависимости от потребностей рынка и требований фирмы;	3. Степень ориентированности на собственные кадровые ресурсы или внешний потенциал	-саморазвивающаяся; -центростремительная; -центробежная;
4. Мониторинг и прогнозирование кадровых решений и действий;	4. Субъектный уровень политики	-государственная, -региональная, -отраслевая, -частных бизнес-структур, -предприятий,
5. Осуществление целенаправленного влияния на потенциал наемного персонала.	5. Уровень сформированности кадровой политики	-зрелая структура, -начало формирования, -политика динамичного роста, -политика стагнации, устаревания.
	6. Взаимосвязь со стратегией организации	-Кадровая политика, стратегия которой определяется стратегией организации; -Кадровая политика и стратегия управления персоналом не зависят от стратегии компании; -Стратегия организации выстраивается на основе кадровой политики при сопоставлении управления и кадровых ресурсов.

Источник: составлено автором на основании разработок Скорцовой В.А., Камневой Е.В.

Под государственной кадровой политикой понимается общенациональная стратегия формирования, развития, востребованности и рационального использования

²¹ Егоршин А.П. Основы управления персоналом. Учеб. пособие. М.: Инфра-М. 2020. 352 с.

²² Занятость, рынок труда и социально-трудовые отношения / Под ред. Р.П. Колосовой, Г.Г. Меликьяна: Учебно-методическое пособие: практикум. М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 2008. 458 с.

профессионального потенциала общества, кадров (персонала). Государственная кадровая политика РФ неразрывно связана с государственным управлением, при котором кадровая работа является составной и решающей частью и ведется по трем основным направлениям:

- 1) в области государственных предприятий, учреждений, организаций (объединений, фирм, концернов, компаний, предприятий);
- 2) в системе государственной службы (на уровне федеральном, субъектов Федерации и местного самоуправления);
- 3) в области негосударственных предприятий (акционерных, частных, арендных предприятий, фирм).²³

На основе государственной кадровой политики РФ в каждом государственном органе, на государственном и частном предприятии может разрабатываться своя конкретная кадровая политика, вытекающая из целей задач и основных функций соответствующего органа управления. Кадровая политика, сформированная и выраженная в стратегии, реализуется через аппарат (администрацию), структуры и персонал.²⁴

Выбор той или иной стратегии может определяться многими факторами, например, стадией развития организации, её миссией и социально-кадровой политикой, социально-экономической средой в которой находится организация. Кроме того необходимо учитывать личностные характеристики руководства организации, выбор управленческой стратегии, участие членов трудового коллектива в управлении, понимание управленческой стратегии, используемой в организации. Подчеркивается роль личностно-типологического компонента психологической надежности государственного гражданского и муниципального служащего в детерминации стратегий управления персоналом.²⁵

По уровню точного осознания правил и норм, определяющих кадровые мероприятия, выделяют соответствующие типы кадровой политики:

- 1) Пассивная кадровая политика в основном сводится к ликвидации возможных негативных последствий частных ситуаций;
- 2) Реактивная политика контролирует текущие кадровые вопросы, исследуя причины и варианты конфликтных ситуаций, ограничиваясь оперативным планированием кадров;
- 3) Превентивная кадровая политика применяется в организации при детальных краткосрочных и среднесрочных прогнозах развития системы управления персоналом. Прогнозы служат основой для выработки направлений деятельности и конкретных мероприятий, однако организация не отражает в политике необходимые средства для решения кадровых задач.²⁶

²³ Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики: учебник для студентов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 679 с.

²⁴ Формирование кадровой политики и управление персоналом государственной службы : учебное пособие / [Сердюк Н. В. и др. ; под общей ред. Г. П. Лозовицкой]. М. : Академия управления МВД России, 2019. 76 с.

²⁵ Духновский С.В. Личностно-типологические детерминанты и кадровые риски стратегий управления персоналом // Социум и власть. 2017. №6 (68). С. 85–91.

²⁶ Одегов Ю.Г., Карташов С.А., Лабаджан М.Г. Кадровая политика и кадровое планирование. В 2 ч. Часть

4) Активная кадровая политика реализуется в условиях, когда организация имеет инструменты среднесрочного прогнозирования и способы влияния на кадровую политику, основанные на продуманной антикризисной программе. Руководитель активно и компетентно вносит своевременные корректировки, проводит адаптивно-корректирующие мероприятия в отношении персонала. Для принятия эффективных решений могут использоваться рациональные (осознанные) и нерациональные методы прогнозирования. При реализации активной кадровой политики основанием для разработки стратегий выступают факторы, которые не могут быть описаны и структурированы по понятным алгоритмам, вносятся инновационные разработки, комбинирующие искусственный и естественный интеллект.

Сравнивая кадровую политику по масштабности, можно выделить тип пассивной кадровой политики, характерной для бизнес-структур, прикладывающих минимум усилий для управления кадрами, пуская ситуацию «на самотек», ограничиваясь лишь карательными мерами или нивелированием отрицательных результатов действий персонала. Менеджмент обходится без анализа потребности в кадрах, прогнозного влияния на персонал и планирования кадровых мероприятий, действуя в условиях цейтнота и перманентного устранения конфликтов и проблем. В пассивной политике тактика значительно превышает стратегию, что негативно сказывается на эффективности управления.²⁷

Если реализуется реактивная кадровая политика, то отслеживаются причины и следствия негативных моментов, связанных с персоналом. Управление кадрами в реактивной политике охватывает проблемы конфликтных ситуаций среди персонала; недовольства условиями труда; поиска квалифицированных кадров, повышения мотивации работников. Недостаток эффективности такого способа управления может обнаружиться при долгосрочном планировании.²⁸

Превентивная кадровая политика направлена на кадровый потенциал, на прогнозирование возможных рисков и проблемных ситуаций. Часто невозможно в полной мере совместить быстрое тактическое реагирование и влияние на ситуации с персоналом с мероприятиями по формированию перспективных планов. Организация выстраивает планы развития на отдаленный период, ориентируясь в текущих ситуациях с персоналом. Проблема с эффективностью такой политики в том, если потребуется разработка программы для реализации определенной кадровой цели.

Наиболее эффективной является активная кадровая политика, предусматривающая среднее и долгосрочное прогнозирование и средства непосредственного воздействия на ход событий в компании, на кадровые ситуации. Кадровые службы фирмы, использующие активную кадровую политику, осуществляют постоянный мониторинг кадровых состояний;

1 : учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2017. 202 с.

²⁷ Кирюхина С.Е. Корпоративная стратегия: история, сущность и современное содержание // Вестник РУДН. Серия: Экономика. 2013. №2. С. 69-75.

²⁸ Кирюхина С.Е. Корпоративная стратегия: история, сущность и современное содержание // Вестник РУДН. Серия: Экономика. 2013. №2. С. 69-75.

разрабатывают программы на случай кризисов; анализируют внешние и внутренние факторы влияния на персонал; вносят в разработанные мероприятия соответствующие и своевременные коррективы; формулируют задачи и методы развития качественного потенциала персонала.²⁹

В зависимости компетенций и точности оценки руководством основания, положенные в расчет при анализе, прогнозировании и программировании, активную политику в отношении кадров можно проводить рациональным и авантюрным способами.

1. Рациональная активная кадровая политика построена на выводах, «диагностических заключениях» и обоснованном прогнозировании. Рациональный способ управления персоналом предусматривает установление необходимых принципов и правил воздействия на кадры и смену их при необходимости экстренного реагирования на изменившуюся ситуацию. Подход обеспечивает необходимое количество квалифицированных исполнителей при любом направлении деятельности, а сотрудник, специалист может рассчитывать на развитие и рост в долгосрочной перспективе.

