

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ»

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
К ВЫПОЛНЕНИЮ ВЫПУСКНОЙ
КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ**

Направление подготовки
38.04.03 – Управление персоналом

Образовательная программа
«Управление персоналом организации»

Уровень образования - магистратура

Форма обучения
Очная, заочная

Москва – 2018

Методические указания к выполнению выпускной квалификационной работы для подготовки магистров по направлению «Управление персоналом» - 38.04.03 [Текст] / Государственный университет управления, Институт управления персоналом, социальных и бизнес коммуникаций, Кафедра управления персоналом; [сост.: А.Я.Кибанов, В.Г.Коновалова].- М.: ГУУ, 2018.

СОСТАВИТЕЛИ:

доктор экономических наук, профессор

А.Я. КИБАНОВ

кандидат экономических наук, доцент

В.Г. КОНОВАЛОВА

ОТВЕТСТВЕННЫЙ РЕДАКТОР

кандидат экономических наук, доцент

Р.А. АШУРБЕКОВ

ОБСУЖДЕНЫ

на заседании кафедры управления персоналом

Протокол от 03 июня 2018 года №10

ВВЕДЕНИЕ

Методические указания к выполнению выпускной квалификационной работы (далее - ВКР) разработаны для обучающихся по образовательным программам магистратуры направления подготовки «Управление персоналом».

Защита ВКР завершает подготовку магистра и показывает его готовность, на основе полученных знаний, самостоятельно решать конкретные практические задачи и проблемы управления персоналом. ВКР представляет собой работу научного содержания, которая отражает алгоритм и результаты разработки выбранной темы. Она должна соответствовать современному уровню развития науки и практики, а ее тема – быть актуальной.

Основой содержания ВКР является материал, включающий описание факторов, классификаций, явлений, принципов и закономерностей, или обобщение ранее известных положений с учетом современного состояния деятельности организаций, где проходили практику или работают обучающиеся.

ВКР является самостоятельным научным исследованием, и относится к разряду учебно-исследовательских работ. Ее научный уровень должен соответствовать программе обучения.

В методических указаниях определяются требования к содержанию, структуре, объему ВКР, критерии оценки ВКР, правила подготовки к защите ВКР на основе специфики направления подготовки и образовательной программы подготовки магистров.

Методические указания позволяют обеспечить единство требований, предъявляемых к содержанию, качеству и оформлению ВКР.

Порядок выполнения, оформления и защиты ВКР определяется:

- Положением о выпускной квалификационной работе обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам магистратуры в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Государственный университет управления» (утверждено приказом ГУУ 30 мая 2018 г. №255-И);
- Положением о государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата и магистратуры в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Государственный университет управления» (утверждено решением Ученого совета ГУУ 29 мая 2018 г.);
- Стандартом написания и оформления письменных работ по программам высшего образования – программам бакалавриата, магистратуры, подготовки научно-педагогических работников в аспирантуре федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Государственный университет управления» (утверждено решением Ученого совета ГУУ 29 мая 2018 г.).

Выполнение работы предполагает консультационную помощь со стороны научного руководителя и творческое развитие обучающимся тематики и разделов ВКР.

Обучающийся обязан выполнить работу на основании настоящих методических указаний, в соответствии с планом подготовки ВКР и в соответствии с локальными нормативными актами ГУУ, регламентирующими процесс подготовки и защиты ВКР.

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ВЫПОЛНЕНИЯ ВКР

ВКР является самостоятельным исследованием с целью получения углубленных и специализированных знаний и навыков обучающихся в области управления персоналом в поэлементном, функциональном и объектном разрезах в условиях практического решения реальных производственно - хозяйственных и управленческих проблем.

ВКР выполняется в течение всего срока обучения в магистратуре в рамках самостоятельной работы, научно-исследовательской работы и всех видов практик, предусмотренных образовательной программой подготовки магистров. Обучающийся обязан выбрать **направление исследований в рамках выполнения ВКР не позднее одного месяца с начала занятий.**

В ходе выполнения ВКР обучающийся должен продемонстрировать способность решать на современном уровне задачи профессиональной деятельности, опираясь на полученные углубленные знания, умения и навыки.

Целями выполнения ВКР являются также:

- закрепление и расширение теоретических знаний по определенной дисциплине или блоку базовых дисциплин общенаучного и профессионального циклов учебного плана;
- систематизация знаний во взаимной увязке блока базовых дисциплин со смежными дисциплинами;
- овладение методикой исследования при решении определенных теоретических, методических и практических проблем.

Для успешного выполнения ВКР обучающемуся необходимо:

- иметь знания в области управления, планирования, технологии и экономики организации, проблем развития управления определенными объектами и подсистемами и руководствоваться ими при решении задач;
- знать методы и технологию управления персоналом, принципы организации управления персоналом, уметь их самостоятельно использовать при решении теоретических, методических и практических задач, поставленных в ВКР;
- знать и уметь грамотно применять в процессе подготовки ВКР методы оценки экономической и социальной эффективности разработанных методических рекомендаций и практических мероприятий;
- уметь использовать средства вычислительной техники как в процессе выполнения исследований, так и в процессе оформления и защиты ВКР;
- ориентироваться при подборе различных источников информации и уметь работать со специальной литературой;
- уметь логично и обоснованно формулировать теоретические, методические и практические рекомендации, результаты анализа и мероприятия по развитию управления персоналом;

- квалифицированно оформлять графический материал, иллюстрирующий содержание ВКР.

При подготовке и защите ВКР формируются следующие общекультурные (ОК), общепрофессиональные (ОПК) и профессиональные (ПК) компетенции:

<i>ОК-1</i>	способность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу
<i>ОК-2</i>	готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения
<i>ОК-3</i>	готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала
<i>ОПК-1</i>	готовность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности
<i>ОПК-5</i>	способность создавать команды профессионалов и эффективно работать в командах, отстаивать свою позицию, убеждать, находить компромиссные и альтернативные решения
<i>ОПК-7</i>	владение современными технологиями управления персоналом и эффективной (успешной) реализацией их в своей профессиональной деятельности
<i>ОПК-8</i>	владение методикой определения социально-экономической эффективности системы и технологии управления персоналом и умение использовать результаты расчета для подготовки решений в области оптимизации функционирования системы управления персоналом, или отдельных ее подсистем
<i>ОПК-10</i>	владение методами и программными средствами обработки деловой информации, анализа деятельности и управления персоналом, способность взаимодействовать со службами информационных технологий и эффективно использовать корпоративные информационные системы
<i>ОПК-12</i>	умение применять методы и инструменты проведения исследований в системе управления персоналом и проводить анализ их результатов
<i>ПК-1</i>	умение разрабатывать философию и концепцию управления персоналом, кадровую и социальную политику, стратегию управления персоналом организации в соответствии со стратегическими планами организации и владение навыками их внедрения и реализации
<i>ПК-2</i>	умение оценивать кадровый потенциал, интеллектуальный капитал персонала и организации в целом, определять направления и формулировать задачи по развитию системы и технологии управления персоналом в организации
<i>ПК-3</i>	умение разрабатывать и внедрять политику привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала
<i>ПК-4</i>	умение разрабатывать и внедрять политику адаптации персонала организации
<i>ПК-5</i>	умение разрабатывать и внедрять политику обучения и развития персонала организации
<i>ПК-6</i>	умение определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации
<i>ПК-7</i>	умение разрабатывать и внедрять политику мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач
<i>ПК-8</i>	способность обеспечивать профилактику конфликтов в кросскультурной среде, поддерживать комфортный морально-психологический климат в организации и эффективную организационную культуру
<i>ПК-9</i>	способность разрабатывать программы первоочередных мер по созданию комфортных условий труда в организации, оптимальные режимы труда и отдыха, обеспечения безопасности для различных категорий персонала организации

<i>ПК-10</i>	умение разрабатывать и внедрять корпоративные стандарты в области управления персоналом
<i>ПК-11</i>	умение выбирать направление деятельности системы управления персоналом, исходя из задач организации, систематизировать информацию для достижения поставленной цели
<i>ПК-12</i>	владение принципами, формами и методами диагностики организационного развития, технологией проведения диагностики и мониторинга состояния развития организации, ее кадрового потенциала и умением использовать их в своей профессиональной деятельности
<i>ПК-13</i>	знание методов и владение навыками оценки эффективности действующей в организации системы найма и адаптации персонала
<i>ПК-14</i>	знание и умение применять на практике методы оценки эффективности системы обучения и развития персонала и ее вклада в достижение целей организации
<i>ПК-15</i>	знание методов оценки эффективности системы мотивации и стимулирования, методов анализа конкурентоспособности и оценки эффективности политики оплаты труда в организации и умение применять на практике
<i>ПК-16</i>	владение навыками анализа морально-психологического климата и состояния организационной культуры
<i>ПК-17</i>	владение методами оценки и прогнозирования рисков в управлении персоналом, анализа травматизма и профессиональных заболеваний
<i>ПК-18</i>	умение формировать бюджет затрат на персонал и контролировать его исполнение
<i>ПК-19</i>	владение навыками оценки состояния и оптимизации кадрового делопроизводства и кадрового учета
<i>ПК-20</i>	умение определять и формулировать задачи и принципы построения системы внутренних коммуникаций, консультировать работодателя и персонал организации о правах и обязанностях, возникающих в результате заключения трудового договора
<i>ПК-21</i>	умение выявлять и интерпретировать наиболее острые социально-трудовые проблемы организации, находить пути их решения, разрабатывать и экономически обосновать систему мер по их практической реализации (ПК

2. ТРЕБОВАНИЯ К СОДЕРЖАНИЮ ВКР

ВКР должна отвечать следующим основным требованиям:

1. Реальная целевая направленность разработанных теоретических, методических и практических рекомендаций на повышение эффективности деятельности организаций, где проходили практику или работают обучающиеся.
2. Соответствие предлагаемых рекомендаций по формированию управления персоналом тенденциям развития системы управления и производственной системы организаций, где проходили практику или работают обучающиеся.
3. Предметность, конкретность и эффективность выводов о состоянии управления персоналом и предложений, направленных на его развитие.
4. Соответствие уровня разработки рекомендаций современному уровню научных разработок и методических положений по управлению персоналом, отраженных в соответствующей специальной литературе.