2. Сущностью авантюрной активной кадровой политики является выбор механизмов и стремлений влиять на кадры с превышением обоснованных и осознаваемых сведений о сложившейся ситуации. Диагностика состояния персонала не проводится или проводится недостаточно объективно, средств для долгосрочного прогнозирования в этой сфере нет или они не применяются. Если цели кадрового развития ставятся четко и программы для реализации разрабатываются своевременно и обоснованно, то при правильном интуитивном представлении о кадровой ситуации, такая программа может применяться достаточно эффективно. Сбой возникает при вмешательстве неожиданных факторов, которые не были учтены в прогнозе. Недостатком этого типа управления является отсутствие гибкости при возникновении непредвиденных факторов, например, неожиданного изменения в рыночной ситуации, перемены в технологиях, появлении конкурентоспособной продукции.³⁰

При выделении типов кадровой политики по уровню взаимодействия со средой различают открытую и закрытую кадровую политику.³¹ Открытая кадровая политика характеризуется предельной прозрачностью для персонала любого уровня. Для потенциального построения карьеры важна только квалификация, а не личные контакты и опыт работы в конкретной организации. К особенностям открытого типа управления относятся набор персонала в условиях высокой конкуренции (фирма «перекупает» лучших специалистов на нужные должности); возможности быстрого включения в работу без длительного периода адаптации; опора на индивидуальность и самостоятельность мышления сотрудников (в рамках

²⁹ Золотарева Г.М., Смагина М.Н. Теоретико-методические основы менеджмента в современной организации: кадровый аспект: монография. Тамбов: ООО «Консалтинговая компания Юком», 2016. 130 с.

³⁰ Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие. М. : Проспект, 2012. 64 с.

³¹ Ермакова Ж.А., Коробейников И.Н. Формирование производственных отношений в условиях становления цифровой экономики в Российской Федерации // Экономика региона. 2019. Т. 15, вып. 4. С. 1199-1211.

требуемой квалификации); настроенность фирмы на обеспечение обучения, подготовки или переподготовки персонала во внешних центрах; проблематичность вертикального продвижения при ориентации фирмы на набор персонала сугубо необходимой квалификации; преобладание внешнего стимулирования для мотивировки персонала.³²

Закрытая кадровая политика предусматривает постепенный рост и внутреннее замещение кадров, то есть выращивание персонала внутри фирмы, постепенное движение для повышения квалификации, возрастая и аккумулируя основные ценности и принципы организации, «корпоративного духа». Специфическими чертами закрытой политики являются условия ограничения набора персонала, эффективная адаптация, опытные наставники из среды работников с солидным стажем; повышение квалификации в самой организации или во внутренних подразделениях, планирование карьеры можно планировать, вертикальное продвижение «снизу вверх» путем постепенного повышения сотрудников, приобретших определенный опыт и получивших необходимый для этого стаж; мотивация по базовым потребностям служащих: стабильности, своевременности финансового обеспечения, безопасность, социального признания.³³

К причинам повышения важности и значимости кадровой политики относятся: а) на уровне интересов предприятия — рост требований к качеству выполняемой персоналом работы, сокращение рынка узкоспециализированной рабочей силы, непрерывный рост расходов на содержание персонала предприятия и оказываемое персоналом социальное давление на руководство;

б) на уровне работников — направленность кадровой политики на создание благоприятных условий труда и на обеспечение продвижения по карьерной лестнице, на повышение социальной уверенности и стабильности; в) на уровне интересов отдельной личности значение обусловлено сменой стандартов и ростом уровня жизни, что в результате влияет на уровень образования, ценности и содержание требований специалиста к профессиональной деятельности.³⁴

Социальные факторы, такие как характер, содержание и условия труда, ориентация труда, культура производства, социально-бытовое обслуживание человека, его жизненные условия, организация отдыха и досуга прямо или косвенно влияют на формирование и развитие человеческих ресурсов, а значит на совершенствование качественного кадрового потенциала.³⁵ Реформирование инструмента кадровой политики, по мнению Нефедова В.А., не

³² Ермакова Ж.А., Коробейников И.Н. Формирование производственных отношений в условиях становления цифровой экономики в Российской Федерации // Экономика региона. 2019. Т. 15, вып. 4. С. 1199-1211.

³³ Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие. М. : Проспект, 2012. 64 с.

³⁴ Пленкина В.В. Теоретические основы формирования кадровой политики предприятия // Вестник Академии знаний. 2019. №33 (4). С. 193-197.

³⁵ Ермакова Ж.А., Коробейников И.Н. Формирование производственных отношений в условиях становления цифровой экономики в Российской Федерации // Экономика региона. 2019. Т. 15, вып. 4. С. 1199-1211.

затрагивает детерминант базовых дисфункций кадровой политики в регионах России:

- отсутствие ориентации при подборе кадров на меритократическую парадигму;
- существование системной коррупции;
- неэффективность систем подготовки и переподготовки управленческих кадров в вузах страны;
- неэффективность механизмов обратной связи, в ходе которых осуществляется оценка как кадровой политики в целом, так и качества труда лиц, назначенных на должности государственного управления.³⁶

В практике управления организацией в последнее время вместо традиционного термина «коллектив» всё большее использование получает термин «команда». В отличие от групповой работы, которая организована по принципу «приказ – исполнение», команда представляет собой группу «взаимодействующих между собой субъектов, которые способны соединить идеи и опыт каждого для согласованной работы с целью получения максимального результата».³⁷ Кричевский Р.Л., Дубровская Е.М. сформулировали основные признаки команды :

1. общее видение проблемы;
2. взаимодополнение по функциям и при распределении ролей между членами команды;
3. способность оперативно реагировать на изменения, стремление к инновациям;
4. сплочённость и согласованность действий в ходе совместной работы;
5. способность мотивировать членов команды.³⁸

Зинкевич-Евстигнеева Т.Д., Фролов Д.Ф. и Грабенко Т.М. обосновали принципы взаимодействия при организации команды, в составе которых в качестве основных выделили добровольность вхождения, повышенную ответственность, исполнительскую дисциплину, автономное самоуправление команды. Таким образом, команда по сути – это специфическая группа людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленной цели.³⁹ Практика показывает, что командообразование в настоящее время признаётся одной из наиболее эффективных и перспективных форм кадровой политики, которая увеличивает возможности предприятия оперативно и адекватно реагировать на вызовы внешней и внутренней среды.⁴⁰

В цифровой экономике преобразует социальная парадигма жизни людей и бизнес-процессов, по-другому расставляются приоритеты в сторону снижения значимости

³⁶ Нефедов В.А. Кадровая политика как фактор национальной безопасности: региональный аспект / Автореферат диссертации кандидата политических наук. Ростов-на-Дону:С-КАГС. 2009. 24 с.

³⁷ Грошева Н.Б., Кирилина О.Н. Управление персоналом в контексте социально-экономического кризиса // Бизнес-образование в экономике знаний. 2020. №2 (16). С. 33-35.

³⁸ Кричевский Р.Л., Дубровская Е.М. Социальная психология малой группы: Учебное пособие для вузов. М.: Аспект Пресс, 2001. 318 с.

³⁹ Зинкевич-Евстигнеева Т.Д., Фролов Д.Ф., Грабенко Т.М. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / Под ред. Т.Д. Зинкевич-Евстигнеевой. СПб.: Речь. 2004. 304 с.

⁴⁰ Озина А.М., Бузмакова А.Н. Место и роль кадровой политики в системе управления организацией // Московский экономический журнал. 2020. №8. С.473-477

материального актива и увеличения знаниево-цифрового актива как базового источника дохода в развивающейся цифровой экономике, основными факторами производства которой являются информация, знания и цифровые технологии.⁴¹ Происходящий перенос акцента на развитие составных комплексных навыков сотрудничества и коммуникации в цифровой среде в противовес узко понятой компьютерной грамотности. модель, помимо сугубо технических навыков работы с цифровыми устройствами, включаются когнитивные и социально-поведенческие компетенции, направленные на обеспечение комфортного существования, эффективную коммуникацию и саморазвитие человека в цифровой среде.

Цифровые компетенции – навыки эффективного использования современных технологий, включающие организацию и проведение поиска информации, ее обработку, анализ и синхронизацию с использованием цифровых устройств и современного программного обеспечения, критическое восприятие информации, умение создавать мультимедийный контент и организовывать цифровые коммуникации.⁴²

Таким образом, кадровая политика является целенаправленной деятельностью по созданию трудового коллектива, совокупностью принципов, методов, приемов и форм воздействия на персонал для формирования эффективной системы управления, преимущественного инновационного развития организации и координации интересов, потребностей и результатов на уровне работников и предприятия. Кадровая политика создает платформу реализации кадровой стратегии, главной целью которой является формирование кадрового потенциала, динамично развивающегося в компетентностном и профессиональном плане для обеспечения реализации целей предприятия. Как инструмент управления кадровая политика объединяет усилия всех работников для решения поставленных задач. По содержанию в кадровой политике выделяют обеспечение организации рабочей силой высокого качества, включая планирование, отбор и наём, высвобождение, анализ текучести кадров; адаптацию и развитие работников, профориентацию и переподготовку, проведение аттестации и оценку уровня квалификации, организацию продвижения по службе; совершенствование организации и стимулирования труда, обеспечение техники безопасности, социального развития и социальной защиты работников.

⁴¹ Кельчевская Н.Р., Ширинкина Е.В. Региональные детерминанты эффективного использования человеческого капитала в цифровой экономике // Экономика региона. 2019. Т. 15, вып. 2. С. 465-482.

⁴² Звонцов А.В., Фомина И.Г. Трансформация подготовки кадров в условиях цифровизации российской экономики // Планирование и обеспечение подготовки кадров для промышленно-экономического комплекса региона. 2019. Т. 1. С. 107-109.

**2. Кадровая политика в системе управления человеческими ресурсами:
методологический ракурс**

.....

Список литературы

(фрагмент оформления списка литературы)

Внимание! Магистерская диссертация – это научная работа, поэтому не должна быть использована учебная литература (учебники, пособия и т.д.)

Использовать научные статьи, монографии, авторефераты диссертаций. зарубежные источники (обязательно), материалы СМИ, отраслевые источники.

Использовать актуальную литературу за последние 3 года (можно использовать и более ранние источники, являющиеся классическими работами по данной теме).

6. Абуева Н.А. Стратегия корпоративного управления // Россия: тенденции и перспективы развития. 2018. №13-2. С. 14-18.
7. Арсенов В.В. Формирование и управление корпоративной риск-ориентированной культурой компании. Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2015. 270 с.
8. Архипова Н.И., Назайкинский С.В., Седова О.Л. Современные проблемы управления персоналом: монография. М.: Проспект. 2018. 160 с.
9. Астанов Д.Ш. Психофизиологические и организационные детерминанты эффективной управленческой деятельности // Научный журнал «Вестник по педагогике и психологии Южной Сибири». 2016. №3. С. 98-104.
10. Бадалова А.Г., Москвитин К.П. Управление кадровыми рисками хозяйствующих субъектов // Вестник Евразийской науки. 2018. №4. С. 1-10.
11. Биктяков К.С. Управление персоналом // Вестник РЭА им. Г.В. Плеханова. 2017. №4 (94). С. 03-97.
12. Войтикова М.А. Психологические детерминанты эффективного управления кадровой работой научной организации / Автореферат диссертации кандидата психологических наук. М.: МИРЭА. 2020. 24 с.
13. Грошева Н.Б., Кирилина О.Н. Управление персоналом в контексте социально-экономического кризиса // Бизнес-образование в экономике знаний. 2020. №2 (16). С. 33-35.
14. Ермакова Ж.А., Коробейников И.Н. Формирование производственных отношений в условиях становления цифровой экономики в Российской Федерации // Экономика региона. 2019. Т. 15, вып. 4. С. 1199-1211.
15. Жданкин Н.А. Как мотивировать персонал на реализацию эффективной стратегии // Стратегический менеджмент. 2020. N 2. С.122–130.
16. Звонцов А.В., Фомина И.Г. Трансформация подготовки кадров в условиях цифровизации российской экономики // Планирование и обеспечение подготовки кадров для промышленно-экономического комплекса региона. 2019. Т. 1. С. 107-109.

17. Золотарева Г.М., Смагина М.Н. Теоретико-методические основы менеджмента в современной организации: кадровый аспект: монография. Тамбов: ООО «Консалтинговая компания Юком», 2016. 130 с.
18. Иванова Н.М., Серебренников С.С., Фролова В.Ю. Кадровое обеспечение инновационной деятельности в условиях цифровизации // Инновации и инвестиции. 2020. №9. С. 3-7.
19. Кадровая политика организации: теория и практика / под ред. Полевой М.В., Камневой Е.В. Монография. М.: КноРус. 2018. 162 с.
20. Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П., Чечина О.С. Кадровый риск-менеджмент: инновации и практика // Вестник Евразийской науки. 2020. № 6. С. 1-12.
21. Кельчевская Н.Р., Ширинкина Е.В. Региональные детерминанты эффективного использования человеческого капитала в цифровой экономике // Экономика региона. 2019. Т. 15, вып. 2. С. 465-482.
22. Мартынова М.Э., Камшилов С.Г. Специфика управления персоналом в условиях пандемии коронавируса // Общество, экономика, управление. 2020. Т. 5. № 4. С. 57-60.
23. Нонка А.Ю., Борисова А.А. Кадровое обеспечение: поиск и привлечение персонала на основе технологий искусственного интеллекта // Экономика труда. 2019. № 2. С. 959-970.
24. Пешкова Г.Ю., Самарина А.Ю. Цифровая экономика и кадровый потенциал: стратегическая взаимосвязь и перспективы // Образование и наука. 2018. Т. 20. № 10. С. 50–75.
25. Рынгач О.Л., Чуланова О.Л. Факторы и риски мотивации трудовой деятельности персонала организаций // Вестник Евразийской науки. 2020. № 2. С. 1-14.
26. Савченко М.С., Гримашевич О.Н. Проблемы управления персоналом на предприятиях в условиях удаленной работы // Парадигмы управления, экономики и права. 2020. № 2 (2). С. 26-31.
27. Сафонов А.Ю. Управление персоналом в период пандемии // Московский экономический журнал. 2020. №5. С. 554-559.
28. Скворцова В.А., Соколова О.Ю., Фаттеев Н.С. Кадровая политика современных организаций // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2020. №3 (82). С. 116-121.
29. Смирнова А.В. Управление персоналом компании в период кризиса // RussianEconomicBulletin. 2020. Т. 3. № 3. С. 285-291.
30. Чуланова О.Л., Хайбуллова К.Н. Исследование применения технологий искусственного интеллекта в управлении персоналом современных организаций // Вестник евразийской науки. 2020. №1. С. 1-14.
31. Шапиро С.А. Авторитарно-коллективистская модель корпоративной культуры //

Стратегический менеджмент. 2020. No1. С.60–68.

32. Шаталова Н.И. Консультирование в управлении человеческими ресурсами. М.: ИНФРА-М, 2013. 221 с.

33. Щёкин Г.В. Социальная теория и кадровая политика. Монография. К.: МАЦП. 2000. 576 с.

.....