ВКР должна свидетельствовать о способности и умении автора:

- проводить целенаправленное и планомерное исследование на актуальную тему;
- выявлять связь теории и практики в рамках определенной темы исследования;

- вести поиск необходимой для ответа на вопросы исследования информации, грамотно обосновывая использование различных видов источников информации;
- осуществлять обработку данных, анализировать полученные результаты и интерпретировать их в контексте поставленных исследовательских задач;
- излагать результаты исследовательской работы грамотно и логично, с соблюдением правил цитирования и указанием ссылок на труды других авторов;
- делать обоснованные выводы по результатам исследования, имеющие новизну и практическую значимость.

3. ТЕМАТИКА ВКР (НАПРАВЛЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ)

Тематика ВКР (направления исследования) определяется в основном программами базовых дисциплин общенаучного и профессионального циклов, а также программами дисциплин вариативной части учебного плана.

1. Разработка философии и концепции управления персоналом организации.
2. Формирование системы управления персоналом организации.
3. Формирование целей и функций системы управления персоналом организации.
4. Функциональное разделение труда в системе управления персоналом (в том числе по подсистемам управления персоналом).
5. Разработка организационной структуры системы управления персоналом (в том числе по подсистемам управления персоналом).
6. Развитие кадрового обеспечения системы управления персоналом.
7. Развитие документационного обеспечения системы управления персоналом.
8. Развитие информационного обеспечения системы управления персоналом.
9. Развитие технического обеспечения системы управления персоналом.
10. Формирование системы регламентации труда персонала организации.
11. Формирование кадровой политики организации.
12. Развитие стратегического управления персоналом.
13. Разработка стратегии управления персоналом организации.
14. Организация кадрового планирования в организации.
15. Разработка оперативного плана работы с персоналом организации.
16. Технология организации маркетинга персонала.
17. Организация отбора претендентов на вакантную должность.
18. Организация деловой оценки персонала при найме.
19. Организация процесса подбора и расстановки персонала.
20. Организация деловой оценки персонала.
21. Организация аттестации персонала.
22. Организация профориентации и трудовой адаптации персонала.
23. Разработка этапов процесса адаптации персонала организации.
24. Организация управления профориентацией и адаптацией персонала.
25. Развитие организации труда персонала.
26. Организация рабочих мест персонала.

27. Организация процессов высвобождения персонала.
28. Организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров.
29. Организация управления деловой карьерой персонала.
30. Формирование системы служебно-профессиональным продвижением персонала в организации.
31. Организация формирования и управления кадровым резервом.
32. Управление этическими нормами межличностных отношений в коллективе.
33. Управление конфликтами и стрессами в организации.
34. Формирование организационной культуры.
35. Формирование системы мотивации и стимулирования персонала организации.
36. Организация оплаты труда персонала.
37. Развитие системы материального денежного и неденежного стимулирования персонала.
38. Нематериальное стимулирование трудовой деятельности.
39. Системы доплат, надбавок и премий в организации.
40. Управление социальным развитием в организации.
41. Условия, режим и дисциплина труда персонала.
42. Организация управления безопасностью труда и здоровьем персонала.
43. Организация анализа и описания работы и рабочего места.
44. Оценка результатов труда персонала организации.
45. Оценка результатов деятельности подразделений управления персоналом.
46. Оценка затрат на персонал организации.
47. Функционально-стоимостной анализ системы управления персоналом организации.
48. Формирование и управление затратами на персонал организации.
49. Управление человеческим капиталом в организации, его структурой.
50. Использование человеческих ресурсов в организации.
51. Использование трудового потенциала организации и отдельного работника.
52. Автоматизированные информационные технологии управления персоналом организации.
53. Оценка социальной и экономической эффективности рекомендаций по развитию системы и процессов управления персоналом.
54. Организация аудита персонала.

Приведенная тематика ВКР является *примерной*. Она требует обязательного уточнения применительно к конкретной организации, на базе которой будет выполняться ВКР.

Обучающемуся предоставляется право самостоятельного выбора темы ВКР на основе утвержденного выпускающей кафедрой перечня тем. По согласованию с научным руководителем ВКР обучающийся может предложить тему, не входящую в перечень тем, с необходимым обоснованием целесообразности ее разработки. Предложенная обучающимся тема должна соответствовать направлению подготовки и входить в перечень направлений исследования выпускающей кафедры..

При выборе темы необходимо учитывать, в какой мере разрабатываемые вопросы

обеспечены исходными данными, литературными источниками, соответствуют индивидуальным способностям и интересам обучающегося.

Обучающегося обязан выбрать тему ВКР не позднее, чем за 6 месяцев до планируемого срока защиты ВКР.

Заявление о выборе темы ВКР составляется по установленной форме согласно *Приложению 1*.

Изменение или уточнение темы ВКР возможно не позднее, чем за два месяца до предполагаемой даты защиты на основании личного заявления обучающегося, согласованного с научным руководителем, на имя заведующего выпускающей кафедры.

Изменение темы ВКР возможно не позднее, чем за два месяца, а уточнение темы – не позднее, чем за месяц до предполагаемой даты начала ГИА на основании личного заявления обучающегося, согласованного с научным руководителем, на имя заведующего кафедрой управления персоналом оформляется приказом ректора ГУУ.

4. СТРУКТУРА ВКР

Рекомендуется следующая структура ВКР:

- титульный лист (*Приложение 2*);
- аннотация (*Приложение 3*);
- задание на ВКР (*Приложение 4*);
- основная часть (*таблица 1*), включая список использованных источников и литературы;
- список сокращений (*Приложение 5*);
- приложения (при наличии).
- последний лист, с гарантированным заверением о самостоятельном характере выполненной работы, наличии ссылок на использованные в работе материалы из опубликованной литературы и других источников, проверке в системе «Антиплагиат» с указанием объема заимствований (*Приложение 6*).

Структура каждой работы может уточняться обучающимся совместно с научным руководителем, исходя из его интересов, степени проработанности данной темы в литературе, наличия научно-практической информации и т.п.

Основная часть ВКР имеет следующую типовую структуру (*табл. 1*).

Исходя из рекомендованной структуры объем текста (без учета приложений) ВКР находится в пределах 90-120 страниц печатного текста.

Пример составления оглавления ВКР приведен в *Приложении 7*.

В содержании (оглавлении) приводятся все без исключения заголовки глав/параграфов ВКР и после отточия указываются страницы, где глава/параграф начинаются.

Заголовки в содержании (оглавлении) точно должны повторять соответствующие заголовки в тексте ВКР.

Таблица 1 – Структура основной части ВКР

Типовая структура ВКР	Содержание разделов выпускной квалификационной работы	Примерное количество страниц
Глава 1.	<u>Введение</u>	1-2
1.1.	<u>Теория и практика исследуемой проблемы</u>	<u>20-30</u>
	Характеристика современного состояния исследуемой проблемы	5-8
1.2.	Анализ специальной литературы по проблеме, изучение и обобщение опыта ее решения на практике	10-14
1.3.	Основные направления решения исследуемой проблемы	5-8
Глава 2.	<u>Анализ исследуемой проблемы и методические рекомендации ее решения</u>	<u>30-40</u>
2.1.	Краткая характеристика исследуемого объекта.	2-3
2.2.	Анализ производственной системы организации (производственно – хозяйственной деятельности) и системы управления ею.	6-7
2.3.	Анализ состояния проблемы в области управления персоналом на исследуемом объекте	8-12
2.4.	Обоснование и разработка методики (методик), способов решения проблемы	8-10
2.5.	Организационный механизм решения проблемы на исследуемом объекте	6-8
Глава 3	<u>Практические рекомендации решения проблемы</u>	<u>35-40</u>
3.1.	Проверка предложенной методики (методик) и способов решения проблемы на исследуемом объекте	8-8
3.2.	Разработка практических рекомендаций (мероприятий) по решению проблемы на исследуемом объекте	10-12
3.3.	Расчет социально-экономической эффективности внедрения практических рекомендаций на исследуемом объекте	10-12
3.4.	План мероприятий по внедрению практических рекомендаций	7-8
	<u>Заключение</u>	<u>2-4</u>
	<u>Использованные источники и литература</u>	<u>2-4</u>
<u>Итого</u>		<u>90-120</u>

5. СОДЕРЖАНИЕ ВКР

Изложение материала ВКР должно подчиняться следующим основным требованиям:

- ВКР должна быть целостной и законченной научной работой, в ней должны быть рассмотрены все основные аспекты выделенного предмета исследования;
- стиль изложения материала в ВКР должен быть строго научным, логичным и доказательным без чрезмерной конкретизации и детализации материала, а также схематичного и конспективного изложения;
- плагиат и компиляция в ВКР не допускаются. Необходимо четко указывать из каких именно источников цитируется материал

Рассмотрим требования к содержанию ВКР в соответствии с приведенным оглавлением.

5.1. Введение

Введение содержит четкое и краткое обоснование выбора темы и актуальности исследования; формулировку цели и задач исследования; определение предмета и объекта исследования; описание используемых методов исследования. Существование проблем в области исследуемых процессов или явлений и необходимость их решения указывают на актуальность исследования. Аргументация актуальности составляет не более 0,5-1,0 страницы.

Актуальность и необходимость решения проблемы определяют цель и задачи исследования. Цель исследования формулируется в соответствии с темой ВКР. Задачи исследования – это вопросы, которые предстоит решить для достижения поставленной цели (формулировка задач должна совпадать с содержанием исследования). В зависимости от объема и сложности задач, решению каждой задачи в ВКР отводится отдельная глава или параграф. Формулировки задач должны быть четкими и точными (со словами: уточнить, исследовать, установить, выявить, обосновать, определить, разработать и т. п.).

Постановка цели исследования предполагает определение объекта и предмета исследования. Объект – это носитель проблемы: материальный объект, процесс или явление, порождающие проблемную ситуацию. В объекте выделяется предмет исследования. Объект, предмет, цели и задачи ВКР определяют выбор соответствующих методов исследования. Выделяют общие и специальные методы. Общие методы научного исследования (наблюдение, сравнение, абстрагирование, анализ и синтез, индукция и дедукция и др.) используются на всем протяжении исследовательского процесса. К специальным методам научного исследования можно отнести различные виды анализа: системный, стратегический, структурный, экономико-статистический, функционально-стоимостный, параметрический, корреляционно-регрессионный; методы экспертных оценок, организационного и экономико-математического моделирования, сетевого планирования, социологических исследований, аналогий, графические, статистические и экономико-математические методы и др.

Основная часть ВКР содержит критический анализ состояния проблемы, степень изученности проблемы; предлагаемые способы решения проблемы, проверку и подтверждение результатов исследования с указанием их практического использования и перспектив применения. Содержание основной части определяется целями и задачами исследования и делится на главы и параграфы.

5.2. Глава 1. Теория и практика исследуемой проблемы (в конкретной выпускной квалификационной работе должна иметь свое название).

В Главе 1 необходимо:

дать характеристику степени проработанности проблемы в литературных источниках (монографиях, журнальных и газетных статьях, материалах конференций и т.п.), а также уровня ее реализации в практике работы организаций;

сформулировать сущность исследуемой проблемы, проанализировать специальную литературу по проблеме, обобщить опыт (как положительный, так и негативный) решения рассматриваемой проблемы в деятельности отечественных и зарубежных организаций;

определить, какие процессы (организационно-экономические, социально-психологические) составляют основу рассматриваемой проблемы;

сформулировать направления, закономерности, принципы и методы решения исследуемой проблемы на практике;

определить роль и место рассматриваемой проблема в сложившейся системе управления персоналом организации.

5.3. Глава 2. Анализ исследуемой проблемы и методические рекомендации ее решения (в конкретной выпускной квалификационной работе должна иметь свое название).

В главе 2 рекомендуется рассмотреть следующие разделы.

Краткая характеристика исследуемого объекта

Приводятся общие сведения об организации, ее организационно-правовой форме и форме собственности (государственное, частное, муниципальное предприятие, акционерное общество, малое предприятие и т.п.), в том числе:

специфика организации, назначение выпускаемой продукции, выполняемых работ, оказываемых услуг;

общие сведения об объеме производимой продукции, выполняемых работ, оказываемых услуг, объеме продаж, численности работающих.

Необходимо также описать перспективы развития организации с учетом возможностей рынка.

Анализ производственной системы организации (производственно-хозяйственной деятельности) и системы управления

Дается подробный анализ результатов производственно-хозяйственной и финансовой деятельности организации. Необходимо дать оценку по основным показателям деятельности, в том числе:

производственная структура (состав производственных подразделений, участков и взаимосвязи между ними);

объемы производства и реализации (продаж) продукции, работ, услуг;

затраты на производство и реализацию продукции, работ, услуг;

прибыль (доход) и рентабельность;

организационно-технический уровень производства, состав и возраст основных производственных фондов, технических средств управления;

численность работающих и их состав, производительность труда, фонд оплаты труда, условия и дисциплина труда, показатели использования персонала и т.п.

финансовые результаты (собственные и заемные средства, основные и оборотные средства и т.п.).

Для анализа результатов производственно-хозяйственной деятельности необходимо использовать фактические (отчетные) и плановые показатели за интервал времени, обеспечивающий выявление закономерностей в изменении рассматриваемых показателей.

Затем необходимо перейти к анализу состояния системы управления организации. Здесь приводятся анализ подсистемы линейного руководства, целевых, функциональных и

обеспечивающих подсистем системы управления организации. Этот анализ следует проводить в поэлементном разрезе: кадры управления, технические средства управления, информация, методы организации управления, технология управления, функции управления, организационная структура управления, управленческие решения.

Анализ состояния проблемы в области управления персоналом на исследуемом объекте.

В зависимости от темы ВКР обучающийся должен проанализировать:

процесс формирования и реализации кадровой политики организации;

состав подразделений по управлению персоналом, их функции, права, ответственность, разделение полномочий, взаимосвязь с другими подразделениями организации;

основные методы управления персоналом, используемые на разных уровнях управления сотрудниками (руководителями, кадровой службой);

методы и программы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала, используемые в организации;

систему служебно-профессионального продвижения в организации программы подготовки кадрового резерва и работы с ним;

планы деловой карьеры работников организации;

методы и процедуры деловой оценки и аттестации персонала;

организацию профориентации и трудовой адаптации кадров;

организацию подбора и расстановки кадров;

систему мотивации и стимулирования работников в процессе трудовой деятельности;

управление социально-психологическим климатом и неформальными отношениями в коллективе;

способы профилактики, разрешения конфликтов в коллективе организации;

организацию труда руководителей, использования ими рабочего времени;

методы нормирования труда основных и вспомогательных рабочих;

взаимодействие организации с государственными и региональными службами занятости, рекрутинговыми агентствами, учебными заведениями для обеспечения покрытия потребности в персонале и занятости работников и др.

Для анализа состояния системы управления персоналом по рассматриваемой проблеме необходимо изучить:

общие функции управления персоналом (нормирование, планирование, организация, мотивация и стимулирование, координация и регулирование, учет, контроль, анализ);

деятельность подразделений службы управления персоналом (отдел кадров, отдел труда и заработной платы, отдел охраны труда и техники безопасности, отдел социального развития, юридический отдел и др.), их конкретные функции. В соответствии с темой выпускной квалификационной работы, используя положения об отделах и службах, должностные инструкции, необходимо составить таблицы функционального разделения

труда и схемы функциональных взаимосвязей исследуемых отделов, рассчитать трудоемкость основных функций управления;

технологии управления персоналом с учетом состава и последовательности принятия решений, состава и последовательности выполнения важнейших функций по рассматриваемой проблеме путем построения оперограмм их выполнения;

количественный и качественный состав работников кадровых служб с помощью построения схемы оргструктуры управления организацией и изучения штатного расписания;

состав и формы документов, используемых службой управления персоналом для выполнения своих функций (планы и отчеты по труду и заработной плате, по численности работающих; баланс рабочего времени; планы обучения, переподготовки и повышения квалификации; планы социального развития коллектива; коллективный договор, трудовой договор; положение об аттестации работников; схемы документооборота и др.);

состав технических средств, средств связи, периферийных устройств, компьютерной техники, используемых при выполнении функций управления персоналом; уровень механизации и автоматизации труда работников кадровых служб; организацию их рабочих мест, планировку помещений, условия труда, организацию его охраны и техники безопасности.

Здесь необходимо сделать выводы по результатам анализа состояния проблемы в области управления персоналом на исследуемом объекте. Необходимо определить причины выявленных недостатков, их место в системе управления организацией и ее персоналом.

В тезисной форме следует подвести общий итог, характеризующий нерешенные методические, а также практические - организационные, экономические, правовые вопросы в области управления персоналом для исследуемой организации. При этом могут содержаться ссылки на передовой опыт отечественных и зарубежных организаций, подтверждающий выявленные недостатки в деятельности анализируемого объекта.

Обоснование и разработка методики (методик), способов решения проблемы.

Необходимо рассмотреть существующие методики решения исследуемой проблемы, дать их критический анализ, обосновать необходимость разработки методики (методик), на базе существующих или новой методики (если анализ выявил отсутствие аналогов), учитывающей специфику исследуемого объекта.

Разработать и изложить в пошаговой форме методику (методики) решения исследуемой проблемы или методические рекомендации, если этого достаточно для решения проблемы.

В данном разделе могут также разрабатываться методические положения, инструкции по отдельным направлениям управления персоналом организации, различные регламенты, нормы и нормативы, квалификационные требования.

Организационный механизм решения проблемы на исследуемом объекте

Этот раздел выпускной квалификационной работы выполняется слушателем в том случае, если в организации следует провести определенные подготовительные организационные изменения, необходимые для применения, разработанных методических рекомендаций (методик) с целью создания условий решения исследуемой проблемы.

5.4. Глава 3. Практические рекомендации решения проблемы (в конкретной выпускной квалификационной работе должна иметь свое название)

Глава 3 предусматривает решение следующих вопросов.

Проверка предложенной методики (методик) и способов решения проблемы на исследуемом объекте

Здесь производится проверка жизнедеятельности предлагаемой в Главе 2 методики (методик) и иных методических материалов на базе реальных результатов и показателей деятельности организации, где работает слушатель. В результате такой проверки корректируются отдельные положения предлагаемой методики (методик) и выявляются узкие места, недостатки, мешающие решать проблему, поставленную в ВКР. Данный раздел выводит нас на разработку конкретных практических мероприятий, направленных на устранение узких мест, недостатков в области управления персоналом организации – места прохождения практики или работы обучающегося.

Разработка практических рекомендаций (мероприятий) по решению проблемы на исследуемом объекте.

Предлагаемые в ВКР мероприятия должны составлять взаимосвязанный комплекс, явившийся результатом проведенного анализа состояния управления персоналом и направленный на решение практических задач исследуемой проблемы. В состав комплекса мероприятий должны входить рекомендации по развитию производственной системы организации (в укрупненном виде, без обязательной детальной проработки).

Комплекс мероприятий по совершенствованию системы управления организации, направленный на развитие управления персоналом в соответствии с выбранной темой ВКР, должен носить конкретный характер и по возможности иметь детальную и тщательную проработку.

Комплекс мероприятий должен подкрепляться, по возможности, разработкой регламентирующей проектной документацией.

Комплект регламентирующей документации с описанием содержания и порядка ее использования приводится в *таблице 2* и *Приложении 8* к настоящим методическим указаниям.

Расчет социальной и экономической эффективности внедрения практических рекомендаций на исследуемом объекте.

При расчете социальной и экономической эффективности от внедрения мероприятий рекомендуется использовать методические рекомендации, изложенные в учебнике А.Я.Кибанова «Основы управления персоналом» – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – гл. 8, с.392-436.