34. Решение за кадром. URL: <https://rg.ru/2021/04/21/cifrovaia-ekonomika-potrebuets-specialistov-s-unikalnymi-kompetenciiami.html>

35. Методы оценки профессиональных рисков. URL: <https://pgc-expert.ru/metody-ocenki-professionalnyh-riskov/>

36. Навыки будущего. URL: https://futuref.org/futureskills_ru

37. Как власти потратят 50 миллиардов на подготовку кадров для цифровой экономики. URL: https://www.cnews.ru/news/top/2020-01-22_kak_vlasti_potratyat_50_milliardov

38. Овчаренко Ю. Для цифровой трансформации нужны дирижеры. URL: https://www.cnews.ru/reviews/rynok_ituslug_2016/interviews/yurij_ovcharenko_2

39. Сферы, где много интеллектуального труда, роботы не займут URL: <https://www.hse.ru/success/filatova/>

40. HR в фокусе внимания. URL: <https://hrm.ru>

.....

41. Human resource management in the context of coronavirus (COVID-19) // SIGMA: Creating Change Together. First edition, 2020. 17 p.

42. Solow R.M. Technical Change and the Aggregate Production Function //The Review of Economics and Statistics. Aug., 1957. Vol. 39. No. 3. P. 312–320.

Фрагмент отчет по практике (научно-исследовательская работа по теме выпускной квалификационной работы)

Введение

Место практики – ЧОУ ВО "Московский университет им. С.Ю. Витте".

В процессе практики по НИР были выполнены основные работы и задания:

1. В качестве источников информации для формирования теоретической и методической базы собраны и аннотированы монографии, научные статьи, другие материалы по теме исследования;
2. Обобщены научные подходы с целью выявления сущности, места, тенденций, принципов и элементов формирования кадровой политики организации;
3. Проведен анализ организационных подходов к работе с кадрами, выявлены детерминанты, проблемы и риски влияния кадровой политики на формирование корпоративной стратегии организации;
4. Представлены методические подходы к оценке эффективности и механизма кадровой политики в системе корпоративного развития организации;

Для научной апробации в ходе исследования проблем кадровой политики автором подготовлена и опубликована статья «Особенности трансформаций систем управления персоналом в условиях пандемии».

Введение	3
1. Принципы, элементы и детерминанты кадровой политики в условиях «цифровизации»	5
2. Механизм кадровой политики и его эффективность в реализации корпоративных стратегий	20
3. Особенности проектирования кадровой политики в изменяющихся условиях функционирования бизнеса: компаративный аспект	30
Заключение	51
Список литературы	53

1. Принципы, элементы и детерминанты кадровой политики в условиях «цифровизации»

Цифровая экономика представляет собой экономический уклад перехода на качественно новый уровень применения информационно-телекоммуникационных технологий в разнообразных сферах социально-экономической деятельности. Ключевыми элементами цифровой экономики принято считать электронную коммерцию, электронный банкинг, электронные платежи, интернет-рекламу, интернет-контент. Становление информационно-цифрового общества, развитие информационных сетей, виртуализация компаний, внедрение технологий блокчейн требуют изменений в системе экономических отношений, кадровый потенциал, обладающий необходимыми компетенциями в условиях постоянно растущей цифровизации всех сфер экономики, что может стать главным источником роста производительности труда и конкурентоспособности экономических субъектов РФ и национальной экономики.

Трансформация кадровой политики предприятия является необходимым и неизбежным процессом в связи с переходом к тотальной цифровизации во всех сферах общественной деятельности. Создание инфо-коммуникационной кадровой платформы, включающей технологическую, правовую, финансовую составляющие, систему управления знаниями и технологиями, обеспечит рост эффективности деятельности предприятий. Кадровая политика в условиях цифровизации определяется пятью базовыми направлениями: нормативное регулирование, кадры и образование, формирование исследовательских компетенций и технических заделов, информационная инфраструктура и информационная безопасность. Эксперты обращают внимание на то, что степень исследованности проблемы использования кадрового потенциала в условиях цифровизации не соответствует значимости проблемы, находящейся на стадии обсуждения и разработки пробных программ подготовки кадров.

Для экономики страны характерен острый дефицит специалистов необходимого профиля и требуемой квалификации, ведущий к серьезным социальным трудностям. В связи с цифровизацией проявляется парадокс производительности информационных технологий, то есть тенденция, выявленную в 1987 г. профессором Массачусетского технологического института Робертом Солоу. Сущностью модели является демонстрируемая компьютеризацией неспособность повысить производительность труда. Солоу Р. подчеркивал, что признаки наступления компьютерной эпохи прослеживаются везде, кроме статистики производительности.⁴³ Проявление парадокса продолжается и в современной ситуации и трактуется как необходимость разработки специальных образовательных принципов и

⁴³ Solow R.M. Technical Change and the Aggregate Production Function //The Review of Economics and Statistics. Aug., 1957. Vol. 39. No. 3. P. 312–320.

Задачи государства по ускорению процессов цифровизации для повышения конкурентных преимуществ предприятий

Задачи государства по ускорению процессов цифровизации	Конкурентные преимущества предприятий
1) развитие системы подготовки высококвалифицированных специалистов на базе средней школы, колледжей, высшей школы;	1. Оперативное внедрение инноваций, адаптация к быстро и постоянно меняющимся экономическим, финансовым, социальным, корпоративным и другим условиям.
2) совершенствование нормативно-правовой и законодательной и базы цифровой экономики и системы образования в новых условиях;	2. Перевод поиска, набора, отбора, подбора и приема персонала в новую плоскость – использование новых инновационных технологий установления контактов с кандидатами.
3) ускоренный темп сокращения разрыва в области цифрового неравенства;	3. Переоценка всех аспектов стратегии управления персоналом и эффективности бизнеса.
4) устранение последствий структурных изменений внешнего и внутреннего рынков труда;	4. Оперативное переобучение в связи с быстрой сменой профессиональных знаний, умений и навыков.
5) повышение информационной безопасности граждан/государства/бизнес-структур;	5. Постоянное совершенствование системы управления персоналом современных компаний.
6) развитие институциональной инфраструктуры цифровой экономики;	6. Активное использование когнитивной технологии и открытой экономики талантов.
7) ликвидация цифровой неграмотности населения страны;	7. Введение в структуру штатного расписания предприятия так называемого цифрового лидера, нацеленного на создание творческой команды работников, развитие инновационной активности каждого сотрудника, обеспечение их креативного взаимодействия.
8) формирование цифровой культуры.	

Мехдиев Ш.З. Формирование системы квалифицированных кадров в условиях цифровой экономики // Вестник Евразийской науки. 2018. №6. С. 1-9.

За последние пять лет значительно усилились тренды цифровой HR-трансформации. В практику HR российских компаний входят перспективные цифровые технологии, позволяющие находить и интегрировать в предпринимательскую деятельность кадры высокой квалификации, ликвидируя тем самым архаичные процедуры прошлого века. Цифровая реальность способствует созданию условий по адаптации к динамичным условиям и развитию кандидатов на вакансии. Ключевую роль в процессе цифровизации играют HR-менеджеры. По мнению ученых, развитие цифровой стратегии, интегрированной с HR-стратегией, является главным условием для конкурентоспособности бизнеса.⁴⁴

Развитие цифровой экономики повышает требования к HR-менеджерам, снимая с них часть работы и передавая ее информационным системам. Технология Big-data вносит изменения в использовании информации HR-отделами, развивая новые компетенции персонала. Эксперты подчеркивают важность оценки и корректировки качества

⁴⁴ Нагибина Н.И., Щукина А.А. HR-Digital: цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами // Интернет-журнал «Науковедение». 2017. № 1. С. 1-17.

коммуникаций и психологического состояния сотрудников в условиях цифровизации.

На основе компетенций специалистов в условиях цифровизации Кельчевская Н.Р. выделяет основные направления для развития:

- 1) цифровые навыки и знания (базовая цифровая грамотность, аналитика данных, машинное обучение, искусственный интеллект, программирование, архитектура ИТ-систем, кибербезопасность);
- 2) навыки и знания для нивелирования рисков волатильности и неопределенности будущего (адаптивность, критическое и системное мышление, умение справляться со стрессом, управление изменениями, бизнес-планирование, способность к самообучению в соответствии с концепцией «lifelong learning»);
- 3) навыки и знания, помогающие справляться с большим потоком информации, включая базовые навыки программирования, поиска, обработки и анализа информации, информационную гигиену, медиаграмотность, а также управление вниманием;
- 4) навыки и знания, определяющие высокие коммуникационные способности для эффективного межличностного взаимодействия (социализация, умение работать в команде, сотрудничество, навыки самопрезентации, навыки деловых переговоров);
- 5) навыки и знания, которыми не могут овладеть машины (эмпатия и эмоциональный интеллект, креативность и нестандартное мышление, творчество и интуитивное предвидение, управление роботизированными процессами).⁴⁵

В управлении персоналом цифровизация направлена на создание удобной цифровой среды для сотрудников с целью снижения затрат времени и усилий для получения результата. Например, с помощью личного кабинета можно оформить отпуск или командировку, используя готовый образец формы. Преимуществом использования ИТ-технологий является организация дистанционного обучения сотрудников, повышение квалификации, поиск интересных материалов в удобное время.

Цифровизация российской экономики требует от работодателей кардинального изменения управленческого менталитета. Особую ценность имеет персонал, способный быстро адаптироваться к изменениям, желающий учиться и переучиваться, обладающий правовой, финансовой, гражданской грамотностью, коммуникативностью, имеющий и другие важные и нужные компетенции и умения. При подборе персонала в крупные развивающиеся организации требуются гибкие, способные к быстрому обучению и получению новой информации сотрудники.⁴⁶

Повышается востребованность кандидатов с опытом и различными навыками цифровизации, инновационной активностью и творческими задатками, что делает

⁴⁵ Кельчевская Н.Р., Ширинкина Е.В. Региональные детерминанты эффективного использования человеческого капитала в цифровой экономике // Экономика региона. 2019. Т. 15, вып. 2. С. 465-482.

⁴⁶ Круглов Д.В., Круглова О.Д. Особенности кадрового обеспечения в условиях цифровизации // Лидерство и менеджмент. 2019. №4. с. 479-486.

специалистов уникальными на рынке. Для работодателей важен релевантный опыт работы соискателя, наличие высшего образования, знание иностранного языка. При устройстве на работу, кроме имеющихся знаний, будущий сотрудник оценивается по коммуникативно-информационным навыкам, способности быстро переучиться, освоить большой объем информации в сжатые сроки. Преимуществом обладают кандидаты, готовые подстраиваться под изменения конъюнктуры рынка, не имеющие проблем с принятием нестандартных решений. Стоит особенно акцентировать то, что получить новые навыки сотрудникам необходимо независимо от сферы деятельности и отрасли.⁴⁷

Основные, специфические и частные принципы кадровой политики представлены в таблице 2.

Таблица 2

Принципы кадровой политики в условиях цифровизации

Группы принципов кадровой политики	Принципы кадровой политики
1. Базисные:	Системность, комплектность, научность, эффективность, гибкость, законность, целенаправленность, последовательность, методичность, гуманность, открытость, равенство возможностей, командное единство, горизонтальное сотрудничество, правовая и социальная защищенность;
2. Специфические:	Стратегическая направленность, экономическая обоснованность, профессионализм и компетентность, оптимизация и уникальность кадрового потенциала, комплексность и корректность оценки, комплиментарность управленческих ролей, соотносительность, преемственность, компенсация и сочетаемость требований, инновационная активность, партисипативность;
3. Частные	Соответствия деятельности кадровых служб задачам кадровой политики, сбалансированности элементов кадровой политики, полноты осуществления процессов найма, подбора, расстановки, подготовки, переподготовки кадров, регулярной оценки состояния и эффективности управления кадрами и отношениями в коллективе.

Источник: составлено автором на основании разработок Сворцовой В.А., Кибанова А.Я

Как инструмент влияния на работников кадровая политика в система управления персоналом использует совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом. Объектами системы управления персоналом являются: работники; рабочие группы; трудовой коллектив. Субъектами системы управления персоналом являются функциональный и линейный управленческий персонал.⁴⁸

Таблица 3

Детализация принципов формирования кадровой политики предприятия по уровням управления

Уровень управления кадрами	Принципы кадровой политики
1. Управление персоналом	Принцип одинаковой важности и необходимости достижения индивидуальных и

⁴⁷ Иванова Н.М., Серебренников С.С., Фролова В.Ю. Кадровое обеспечение инновационной деятельности в условиях цифровизации // Инновации и инвестиции. 2020. №9. С. 3-7.

⁴⁸ Чеботарь Ю.М. Корпоративное управление: монография. М.: Автономная некоммерческая организация «Академия менеджмента и бизнес-администрирования», 2017. 136 с.

организации	организационных целей (необходимость искать честные компромиссы между администрацией и работниками, не отдавать предпочтение интересам организации).
2.Подбор и расстановка персонала:	Принцип соответствия объема заданий, полномочий и ответственности возможностям человека; принцип профессиональной компетенции (уровень знаний, соответствующий требованиям должности); принцип практических достижений (требуемый опыт, руководящие способности); принцип индивидуальности (облик, уровень развития интеллекта, стиль руководства).
3.Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности	Принцип конкурсности (отбор кандидатов на конкурсной основе); принцип ротации (плановая смена должностей по вертикали и горизонтали); принцип индивидуальной подготовки (подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе); принцип проверки делом (эффективная стажировка на руководящих должностях); принцип соответствия должности; принцип регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей.
4.Оценка и аттестация персонала	Принцип отбора показателей оценки (система показателей, учитывающих цель, критерии, частоту оценок); принцип оценки квалификации (пригодность); принцип оценки осуществления заданий (оценка результатов деятельности).
5.Развитие персонала	Принцип повышения квалификации (пересмотр должностных инструкций для постоянного развития персонала); принцип самовыражения (самостоятельность, самоконтроль); принцип саморазвития.
6.Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда	Принцип соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы; принцип равномерного сочетания стимулов и санкций; принцип мотивации.

Источник: составлено автором на основании разработок Кибанова А.Я., Ивановской Л.В.

В связи с тем, что целью кадровой политики должно стать повышение конкурентоспособности кадров и компании в целом, управление человеческими ресурсами становится комплексной задачей для руководства всех уровней, в том числе и службы управления персоналом. Это обусловлено общей проблематикой, так как руководителям нужно правильно оценить поведение подчиненных и находить способы реализации стратегии организации. Разрабатывая собственную кадровую политику, каждая организация должна увязать ее с общей социально-экономической стратегией развития.

Очевидно, востребованы будут сотрудники свободно управляющие автоматизированными системами. Некоторые эксперты считают, что человек не будет заменен роботами, но изменится функционал специалистов. По словам эксперта Овчаренко А., цифровые технологии продолжают развиваться, цифровых устройств будет больше, а роботы будут выполнять сложные и физически тяжелые функции, которые ранее выполнял сотрудник.⁴⁹

Человек – профессионал сохранит свою роль в решении интеллектуальных задач, так считает Филатова О. (вице-президент по персоналу Mail.Ru Group) и отмечает, что использование искусственного интеллекта при подборе персонала снижает стоимость подбора и сроки закрытия вакансии, повышает спрос на продукцию для HR для прогнозирования

⁴⁹ Овчаренко Ю. Для цифровой трансформации нужны дирижеры.URL: https://www.cnews.ru/reviews/rynok_ituslug_2016/interviews/yurij_ovcharenko_2

причин выбытия, ухода сотрудников, определения вероятности прохождения испытательного срока при приеме на работу.⁵⁰

При оценке влияния цифровизации следует подчеркнуть вопрос о цифровом следе сотрудника, о создании единой базы данных, максимально представляющих личность профессионала, интересы, возможности, достижения, движение по карьерной лестнице. Информационное наполнение профессионального досье, паспорта или резюме в накопительном режиме способствует включению в единую систему кадров, оперативному формированию характеристик при повышении по службе, переводе на другую должность.⁵¹

Цифровизация меняет соотношение факторов внешней и внутренней среды для формирования кадровой политики, на первое место выдвигаются технологические, коммуникационные и образовательные факторы. При этом факторы мотивации, интереса и психологической готовности к внедрению инноваций усиливают их проявление. Сохраняющееся влияние правовых и политических факторов трансформируется под влиянием информационных факторов, глобализации, виртуальности, Интернет-технологий.