Таблица 2 - Примеры типов регламентирующих документов, разрабатываемых в ВКР

Глава ВКР	Наименование регламентирующих документов	Комплекс регламентирующей документации на:					
		систему управления в целом	подсистему линейного руководства	целевую подсистему	функциональную подсистему	подсистему обеспечения	производственную систему
1	2	3	4	5	6	7	8
Глава 2	Методика анализа производственной системы						+
	План - график обследования и анализа производственной системы						+
	Выводы по результатам обследования и анализа производственной системы						+
	Методика обследования и анализа системы управления	+	+	+	+	+	
	План - график обследования и анализа системы управления	+	+	+	+	+	
	Выводы по результатам обследования и анализа системы управления	+	+	+	+	+	
Глава 3	Схема производственной структуры						+
	Описание схемы производственной структуры						+
	Основной стандарт предприятия (организации) на систему управления						
	Основной стандарт предприятия (организации) на подсистему линейного руководства	+					
	Основной стандарт предприятия (организации) на целевую подсистему		+				
	Основной стандарт предприятия (организации) на функциональную систему			+			
	Основной стандарт предприятия (организации) на подсистему обеспечения управления				+		
	Перечень функций управления					+	
	Описание перечня функций управления	+	+	+	+	+	
	Положение о подразделении аппарата управления	+	+	+	+	+	
	Описание должности (должностная инструкция)		+	+	+	+	
	Положения по отдельным проблемам управления персоналом (например, «Положение об оплате труда»;		+		+	+	
	«Положение о контрактной системе» и т.п.)	+	+	+	+	+	+
	Схема организационной структуры управления	+	+	+	+	+	
	Описание схемы организационной структуры управления	+	+	+	+	+	
	Схема функциональных взаимосвязей подразделения аппарата управления	+	+	+	+	+	
	Описание схемы функциональных взаимосвязей подразделений аппарата управления	+	+	+	+	+	
	Методика совершенствования системы управления		+	+	+	+	
	Специальные стандарты по общим вопросам управления	+	+	+	+	+	
	Таблицы трудоемкости осуществляемых функций управления		+	+	+	+	
	Штатное расписание подразделений аппарата управления		+	+	+	+	
	Распорядок для руководителя или специалиста управления	+	+	+	+	+	
	Оперограмма выполнения функций управления		+	+	+	+	
	Описание оперограммы выполнения функций управления	+	+	+	+	+	
	Схема документооборота в системе управления		+	+	+	+	
	Описание схемы документооборота в системе управления	+	+	+	+	+	
	Описание комплекса технических средств управления		+	+	+	+	
	План мероприятий по внедрению рекомендаций	+	+	+	+	+	+
	Программа обучения управленческого персонала	+	+	+	+	+	
	План социально - психологической подготовки работников к внедрению рекомендаций	+	+	+	+	+	+
	Положение о премировании за внедрение рекомендаций	+	+	+	+	+	+
	График хода внедрения рекомендаций	+	+	+	+	+	+

Необходимо обратить внимание на принципиальную взаимосвязь экономической и социальной эффективности развития системы управления персоналом, которая объясняется следующим:

с одной стороны, социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только тогда, когда существование организации является надежным, и она получает прибыль, позволяющую предоставить эти стимулы;

с другой стороны, экономической эффективности можно добиться только в том случае, если сотрудники предоставят в распоряжение организации свою рабочую силу, что они обычно готовы сделать только при наличии определенного уровня социальной эффективности.

План мероприятий по внедрению практических рекомендаций

В данном разделе ВКР предлагается состав мероприятий по социально - психологическому, профессиональному и ресурсному обеспечению внедрения рекомендаций, контролю за ходом внедрения, стимулированию всех участвующих в нем работников. Состав мероприятий может быть представлен в форме плана с указанием сроков их проведения, ответственных должностных лиц. Форма плана-графика внедрения проектных рекомендаций приведена в *таблице 3*.

Таблица 3 - План-график внедрения мероприятий

№ п/п	Наименование мероприятий	Дата внедрения	Исполнитель	Место внедрения
-------	--------------------------	----------------	-------------	-----------------

5.5. Заключение

В заключении важно указать, в чем заключается главный смысл, проделанной работы, какие важные научные результаты получены, какие обозначились новые научные задачи в связи с полученными результатами исследования. Определяются направления дальнейших исследований в этой области.

5.6. Список использованных источников и литературы

После заключения приводится перечень использованных источников и литературы, в т.ч. актуальных иностранных источников на языке оригинала.

Требования, предъявляемые к оформлению источников и литературы, представлены в *Приложении 9*.

В тексте ВКР обязательны ссылки на указанные в перечне источники.

5.7. Приложения

В приложениях приводятся расчетные материалы (при значительном объеме вычислительных работ); формы документов, отражающие проведение теоретических исследований, анализа производства и управления; регламентирующая документация (положения, должностные инструкции, штатные расписания, формы документов и т.д.), а также другие материалы, использование которых в тексте выпускной квалификационной работы перегружает ее и нарушает логическую стройность изложения материала. Здесь приводятся также графические и иные материалы методического характера, помогающие обучающемуся проводить исследование и оформлять его результаты.

Каждое приложение должно начинаться с нового листа и иметь тематический заголовок.

Ответственность за содержание ВКР, достоверность всех приведенных данных несет обучающийся – автор работы

6. ОФОРМЛЕНИЕ ВКР

ВКР оформляется в соответствии с ГОСТ 7.32 – 2001 (Отчет о научно-исследовательской работе); ГОСТ Р 7.0.7–2009 Статьи в журналах и сборниках. Издательское оформление; ГОСТ Р 7.0.5–2008 (Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления); ГОСТ 7.1 - 2003 (Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления); ГОСТ 7.80-2000 (Библиографическая запись. Заголовок. Общие требования и правила составления), ГОСТ 7.82–2001 (Библиографическая запись. Библиографическое описание электронных ресурсов. Общие требования и правила составления); ГОСТ 7.0.12–2011 (Библиографическая запись. Сокращение слов и словосочетаний на русском языке. Общие требования и правила).

К защите принимается сброшюрованная в специальной папке или переплетенная в прошитую коленкоровую обложку ВКР в одном экземпляре.

ВКР выполняется любым печатным способом с использованием принтера на одной стороне листа белой односторонней бумаги формата А4 через полтора интервала (допускается представлять таблицы и иллюстрации на листах формата А3); при печати используется шрифт черного цвета в текстовом редакторе Microsoft Word – Times New Roman Суг, размер шрифта (кегель) – 14, выравнивание по ширине; размер, правового поля текста страницы – не менее 10 мм, верхнего – не менее 20 мм, левого - не менее 30мм и нижнего – не менее 20 мм; каждая страница должна содержать 27-30 строк по 60-65 знаков в строке; абзац должен начинаться с красной строки (отступ – 12,7 мм).

Страницы ВКР подлежат нумерации арабскими цифрами в нижней части листа по центру. Нумерация выполняется сквозной – от титульного до последнего листа работы, начиная с «Введения».

Новый раздел (введение, заключение, главы, список использованных источников и литературы, приложения) начинается с новой страницы; параграфы на составные части не подразделяются.

Названия разделов, а также «Введение», «Заключение», «Список использованных источников и литературы» печатаются заглавными литерами жирным шрифтом, по центру строки.

Представленные в тексте ВКР таблицы размещаются на одном листе, без переносов, непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые, или на следующей странице. Таблицы нумеруются арабскими цифрами сквозной нумерации в пределах всей работы. Каждая таблица должна иметь номер и заголовок. Заголовок и слово «Таблица» начинаются с прописной буквы. Название таблицы помещается над таблицей слева, без абзацного отступа в одну строку с ее номером через тире.

На все таблицы даются в работе ссылки. При ссылке следует писать слово «таблица» с указанием ее номера.

Иллюстративный материал (рисунки) помещается по ходу текста сразу за ссылкой на него, или на следующей странице с соблюдением порядковой нумерации.

Графики, диаграммы, схемы и другой графический материал оформляются только как рисунки и имеют порядковый номер и подрисуночные подписи. Подрисуночные подписи и слово «Рисунок» начинаются с прописной буквы. Рисунки имеют сквозную нумерацию арабскими цифрами. Номер и название рисунка помещается внизу рисунка с выравниванием влево, без абзацного отступа в одну строку с ее номером через тире.

Формулы располагают отдельными строками посередине листа или внутри текстовых строк.

ВКР содержит библиографические ссылки на использованную научную литературу и источники. По месту расположения библиографические ссылки являются внутритекстовыми, помещенными в текст работы. Для связи библиографических ссылок с текстом документа используется знак отсылки, которую в тексте документа заключают в квадратные скобки с указанием порядкового номера источника из списка использованных источников и литературы и номера его страницы.

Приложения начинаются с новой страницы в порядке появления ссылок на них в тексте, и иметь заголовки с указанием слова Приложение, его порядкового номера и названия. Приложения не входят в установленный объем ВКР, но подлежат нумерации страниц.

7. НАУЧНОЕ РУКОВОДСТВО ВКР И КОНТРОЛЬ НАД ХОДОМ ЕЕ ВЫПОЛНЕНИЯ

Научное руководство ВКР осуществляет руководитель из числа педагогических работников кафедры управления персоналом, имеющий степень доктора или кандидата наук, опыт руководства квалификационными работами научного содержания, специализирующийся в направлении проблемной области ВКР.

Руководитель работы выдает обучающемуся задание на ее разработку, консультирует обучающегося на этапе подготовки к выполнению работы и в ходе ее разработки, контролирует выполнение работы.

Допускается смена научного руководителя не позднее чем за шесть месяцев до защиты ВКР по инициативе обучающегося (в связи с изменением научных интересов и другими основаниями, препятствующими работе по теме исследования) или научного руководителя (отказ от научного руководства). Смена научного руководителя в связи с изменением научных интересов происходит по решению выпускающей кафедры.

В обязанности научного руководителя ВКР входят:

контроль за выполнением плана подготовки выпускной квалификационной работы;
согласование темы ВКР;

рекомендация необходимой научной и справочной литературы и иных источников по теме ВКР;

содействие в выборе методики проведения исследования;
 контролирование поэтапного выполнения ВКР;
 проверка выполненной ВКР;
 представление рекомендаций по выбору инструментария исследования;
 информирование заведующего выпускающей кафедрой о соблюдении обучающимся плана подготовки ВКР;
 оказание методической помощи при подготовке к защите ВКР;
 предоставление письменного отзыва на ВКР;
 руководство всеми видами практик обучающегося в соответствии с рабочим учебным планом образовательной программы подготовки магистров.

Для более качественного выполнения ВКР и по согласованию с заведующим выпускающей кафедрой, обучающемуся при подготовке ВКР может быть назначен консультант (консультанты).

Консультант ВКР обязан оказывать консультационную помощь обучающемуся и давать квалифицированные рекомендации в выборе методики исследования, в подборе литературы и иных материалов в части содержания вопроса, возникшего при подготовке ВКР у обучающегося.

В отдельных случаях, когда это диктуется темой работы, в качестве консультантов могут быть приглашены преподаватели других кафедр или специалисты-практики из внешних организаций и учреждений.

Научный руководитель ВКР и консультант (если он назначается) должны проводить для обучающегося в процессе выполнения работы необходимые консультации.

Окончательный вариант ВКР представляется научному руководителю на согласование **не менее чем за 20 рабочих дней до назначенной даты защиты ВКР.**

ВКР подлежит обязательному нормоконтролю, который является завершающим этапом выполнения ВКР.

Нормоконтроль - проверка соблюдения норм и требований к содержанию и оформлению контролируемой документации, установленных нормативными документами, а также централизованная проверка оригинальности ВКР в системе «АНТИПЛАГИАТ».

Анализ ВКР на соответствие требованиям нормоконтроля проводится согласно графику, утвержденному заведующим кафедрой управления персоналом.

ВКР, представляемые на нормоконтроль, должны быть:

- полностью скомпонована и вложена в папку;
- содержать подписи исполнителя, научного руководителя и консультантов (при их наличии), выставляемых до подписи ответственного за нормоконтроль;
- тема ВКР должна соответствовать теме, утвержденной приказом ректора;
- содержать лист с гарантированным заверением о самостоятельном характере выполненной работы, наличии ссылок на использованные в работе материалы из опубликованной литературы и других источников, самостоятельной проверке в системе «АНТИПЛАГИАТ» с указанием объема заимствований.

Ответственный за нормоконтроль (нормоконтролер) определяет соответствие оформления ВКР требованиям кафедры управления персоналом к структуре, оформлению и представлению ВКР, а также проводит проверку оригинальности работы в системе «АНТИПЛАГИАТ».

Минимально допустимый показатель оригинальности ВКР при наличии ссылок, оформленных в соответствии с требованиями Законодательства Российской Федерации, - 70 %.

По результатам нормоконтроля:

- 1) либо подписью нормоконтролера на титуле ВКР и справке о результатах проверки в системе «АНТИПЛАГИАТ» подтверждается соответствие работы предъявляемым требованиям по оформлению и уровню оригинальности;
- 2) либо при наличии нарушений требований к оформлению и уровню оригинальности работы ВКР направляется на доработку.

В проверяемой ВКР нормоконтролер делает замечания, которые должны быть исправлены или заменены. Черновики со сделанными пометками сохраняются до подписания подлинников.

После успешного прохождения нормоконтроля обучающийся брошюрует работу и в соответствии с утвержденным графиком представляет ВКР заведующему кафедрой управления персоналом и научному руководителю образовательной программы для получения утверждающих подписей, а затем рецензенту для обязательного внешнего рецензирования.

Научный руководитель ВКР составляет письменный отзыв (*Приложение 10*) в течение семи рабочих дней после получения законченной ВКР от обучающегося. Обучающийся имеет право ознакомиться с отзывом научного руководителя ВКР.

Для проведения рецензирования ВКР выпускнику назначается рецензент (рецензенты) из числа лиц, не являющихся работниками выпускающей кафедры. Обучающемуся может быть назначен внешний рецензент из числа лиц, не работающих в Университете, ведущих специалистов – представителей работодателей или их объединений в соответствующей области профессиональной деятельности.

ВКР должна быть передана обучающимся рецензенту кафедры управления персоналом не позднее, чем за 14 календарных дней до назначенного срока защиты ВКР.

Рецензент проводит анализ ВКР и представляет письменную рецензию на указанную работу не позднее, чем за семь календарных дней до защиты ВКР.

Рецензент оценивает содержание ВКР, ее актуальность, самостоятельность подхода в решении поставленных задач, наличие собственной точки зрения автора ВКР, умение использовать научную методологию, степень обоснованности элементов научной новизны, достоверность полученных результатов и практическую значимость, принятие к использованию отдельных элементов ВКР, внедрение результатов ВКР с представлением акта о внедрении подписанного руководителем структурного подразделения (где было произведено внедрение) в свободной форме объемом не менее одной страницы печатного

текста. Наряду с положительными сторонами ВКР в рецензии отмечаются ее недостатки, и указывается оценка ВКР (*Приложение 11*).

5.6. Обучающийся должен быть ознакомлен с рецензией не позднее чем за пять календарных дней до дня защиты ВКР.

5.7. ВКР может быть представлена к защите и при отрицательном отзыве рецензента. Защита такой ВКР может иметь место лишь в присутствии рецензента.

5.8. Обучающийся вправе представлять на защиту ВКР дополнительные рецензии, отзывы от специалистов соответствующего профиля или смежных специальностей, а также, при наличии, акты о внедрении результатов ВКР (*Приложение 12*).

Оригинал ВКР на бумажном носителе, оформленный в соответствии с установленными требованиями, подписанный обучающимся, руководителем, консультантом, нормоконтролером, заведующим кафедрой, с приложением отзыва руководителя ВКР и рецензии представляется на выпускающую кафедру, **не позднее, чем за пять рабочих дней до назначенной даты защиты ВКР.**

ВКР на электронном носителе в формате PDF с отсканированным титульным листом, аннотацией, заданием на ВКР и последним листом проверки на плагиат и рецензией представляется обучающимся на кафедру управления персоналом.

Если в установленные сроки обучающимся не была представлена ВКР, соответствующая установленным требованиям (включая требования по оригинальности работы и ее оформлению), то кафедра управления персоналом в течение трех календарных дней направляет в учебно-методический (учебный) отдел учебного структурного подразделения акт о непредставлении ВКР за подписью руководителя обучающегося и заведующего кафедрой управления персоналом. В этом случае обучающийся не допускается к защите ВКР и подлежит отчислению из ГУУ в соответствии с локальными нормативными актами ГУУ.

Не позднее, чем за один месяц до объявленной даты защиты ВКР, с целью определения готовности ВКР для защиты, проводится предзащита в соответствии с графиком, утвержденным заведующим кафедрой управления персоналом, который доводится до сведения обучающихся. На предзащиту ВКР представляется на выпускающую кафедру на бумажном носителе.

При успешном представлении результатов научно-исследовательской работы по теме выпускной квалификационной работы на научно-практической конференции обучающийся может быть освобожден от процедуры предзащиты ВКР. При этом обучающемуся необходимо представить на предзащиту документы, подтверждающие участие в научно-практической конференции (диплом, сертификат участника и т.д.).

8. ПОРЯДОК ЗАЩИТЫ ВКР

Защита проводится в соответствии с утвержденным графиком проведения государственных аттестационных испытаний на заседании Государственной экзаменационной комиссии по соответствующему направлению подготовки.

Защита начинается с доклада выпускника по теме ВКР. На доклад по ВКР образовательной программы магистерской подготовки отводится до 10 минут.

В процессе доклада может использоваться презентация ВКР, иллюстрирующая основные вопросы выступления и подготовлен раздаточный (иллюстрационный) материал, который наглядно характеризует основные положения и результаты ВКР. Образец титульного листа раздаточного (иллюстрационного) материала в *Приложении 13*.

После завершения доклада члены ГЭК задают выпускнику вопросы как непосредственно связанные с темой ВКР, так и близко к ней относящиеся. При ответах на вопросы выпускник имеет право пользоваться своей ВКР.

После окончания обсуждения выпускнику предоставляется заключительное слово, в котором он должен ответить на замечания рецензента (-ов) (при наличии)..

Размещение ВКР выпускников на соответствующем разделе сайта Университета является обязательным заключительным этапом работы с ВКР.

Обучающиеся, не прошедшие государственную итоговую аттестацию (не защитившие ВКР) в срок по уважительным причинам, установленным законодательством Российской Федерации и в иных исключительных случаях в соответствии с решением ректора или иного уполномоченного лица вправе пройти ее в течение 6 месяцев после завершения государственной итоговой аттестации.

Обучающиеся, не прошедшие государственную итоговую аттестацию (не защитившие ВКР) по неуважительной причине, в том числе получивший на государственной итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, а также обучающиеся, не прошедшие повторные государственное аттестационное испытание в установленный срок (в связи с неявкой на государственное аттестационное испытание или получением оценки «неудовлетворительно»), отчисляется из Университета в соответствии с локальными нормативными актами Университета с выдачей справки об обучении как не выполнившие обязанностей по добросовестному освоению образовательной программы и выполнению учебного плана.

Лицо, отчисленное из Университета как не прошедшее государственную итоговую аттестацию, может повторно пройти государственную итоговую аттестацию не ранее чем через год и не позднее чем через пять лет после срока проведения государственной итоговой аттестации, которая не пройдена обучающимся.

Приложение 1

Форма заявления на утверждение темы выпускной квалификационной работы

Научному руководителю образовательной программы
(Фамилия и Инициалы)

от обучающегося _____
(Фамилия, Имя, Отчество)

(очной, заочной формы обучения)

____ курса ____ группы
направления подготовки
«Управление персоналом»
образовательной программы

Тел. моб. _____

ЗАЯВЛЕНИЕ

Прошу утвердить тему выпускной квалификационной работы):

Тема выпускной квалификационной работы согласована с научным руководителем ВКР

(должность; уч. степень, звание, Фамилия и Инициалы)

" ____ " _____ 201_ г. _____
(дата) (подпись обучающегося)

СОГЛАСОВАНО
Научный руководитель ВКР:

(подпись)

(Ф.И.О)

" ____ " _____ 201_ г.

Зав.кафедрой
управления персоналом:

(подпись)

(Ф.И.О)

" ____ " _____ 201_ г.

Форма титульного листа выпускной квалификационной работы

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ»



Институт

Кафедра

Выпускная квалификационная работа

(тема выпускной квалификационной работы)

Направление подготовки

38.04.03

(КОД)

Управление персоналом

(наименование)

Образовательная программа

(название образовательной программы)

Обучающийся

(подпись)

(Фамилия и Инициалы)

Научный руководитель ВКР

(подпись)

(ученая степень, звание, Фамилия и
Инициалы)

Консультант

(подпись)

(ученая степень, звание, Фамилия и
Инициалы)

Нормоконтролер

(подпись)

(Фамилия и Инициалы)

Рецензент

(подпись)

(ученая степень, звание, Фамилия и
Инициалы)

Допустить к защите

Научный руководитель
образовательной программы

(подпись)

(ученая степень, звание, Фамилия и
Инициалы)

« » 20 г.

Заведующий кафедрой

(подпись)

(ученая степень, звание, Фамилия и
Инициалы)

« » 20 г.