Таблица 4

Факторы формирования кадровой политики в условиях цифровизации

Факторы	Составные элементы
1. Технологические	Системы hrм (human resources management) , Приложение resume matching для определения в системе неформализованного описания вакансии, поиска по обширной базе наиболее подходящего кандидата; Job standardization – приложение для введения в систему необходимого описания параметров для требуемой вакансии; Employee flight risk prediction – приложение по составлению прогноза оттока ценных сотрудников из организации; Conversational ai platform предоставляет автоматизированных помощников (чат – ботов, голосовых ассистентов) для решения различных бизнес-задач. Loqui business – корпоративная социальная сеть для общения сотрудников и множество полезных дополнений, интегрируется с системами 1с, битрикс24, daoffice, linkedin, электронные платформы edx.org, udacity.com
2. Коммуникационные	Межличностные связи , отношения внутри компании, связи владельца и менеджмента, руководства и персонала, взаимодействие с СМИ; взаимодействие с персоналом; взаимодействие с потребителями; взаимодействие с инвесторами и финансовыми связями; взаимодействие с органами власти (лоббирование); коммунальные связи; экологические связи; кризисные связи.
3. Образовательные	Образовательная политика государства, взаимосвязь образования и науки, система специального и высшего образования, формирование рынка вакансий, качество образования,
4. Культурные	Корпоративные традиции, культура труда, отношений, управления, микроклимат
5. Специфические (особенности предприятия)	Миссия, стратегии, жизненный цикл, размеры, размещение компании, организационная структура, условия труда, профессионально-квалификационный состав, интересы коллектива, стимулирование труда, кадровый потенциал, уровень компетенций, наставничество, трудовые и межличностные отношения, качество труда, менеджмент, стиль управления;
6. Стратегия предприятия	Инновационная стратегия; стратегия минимизации затрат, требующая ориентации на ресурсо- и энергосберегающие технологии. Контаминационный эффект

⁵⁰ Сферы, где много интеллектуального труда, роботы не займут URL: <https://www.hse.ru/success/filatova/>
⁵¹ Иванова Н.М., Серебrenников С.С., Фролова В.Ю. Кадровое обеспечение инновационной деятельности в условиях цифровизации // Инновации и инвестиции. 2020. №9. С. 3-7.

	кадровой политики следует искать в мотивации интереса персонала к экономии; стратегия дифференциации, связанная с поиском и завоеванием новых рынков сбыта готовой продукции, новых видов продукции и услуг потребует переподготовки и повышения квалификации кадров, найма и отбора работников различных профессиональных технологий; стратегия качественных преобразований;
7. Информационные	Сбор, достоверность, обработка информации, открытость

Источник: составлено по работе Кудинов А. CRM. Практика эффективного бизнеса / А. Кудинов, М. Сорокин, Е. Голышева. 3-е изд. М.: 1С-Паблишинг, 2019. 463 с.

Баланс корпоративных и кадровых целей, как считает Астанов Д.Ш., зависит от эффективности управления, от эффективного менеджера, отличающегося социальной самоидентичностью (самоопределение в терминах отнесения себя к определенной социальной группе), образом социального Я.⁵² Работоспособность является ведущей психофизиологической характеристикой субъекта деятельности (менеджера), которая подвержена влиянию индивидуальных характеристик человека и внешних условий и, являясь обобщенной психофизиологической характеристикой менеджера, детерминирует продуктивность и качество его деятельности, обуславливая общую эффективность.⁵³

В систему детерминант (организационные характеристики предприятия), оказывающих решающее влияние на эффективность менеджера, целесообразно ввести организационные характеристики предприятия: корпоративная культура, принятая модель организационного поведения и система методов корпоративного обучения. Составляющей организационной детерминанты эффективности деятельности менеджера является система методов корпоративного обучения, что связано с важнейшей составляющей образа менеджера, квалификационными показателями, профессиональными знаниями, умениями и навыками, которые непосредственно воплощаются при выполнении основных управленческих функций. Знания и накопленный корпоративный опыт увеличивают стоимость компании в целом. Методы корпоративного обучения, которые применяет конкретная компания, оказывают влияние на особенности кадровой политики, на общий профессионализм и на уровень эффективности деятельности сотрудников, что особо важно для менеджмента компании.⁵⁴

Организационно-управленческие характеристики предприятия детерминируют востребованность индивидуально-психологических и психо-физиологических особенностей менеджеров, формируют определенную организационную среду предприятия. В качестве основных детерминант, оказывающих решающее влияние на оценку эффективности субъекта управленческой деятельности, выделяют три группы показателей, имеющих структурное строение и взаимосвязь между собой.

⁵² Астанов Д.Ш. Психофизиологические и организационные детерминанты эффективной управленческой деятельности // Научный журнал «Вестник по педагогике и психологии Южной Сибири». 2016. №3. С. 98-104.

⁵³ Звонцов А.В., Фомина И.Г. Трансформация подготовки кадров в условиях цифровизации российской экономики // Планирование и обеспечение подготовки кадров для промышленно-экономического комплекса региона. 2019. Т. 1. С. 107-109.

⁵⁴ Астанов Д.Ш. Психофизиологические и организационные детерминанты эффективной управленческой деятельности // Научный журнал «Вестник по педагогике и психологии Южной Сибири». 2016. №3. С. 98-104.

Основные детерминанты влияния на оценку эффективности субъекта управленческой деятельности по структурному строению и взаимосвязи

Группы детерминант	Показатели
1. Группа индивидуально-психологических детерминант	1.Лидерство как личностное качество; 2.Система социальных самоидентификаций; 3.Характеристики процесса принятия решения: открытость и ответственность.
2. Группа психофизиологических детерминант	1.Работоспособность 2. Система сложившихся (актуальных) и перспективных (потенциальных) самоидентификаций (доминантность, уверенность в себе, эмоциональная уравновешенность, адаптивность, конформизм, стрессоустойчивость) 3.«Психическая напряженность» - это интегральное психическое образование, возникающее при выполнении деятельности в сложных или значимых для человека условиях (сенсорная, интеллектуальная, эмоциональная, рисковая, информационная, физическая, динамическая, статическая перегрузка через монотонность, режимы труда и управления;
3.Группа организационных детерминант	1.Корпоративная культура в виде системного метода управления; 2.Система работы с персоналом на основе принятой модели организационного поведения 3.Система методов корпоративного обучения.

Источник: составлено автором на основании разработок Астанова Д.Ш

Согласно последним исследованиям СЕВ SHL, цифровая трансформация стала причиной серьезных преобразований в сфере телекоммуникаций, финансовых услуг, ритейла, автопроизводства. Однако приходится сталкиваться с такой проблемой, как отсутствие на рынке специалистов по цифровой трансформации. Поскольку специалистов по цифровой трансформации найти сложно, то часто компании сначала приглашают консалтинг, который пишет digital-стратегию, а затем набирается группа людей, способных реализовать стратегии. Но такой подход чреват конфликтом: консультант пишет стратегию, собственник соглашается с ней, полагаясь на авторитет консультанта, но затем приходят работники, которые заявляют, что эта стратегия не работает.