*Форма аннотации выпускной квалификационной работы***Министерство образования и науки Российской Федерации**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования**«ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ»****АННОТАЦИЯ
выпускной квалификационной работы**обучающегося _____
(Фамилия, Имя, Отчество)

Тема выпускной квалификационной работы: _____

утверждена приказом ГУУ от « _____ » _____ 20____ г. № _____

1. Объект исследования _____

2. Предмет исследования _____

3. Цель исследования _____

4. Задачи исследования _____

5. Краткое изложение основного содержания выпускной квалификационной работы: _____

6. Характер выпускной квалификационной работы: _____

7. Используемые в выпускной квалификационной работе инструментальные средства: _____

8. Элементы научной новизны выпускной квалификационной работы: _____

9. Практическая значимость выполненной выпускной квалификационной работы: _____

10. Объем и структура выпускной квалификационной работы: _____

Объем текстовой части работы:	_____	(количество страниц)
в том числе:		
введение	_____	(количество страниц)
основная часть	_____	(количество страниц)
заключение	_____	(количество страниц)
Приложения:	_____	(количество страниц)
Количество рисунков:	_____	(количество штук)
Количество таблиц:	_____	(количество штук)
Библиография:	_____	(количество наименований)
в том числе:		
нормативные документы	_____	(количество наименований)
интернет-ресурсы	_____	(количество наименований)
зарубежные издания	_____	(количество наименований)

Работа представлена к защите « _____ » _____ 20____ г.

Автор выпускной квалификационной работы

_____	_____
(подпись)	(Фамилия, Инициалы)

Научный руководитель выпускной квалификационной работы

_____	_____
(подпись)	(Фамилия, Инициалы)

Научный руководитель образовательной программы

_____	_____
(подпись)	(Фамилия, Инициалы)

Заведующий кафедрой управления персоналом

_____	_____
(подпись)	(Фамилия, Инициалы)

Форма задания на выполнение выпускной квалификационной работы

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ»



УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

(подпись)	(Фамилия, Инициалы)
«__»	20__ г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

Обучающемуся		
	(Фамилия, Имя, Отчество)	
Направление подготовки	38.04.03	Управление персоналом
	(код)	(наименование)
Образовательная программа		
	форма обучения	
(курс, номер группы)		(очная/ очно-заочная/ заочная)
Тема выпускной квалификационной работы:		
утверждена приказом ректора/ проректора ГУУ от	«__»	20__ г. № __
Срок представления работы к защите	«__»	20__ г.
Объект исследования:		
Предмет исследования:		
Цель работы:		
Задачи выпускной квалификационной работы:		
Основные источники и литература:		
Материалы с места практики:		

Структура выпускной квалификационной работы, сроки выполнения её основных разделов:

№ п/п	Наименование основных разделов	%	Сроки
	Введение, библиография		
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
	Заключение		
	ИТОГО	100	

Перечень графического материала:

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____
- 4) _____
- 5) _____

Научный
руководитель ВКР

(подпись)

(Фамилия, Инициалы)

« _____ » _____ 20__ г.

Научный
руководитель ОП

(подпись)

(Фамилия, Инициалы)

« _____ » _____ 20__ г.

Заведующий
кафедрой

(подпись)

(Фамилия, Инициалы)

« _____ » _____ 20__ г.

Задание принял к
исполнению
обучающийся

(подпись)

(Фамилия, Инициалы)

« _____ » _____ 20__ г.

*Образец оформления списка сокращений***Список сокращений**

АН РФ	Академия наук РФ
АРМ	автоматизированное рабочее место
АУП	административно-управленческий персонал
Вест. МГУ	журнал «Вестник Московского Университета».
	Серия «Право»
ВВП	валовый внутренний продукт
ВНИИДАД	Всероссийский научно-исследовательский институт документоведения и архивного дела
	Государственная Дума РФ
ГД РФ	Гражданский кодекс РФ
ГК РФ	Государственная система документационного обеспечения управления
ГСДОУ	дело
Д.	Европейская ассоциация свободной торговли
ЕАСТ	Европейская организация по качеству
	Европейский союз
ЕОК	Европейское общество общественного мнения и маркетинговых исследований
ЕС	Международная организация по стандартизации
ЕСОМАР	информационно-поисковая система
ЕСО	лист
ИПС	сокращения от «Москва», «Санкт-Петербург».
Л.	Московское бюро труда
М., СПб.	маркетинговая информационная система
	Министерство юстиции РФ
МБТ	Международная организация труда
МИС	Международная торговая палата
Минюст	муниципальное унитарное предприятие
МОТ	налог на добавленную стоимость
МТП	научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы
МУП	Организация Объединенных Наций
НДС	опись
НИОКР	организационно-распорядительная документация
	пакет прикладных программ
ООН	полное собрание законов
Оп.	страница (не «стр.»).
ОРД	средства массовой информации
	Собрание постановлений Правительства
ППП	Трудовой кодекс РФ
ПСЗ	товарная номенклатура внешнеэкономической деятельности
С.	транснациональная корпорация
СМИ	унифицированная система документации
СПП	фонд
ТК РФ	факсимильное издание
ТНВЭД	
ТНК	
УСД	
Ф.	
Факс. изд.	

Образец последнего листа выпускной квалификационной работы

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы из опубликованной литературы и других источников имеют ссылки на них. Проверка в системе «Антиплагиат» мною выполнена. Уровень заимствований со ссылками составляет _____ %.

Отпечатано в _____ экзemplяр____
Библиография _____ наименований

(подпись)

(Фамилия, Имя, Отчество)

« ____ » _____ 20__ г.

Примерное оглавление выпускной квалификационной работы на тему:

«Формирование системы служебно-профессионального продвижения персонала

В _____»
(наименование организации)

Введение

Глава 1. Теория и практика формирования системы служебно-профессионального продвижения персонала организации.

1.1. Сущность и классификация функций системы служебно-профессионального продвижения персонала организации.

1.2. Отечественный и зарубежный опыт формирования системы служебно-профессионального продвижения персонала организаций.

1.3. Влияние системы служебно-профессионального продвижения персонала на результаты деятельности организации и направления ее развития.

Глава 2. Анализ состояния и системы служебно-профессионального продвижения персонала в _____ и методические рекомендации по ее развитию

(наименование организации)

2.1. Краткая характеристика _____.

(наименование организации)

2.2. Анализ производственно-хозяйственной деятельности, персонала и системы управления персоналом в _____.

(наименование организации)

2.3. Анализ системы служебно-профессионального продвижения персонала в _____.

(наименование организации)

2.4. Анализ используемых методик формирования системы служебно-профессионального продвижения персонала в _____.

(наименование организации)

2.5. Разработка методики анализа состояния системы служебно-профессионального продвижения персонала в _____.

(наименование организации)

2.6. Разработка методики формирования системы служебно-профессионального продвижения персонала в _____.

(наименование организации)

2.7. Организационный механизм применения предлагаемых методик в _____.

(наименование организации)

Глава 3. Практические рекомендации по формированию системы служебно-профессионального продвижения персонала в _____.

(наименование организации)

3.1. Апробация предлагаемых методик на практических материалах _____.

(наименование организации)

3.2. Разработка мероприятий по формированию системы служебно-профессионального продвижения персонала в _____.

(наименование организации)

3.2.1. Формирование кадрового резерва в организации.

3.2.2. Организация обучения и оценки кадрового резерва.

3.2.3. Планирование деловой карьеры в организации.

3.2.4. Подбор и расстановка персонала.

3.2.5. Схема функциональных взаимосвязей подразделений, осуществляющих служебно-профессиональное продвижение персонала в организации.

3.3. Расчет социально-экономической эффективности мероприятий по развитию системы служебно-профессионального продвижения персонала в _____.

(наименование организации)

3.4. План мероприятий по внедрению новой системы служебно-профессионального продвижения персонала в _____.

(наименование организации)

Заключение

Использованная литература

Приложения



Рис. 1. Функционально-целевая модель системы управления организацией

Таблица 1

Состав комплексных функциональных подсистем системы управления организацией

Подсистемы комплексных функциональных подсистем:				
Управление научно-технической деятельностью	Управление производством	Управление экономической деятельностью	Управление внешнехозяйственной деятельностью	Управление персоналом
Управление научными исследованиями	Оперативное управление производством	Управление перспективным технико-экономическим планированием	Управление материально-техническим снабжением	Управление планированием и маркетингом персонала
Управление конструкторской подготовкой производства	Оперативное планирование производства	Управление текущим технико-экономическим планированием	Управление внешней кооперацией и комплектацией	Управление наймом и учетом персонала
Управление технологической подготовкой производства	Оперативное регулирование производства	Управление финансовой деятельностью	Управление маркетингом и рекламой	Управление трудовыми отношениями
Управление инструментальной подготовкой производства	Диспетчирование производства	Управление бухгалтерским учетом и отчетностью	Управление сбытовой деятельностью	Управление условиями труда
Управление ремонтным обслуживанием производства	Управление транспортным обслуживанием производства	Управление экономическим анализом	Управление международными хозяйственными связями	Управление развитием персонала
Управление энергетическим обслуживанием производства	Управление капитальным строительством	Управление экономической безопасностью		Управление мотивацией и стимулированием персонала
Управление стандартизацией		Управление ценными бумагами и собственностью		Управление социальным развитием
Управление метрологическим обеспечением производства				Управление развитием организационных структур управления
Управление рационализацией, изобретательством и патентованием				Управление правовым обеспечением управления персоналом
Управление механизацией и автоматизацией производства				Управление информационным обеспечением управления персоналом
Управление техническим контролем и испытаниями				

Таблица 2

**Типы документов, разрабатываемых при проектировании и внедрении
системы управления организацией**

<i>Стадия проектирования</i>	<i>Этап проектирования</i>	<i>Тип документа</i>	<i>Комплект проектной документации на:</i>					
			<i>систему управления в целом</i>	<i>подсистему линейного руководства</i>	<i>целевую подсистему</i>	<i>функциональную подсистему</i>	<i>обеспечивающую подсистему</i>	<i>производственную систему</i>
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Предпроектная подготовка	ТЭО	Приказ о проведении работ по проектированию системы управления	+					
	ТЭО, 3О	Методика обследования и анализа производственнохозяйственной деятельности						+
	ТЭО	Планграфик обследования и анализа производственно-хозяйственной деятельности						+
	ТЭО, 3О	Отчет по обследованию и анализу производственнохозяйственной деятельности						+
	ТЭО, 3О	Методика обследования и анализа системы управления	+	+	+	+	+	
	ТЭО	План-график обследования и анализа системы управления	+	+	+	+	+	
	ТЭО, 3О	Отчет по обследованию и анализу системы управления	+	+	+	+	+	
	ТЭО	ТЭО целесообразности и необходимости совершенствования системы управления	+	+	+	+	+	+
	3О	Задание на разработку проекта системы управления	+	+	+	+	+	+
Проектирование	ООП, ОРП	Пояснительная записка к проекту	+	+	+	+	+	+
	ООП	Проект специализации производства						+
	ООП	Схема производственной структуры						+
	ООП	Описание схемы производственной структуры						+

	ООП	Основной стандарт организации на систему управления	+					
	ООП	Основной стандарт организации на подсистему линейного руководства		+				
	ООП	Основной стандарт организации на целевую подсистему			+			
	ООП	Основной стандарт организации на функциональную подсистему				+		
	ООП	Основной стандарт организации на обеспечивающую подсистему					+	
	ООП	Перечень функций управления	+	+	+	+	+	
	ООП	Описание перечня функций управления	+	+	+	+	+	
	ООП	Положение о подразделении аппарата управления		+	+	+	+	
	ООП	Положение о должностном лице дирекции		+				
	ООП	Схема организационной структуры управления	+	+	+	+	+	
	ООП	Описание схемы организационной структуры управления	+	+	+	+	+	
	ООП	Схема функциональных взаимосвязей подразделения аппарата управления	+	+	+	+	+	
	ООП	Описание схемы функциональных взаимосвязей подразделений аппарата управления	+	+	+	+	+	
	ООП	Проект плана мероприятий по подготовке к внедрению проекта	+	+	+	+	+	+
	ООП	Методика проектирования системы управления	+	+	+	+	+	
	ООП, ОРП	Ведомость документов проекта	+	+	+	+	+	+
	ООП, ОРП	Расчет ожидаемого экономического эффекта от внедрения проекта	+	+	+	+	+	+
	ОРП	Специальные стандарты по общим вопросам управления		+	+	+	+	
	ОРП	Таблицы нормативов трудоемкости осуществляемых функций управления		+	+	+	+	

	ОРП	Должностные инструкции для работников аппарата управления		+	+	+	+	
	ОРП	Штатное расписание подразделений аппарата управления	+	+	+	+	+	
	ОРП	Распорядок дня руководителя или специалиста управления	+	+	+	+	+	
	ОРП	Оперограмма осуществления процедур функций управления		+	+	+	+	
	ОРП	Описание оперограммы осуществления процедур функций управления		+	+	+	+	
	ОРП	Логикоинформационные схемы решения задач управления	+	+	+	+	+	
	ОРП	Описание логико-информационной схемы решения задач управления	+	+	+	+	+	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
	ОРП	Схема документооборота в системе управления	+	+	+	+	+	
	ОРП	Описание схемы документооборота в системе управления	+	+	+	+	+	
	ОРП	Описание комплекса технических средств управления	+	+	+	+	+	
	ОРП	Проект формы документа	+	+	+	+	+	
	ОРП	План размещения производственных подразделений						+
	ОРП	План размещения функциональных подразделений		+	+	+	+	
	ОРП	Сводный план мероприятий по внедрению проекта	+	+	+	+	+	+
Внедрение	Внедрение	Программа обучения управленческого персонала	+	+	+	+	+	
	Внедрение	План социальнопсихологической подготовки работников к внедрению проекта	+	+	+	+	+	+
	Внедрение	Положение о премировании за внедрение проекта	+	+	+	+	+	+

	Внедрение	График хода внедрения проекта	+	+	+	+	+	+
	Внедрение	Расчет фактической экономической эффективности внедрения проекта	+	+	+	+	+	+
	Внедрение	Акт о внедрении проекта	+	+	+	+	+	+
	Внедрение	Протокол работы комиссии по приемке	+	+	+	+	+	+



Рис 2. Состав элементов производственной системы и системы управления организации

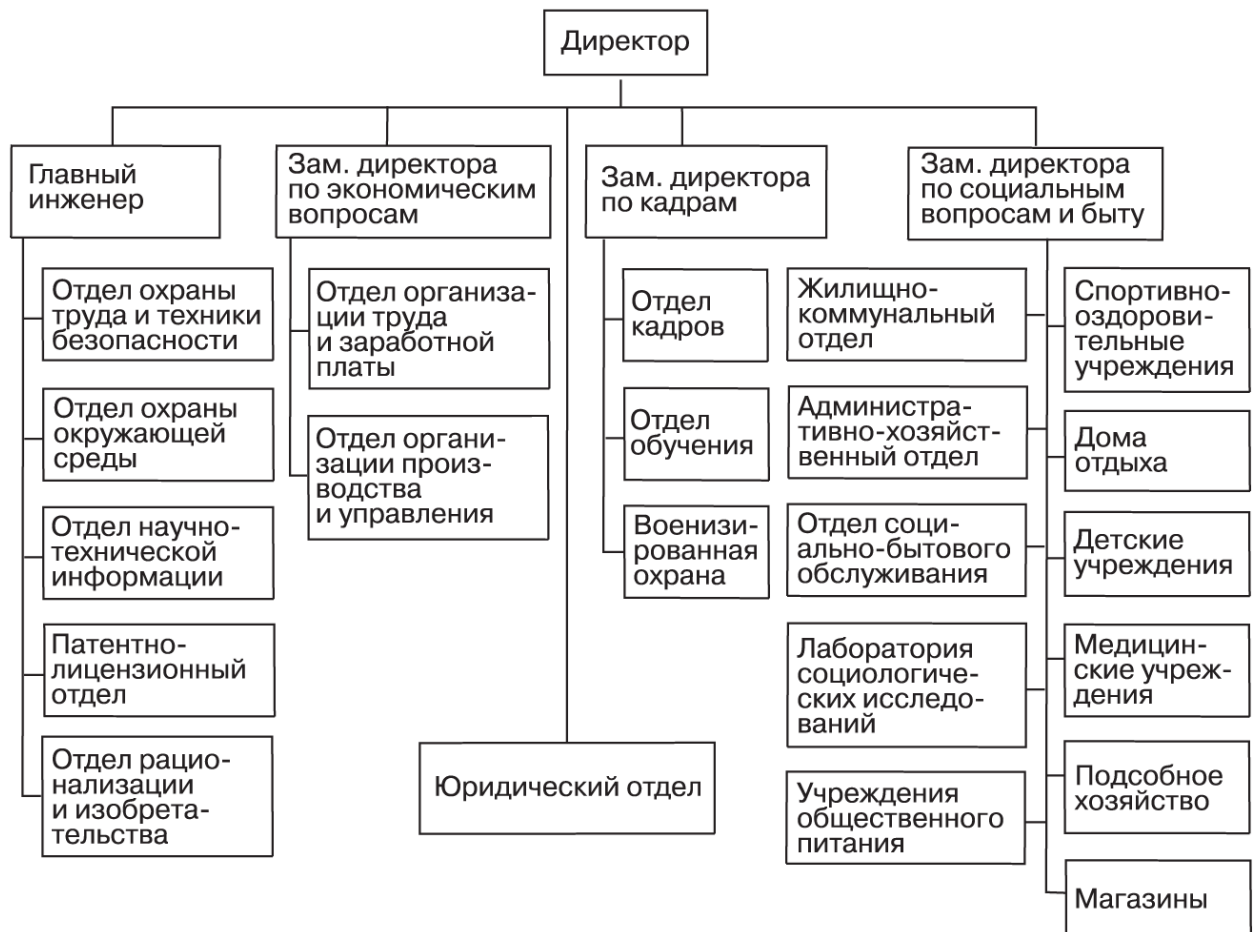


Рис. 3. Схема традиционной организационной структуры системы управления персоналом крупной организации