Обладая знаниями об актуальной информации, профессионал формирует потенциал карьерного роста и самореализации в условиях цифровой трансформации. По мере того, как организации стремительно переходят к цифровой трансформации, одним из главных вопросов является лидерство. Наряду с изменениями в процессах работы компании, происходят также перемены личностных качеств сотрудников. Важно понимать, что лидер цифровой организации должен представлять будущее своей компании, разрабатывать стратегию обучения своих сотрудников с учетом новых требований, внедрять инновации и мотивировать работников. Для современных организаций крайне важно уметь поддерживать подобающий уровень конкурентоспособности в краткосрочной перспективе, что невозможно осуществить

без цифровых технологий.⁵⁵

Цифровые технологии предоставили доступные каждому индивиду и обладающие наиболее низкими издержками инструменты выражения любых предпочтений индивида (прямыми материальными и всевозможными транзакционными). В современных условиях наиболее оперативно на это среагировала высококонкурентная рыночная среда. Однако политические и социальные предпочтения имеют более широкий контекст интереса: артикулирование политической позиции является пример потребности, требующей от индивида своего осуществления, а знание мнений людей, в свою очередь, — безусловная потребность всякой политической силы. Интернет и другие сетевые механизмы позволяют обеим сторонам не просто реализовать эти коммуникационные интересы, но и постоянно совершенствовать их.

В докладе специалистов «Global Education Futures» и «World Skills Russia» перечислены базовые навыки, которые в XXI веке понадобятся сотруднику практически на любой должности.⁵⁶

Таблица 6

Базовые навыки специалистов и основные задачи в управлении персоналом с учетом цифровизации

Базовые навыки специалистов в условиях цифровизации	Основные задачи в управлении персоналом при цифровизации
1) концентрация и управление вниманием (они необходимы, чтобы справляться с информационной перегрузкой и управлять сложной техникой)	1) организации должны выработать собственную HR-стратегию. Переход на мобильные платформы и цифровой образ мышления является приоритетным направлением;
2) эмоциональная грамотность (понимание своих эмоций и эмпатия помогут взаимодействовать с коллегами);	2) внутри компании необходимо производить обмен цифровыми стратегиями и опытом для дальнейшего развития;
3) цифровая грамотность (будет столь же востребована, как способность писать и читать);	3) расширять и развивать цифровое мышление, передавать практический опыт с целью дальнейшего применения.
4) креативность (при автоматизации рутинной деятельности на любой работе будет все больше необходимости мыслить нестандартно и создавать новое);	
5) экологическое мышление (важно понимать связность мира, воспринимать свою деятельность в контексте всей экосистемы, поддерживать эволюционные процессы);	
6) кросс-культурность;	
7) способность к самообучению (в быстро меняющемся мире человеку придется продолжать обучение в течение всей жизни, иногда самостоятельно приобретая новые умения)	

Источник: Навыки будущего. URL: https://futuref.org/futureskills_ru

В мировом рейтинге цифровой конкурентоспособности (составляется IMD, Международным институтом управленческого развития) Россия занимает лишь 40-е место, находясь между Таиландом и Италией. За последний год она поднялась на две строки, однако,

⁵⁵ Валькович О.Н., Лагерева К.А. Кадровая политика как стратегия управления персоналом // Символ науки. 2016. № 12-1 (21). С. 55–57.

⁵⁶ Навыки будущего. URL: https://futuref.org/futureskills_ru

несмотря на высокую оценку уровня знаний, низкие значения таких показателей, как использование big data и аналитики, активность бизнеса и доступность капитала, не позволили РФ достичь более высокой ступени (при этом она уступила своему партнеру по ЕАЭС Казахстану, занявшему 38-е место).⁵⁷

Емкость российского рынка ИКТ оценивается в \$12,13 млрд, из которых 72 % приходится на телекоммуникации, а 28 % на ИТ (оборудование, ПО, ИТ-услуги).⁵⁸ При этом Российские вузы ежегодно выпускают около 25 тыс. новых специалистов, из которых лишь 15% готовы немедленно приступить к работе по оценке ИРИ. Таких студентов из лучших вузов страны обычно разбирают в крупные компании еще на этапе учебы, но остальные требуют дообучения или переквалификации, которая будет длиться более 3 лет. По разным оценкам, в среднем по рынку России требуется около миллиона специалистов, а занято в ИТ-сфере около 400 тысяч специалистов.⁵⁹

В рамках комплексного подхода к преодолению сложностей цифровизации на государственном уровне важно сокращать масштабы такого негативного явления, как «утечка мозгов». Эта проблема сохранится для нашего государства так как новые идеи, прорывные открытия и создаваемые новые технологии оказываются невостребованными внутри страны. Активно настроенные ученые, желающие продолжать деятельность в «прорывной» в технологическом плане области, уезжают на Запад и в Юго-Восточную Азию. Там открытия и изобретения оцениваются по достоинству, и дальнейшая деятельность специалистов получает существенную финансовую поддержку. В Россию нововведение возвращается примерно на середине инновационного цикла, когда уже образовалась большая часть добавленной стоимости, и страна становится рядовым потребителем новых разработок.

Следовательно, к принципам кадровой политики относятся базисные, специфические и частные. Базисные принципы включают системность, комплектность, научность, эффективность, гибкость, законность, методичность, гуманность, открытость, равенство возможностей, командного единства, горизонтального сотрудничества, правовую и социальную защищенность. К составным элементам кадровой политики относятся правовые и политические компоненты занятости, оплаты труда, обучения, социально-культурного уровня, трудовых отношений и поддержки благосостояния и устойчивости работников. Детерминантами (факторами, обуславливающими явление) кадровой политики являются правовые, конкурентные, рыночные, информационные, образовательные, мотивационные, социальные, организационные, финансово-экономические, личностно-типологические, психологические, связанные с этапами жизненного цикла компании, стилем управления,

⁵⁷ Ермакова Ж.А., Коробейников И.Н. Формирование производственных отношений в условиях становления цифровой экономики в Российской Федерации // Экономика региона. 2019. Т. 15, вып. 4. С. 1199-1211.

⁵⁸ Жданкин Н.А. Как мотивировать персонал на реализацию эффективной стратегии // Стратегический менеджмент. 2020. N 2. С.122–130.

⁵⁹ Tadviser. Кадры и образование в экономике России. URL: <http://www.tadviser.ru/index.php/>

репутацией, имиджем, организационной и корпоративной культурой.

2. Механизм кадровой политики и его эффективность в реализации корпоративных стратегий

.....

3.

Список литературы

(фрагмент оформления списка литературы)

Внимание! Магистерская диссертация – это научная работа, поэтому не должна быть использована учебная литература (учебники, пособия и т.д.)

Использовать научные статьи, монографии, авторефераты диссертаций. зарубежные источники (обязательно), материалы СМИ, отраслевые источники.

Использовать актуальную литературу за последние 3 года (можно использовать и более ранние источники, являющиеся классическими работами по данной теме).

43. Абуева Н.А. Стратегия корпоративного управления // Россия: тенденции и перспективы развития. 2018. №13-2. С. 14-18.
44. Арсенов В.В. Формирование и управление корпоративной риск-ориентированной культурой компании. Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2015. 270 с.
45. Архипова Н.И., Назайкинский С.В., Седова О.Л. Современные проблемы управления персоналом: монография. М.: Проспект. 2018. 160 с.
46. Астанов Д.Ш. Психофизиологические и организационные детерминанты эффективной управленческой деятельности // Научный журнал «Вестник по педагогике и психологии Южной Сибири». 2016. №3. С. 98-104.
47. Бадалова А.Г., Москвитин К.П. Управление кадровыми рисками хозяйствующих субъектов // Вестник Евразийской науки. 2018. №4. С. 1-10.
48. Биктяков К.С. Управление персоналом // Вестник РЭА им. Г.В. Плеханова. 2017. №4 (94). С. 03-97.
49. Войтикова М.А. Психологические детерминанты эффективного управления кадровой работой научной организации / Автореферат диссертации кандидата психологических наук. М.: МИРЭА. 2020. 24 с.
50. Грошева Н.Б., Кирилина О.Н. Управление персоналом в контексте социально-экономического кризиса // Бизнес-образование в экономике знаний. 2020. №2 (16). С. 33-35.
51. Ермакова Ж.А., Коробейников И.Н. Формирование производственных отношений в условиях становления цифровой экономики в Российской Федерации // Экономика региона. 2019. Т. 15, вып. 4. С. 1199-1211.
52. Жданкин Н.А. Как мотивировать персонал на реализацию эффективной стратегии // Стратегический менеджмент. 2020. N 2. С.122–130.
53. Звонцов А.В., Фомина И.Г. Трансформация подготовки кадров в условиях цифровизации российской экономики // Планирование и обеспечение подготовки кадров для промышленно-экономического комплекса региона. 2019. Т. 1. С. 107-109.

54. Золотарева Г.М., Смагина М.Н. Теоретико-методические основы менеджмента в современной организации: кадровый аспект: монография. Тамбов: ООО «Консалтинговая компания Юком», 2016. 130 с.
55. Иванова Н.М., Серебренников С.С., Фролова В.Ю. Кадровое обеспечение инновационной деятельности в условиях цифровизации // Инновации и инвестиции. 2020. №9. С. 3-7.
56. Кадровая политика организации: теория и практика / под ред. Полевой М.В., Камневой Е.В. Монография. М.: КноРус. 2018. 162 с.
57. Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П., Чечина О.С. Кадровый риск-менеджмент: инновации и практика // Вестник Евразийской науки. 2020. № 6. С. 1-12.
58. Кельчевская Н.Р., Ширинкина Е.В. Региональные детерминанты эффективного использования человеческого капитала в цифровой экономике // Экономика региона. 2019. Т. 15, вып. 2. С. 465-482.
59. Мартынова М.Э., Камшилов С.Г. Специфика управления персоналом в условиях пандемии коронавируса // Общество, экономика, управление. 2020. Т. 5. № 4. С. 57-60.
60. Нонка А.Ю., Борисова А.А. Кадровое обеспечение: поиск и привлечение персонала на основе технологий искусственного интеллекта // Экономика труда. 2019. № 2. С. 959-970.
61. Пешкова Г.Ю., Самарина А.Ю. Цифровая экономика и кадровый потенциал: стратегическая взаимосвязь и перспективы // Образование и наука. 2018. Т. 20. № 10. С. 50–75.
62. Рынгач О.Л., Чуланова О.Л. Факторы и риски мотивации трудовой деятельности персонала организаций // Вестник Евразийской науки. 2020. № 2. С. 1-14.
63. Савченко М.С., Гримашевич О.Н. Проблемы управления персоналом на предприятиях в условиях удаленной работы // Парадигмы управления, экономики и права. 2020. № 2 (2). С. 26-31.
64. Сафонов А.Ю. Управление персоналом в период пандемии // Московский экономический журнал. 2020. №5. С. 554-559.
65. Скворцова В.А., Соколова О.Ю., Фаттеев Н.С. Кадровая политика современных организаций // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2020. №3 (82). С. 116-121.
66. Смирнова А.В. Управление персоналом компании в период кризиса // RussianEconomicBulletin. 2020. Т. 3. № 3. С. 285-291.
67. Чуланова О.Л., Хайбуллова К.Н. Исследование применения технологий искусственного интеллекта в управлении персоналом современных организаций // Вестник евразийской науки. 2020. №1. С. 1-14.
68. Шапиро С.А. Авторитарно-коллективистская модель корпоративной культуры //

Стратегический менеджмент. 2020. No1. С.60–68.

69. Шаталова Н.И. Консультирование в управлении человеческими ресурсами. М.: ИНФРА-М, 2013. 221 с.

70. Щёкин Г.В. Социальная теория и кадровая политика. Монография. К.: МАЦП. 2000. 576 с.

.....

71. Решение за кадром. URL: <https://rg.ru/2021/04/21/cifrovaia-ekonomika-potrebuets-specialistov-s-unikalnymi-kompetenciiami.html>

72. Методы оценки профессиональных рисков. URL: <https://pgc-expert.ru/metody-ocenki-professionalnyh-riskov/>

73. Навыки будущего. URL: https://futuref.org/futureskills_ru

74. Как власти потратят 50 миллиардов на подготовку кадров для цифровой экономики. URL: https://www.cnews.ru/news/top/2020-01-22_kak_vlasti_potratyat_50_milliardov

75. Овчаренко Ю. Для цифровой трансформации нужны дирижеры. URL: https://www.cnews.ru/reviews/rynok_ituslug_2016/interviews/yurij_ovcharenko_2

76. Сферы, где много интеллектуального труда, роботы не займут URL: <https://www.hse.ru/success/filatova/>

77. HR в фокусе внимания. URL: <https://hrm.ru>

.....

78. Human resource management in the context of coronavirus (COVID-19) // SIGMA: Creating Change Together. First edition, 2020. 17 p.

79. Solow R.M. Technical Change and the Aggregate Production Function //The Review of Economics and Statistics. Aug., 1957. Vol. 39. No. 3. P. 312–320.

Вторая часть отчета

Текст статьи по теме исследования / текст доклада для выступления на научном мероприятии

УДК:

**Современные концепции и подходы
к управлению талантами в организации
Modern concepts and approaches
to talent management in the organization**

ФИО _____

Студент

Московский университет имени С.Ю. Витте, г. Москва

Student

Moscow State University named after Vitte

_____@online.muiv.ru

Аннотация.

Рассмотрены подходы к понятию «талант» и управлению талантливymi сотрудниками.

Представлены различные варианты классификации талантов, используемые зарубежными специалистами: высокоэффективные сотрудники; высокопотенциальные сотрудники; звезды; сотрудники, занимающие критические роли; ключевые сотрудники и др.

Также рассмотрены инклюзивный, эксклюзивный и смешанный подходы к управления талантами, а также определены ключевые HR – функции талант – менеджмента.

Annotation.

Approaches to the concept of "talent" and the management of talented employees are considered.

Various variants of talent classification used by foreign specialists are presented: highly effective employees; highly potential employees; Stars; employees occupying critical roles; key employees, etc. Inclusive, exclusive and mixed approaches to talent management are also considered, as well as the key HR functions of talent management are identified.

Ключевые слова: талант, управление талантливymi сотрудниками, функции управления талантами, талантливые сотрудники, современная организация, современный подход.

Keywords: talent, management of talented employees, talent management functions, talented employees, modern organization, modern approach.

В последние 5-7 лет значительно возросло внимание ученых и специалистов практиков к

исследованию проблем управления талантами в организации. Во многом, это связано с ростом конкуренции между компаниями на рынке труда за привлечение наиболее ценных управленцев и специалистов. Именно таланты вносят самый весомый вклад в обеспечение конкурентоспособности и успеха любой организации. В связи с этим, HR –процессы должны учитывать особенности работы с талантами.

..... далее текст

Список использованной литературы

1. Кабылбаев Б.В. Современная экономика труда. [Текст] / Б.В. Кабылбаев / М.: инфра - 2021. – С.147.
2. Кох И. Экономика труда. [Текст] / И. Кох// М.: Финстатинформ.- 2021. – С.289
3. Латуха М.О. Управление талантливymi сотрудниками: теоретические подходы и опыт российских компаний // Вестник С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2021. Вып. 4. С. 46-67.

.....