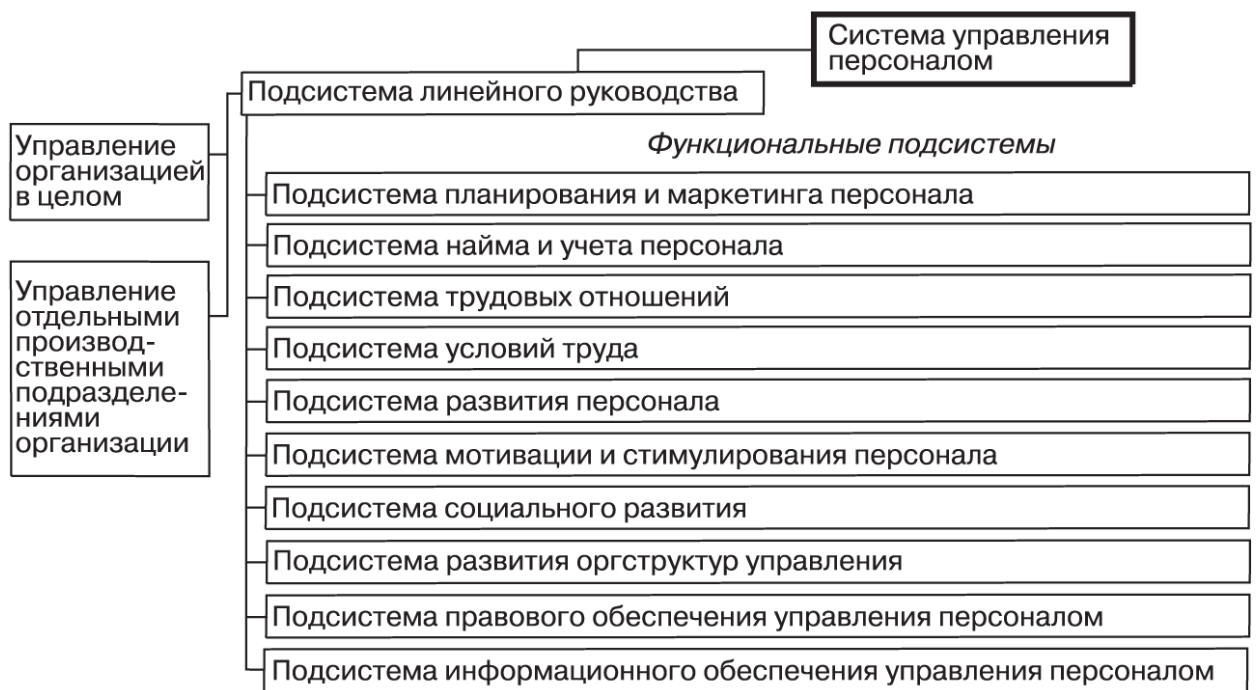


Рис. 4. Состав подсистем системы управления персоналом организации

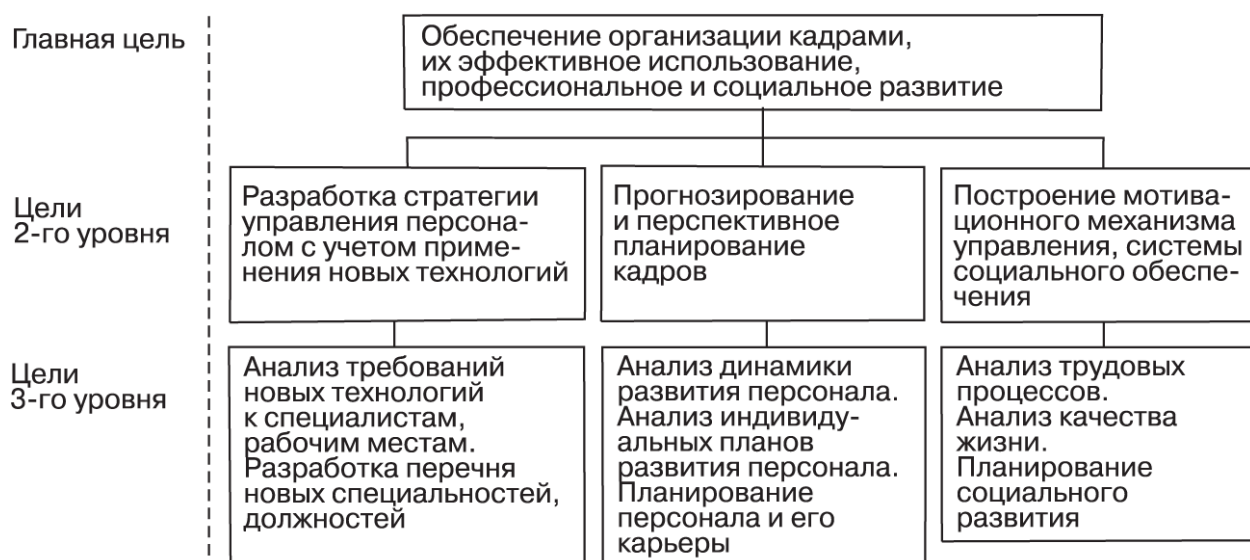


Рис. 5. Укрупненное дерево целей системы управления персоналом организации



Рис. 6. Система методов управления персоналом организации



Рис. 7. Стадии и этапы разработки и внедрения проекта совершенствования системы управления организацией

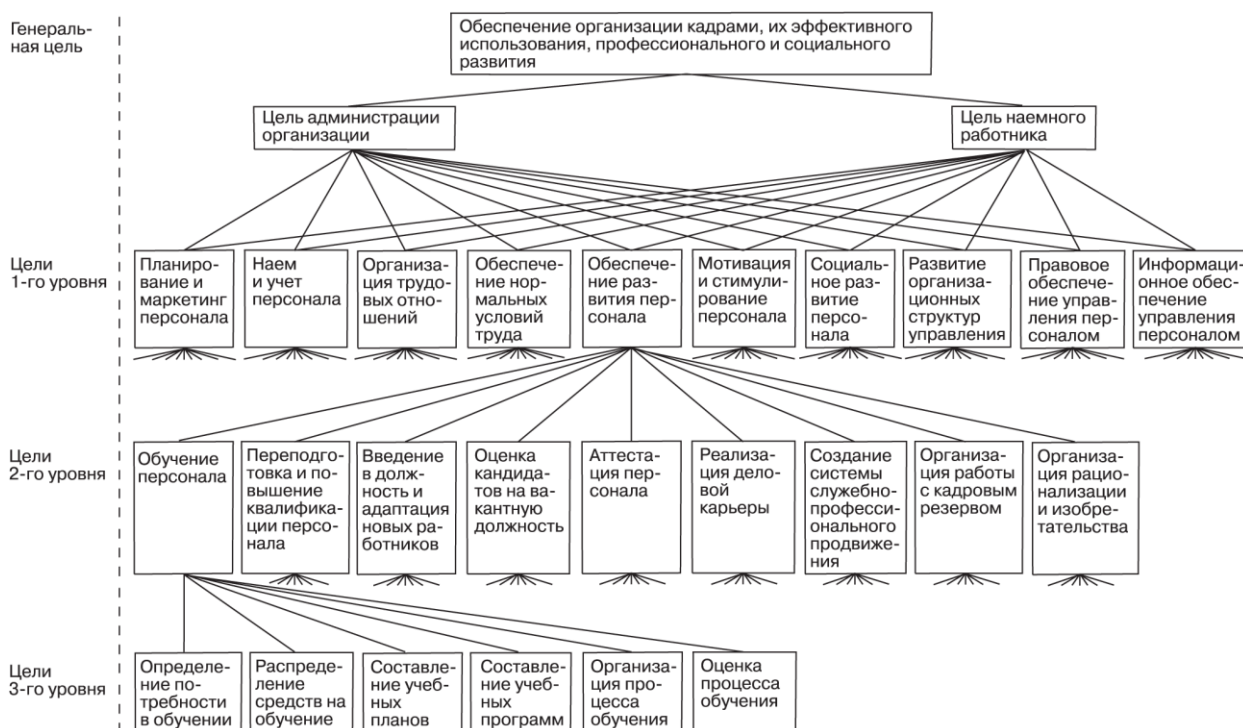


Рис. 8. Дерево целей системы управления персоналом организации

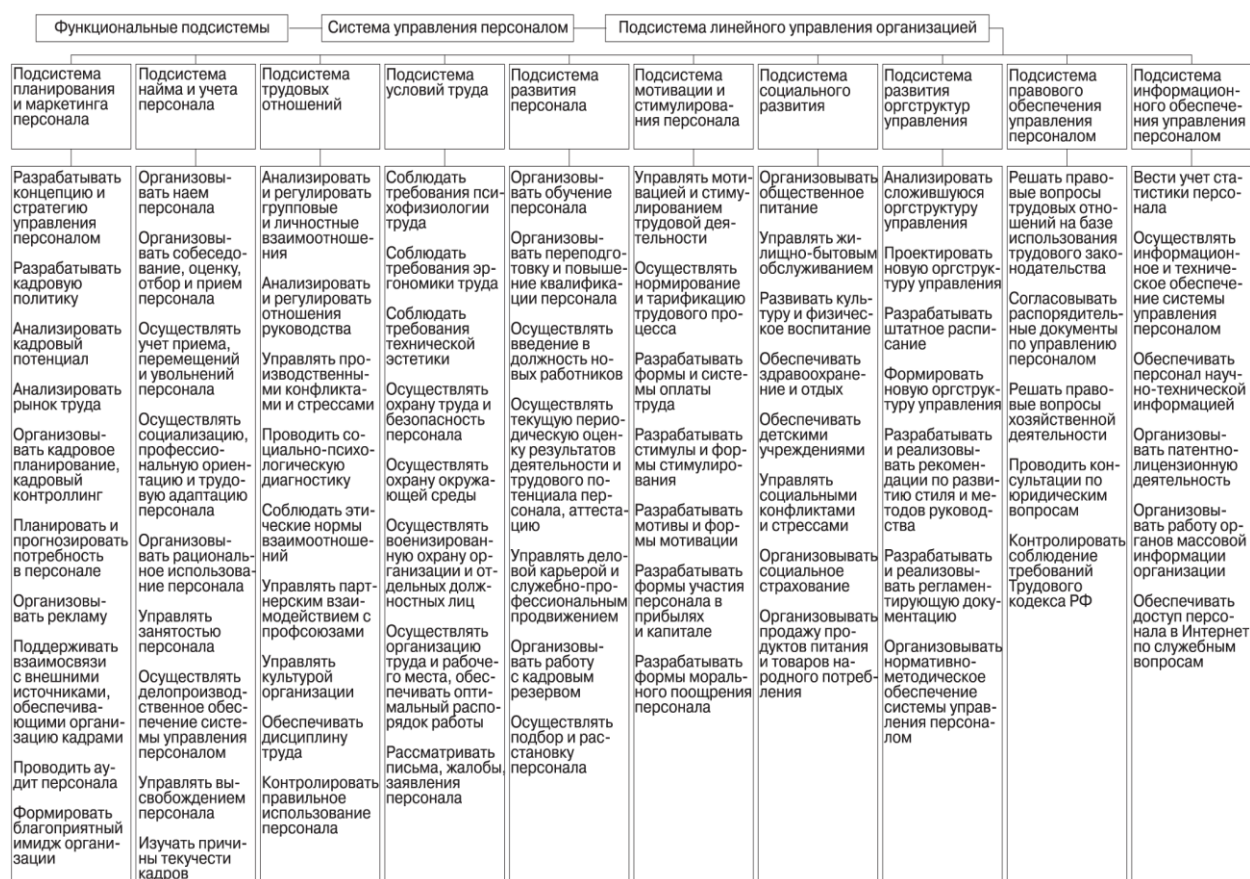


Рис. 9. Состав подсистем системы управления персоналом организации и их важнейшие функции

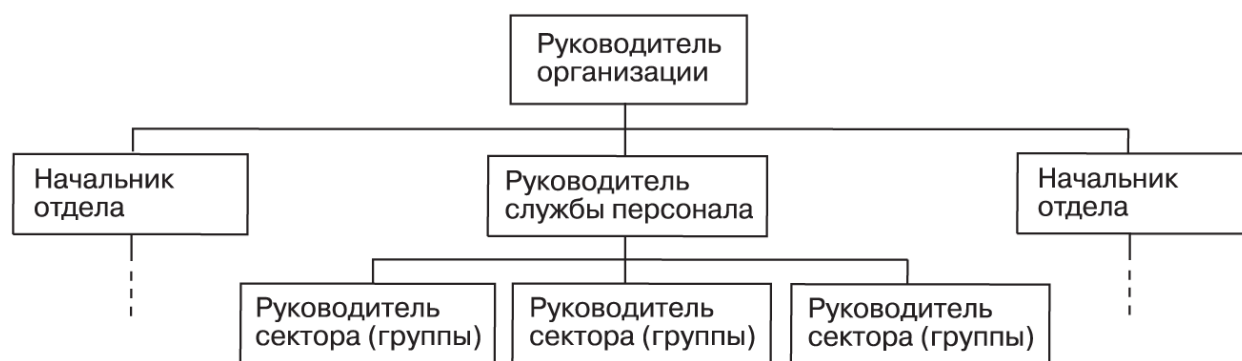


Рис. 10. Схема линейной организационной структуры управления персоналом

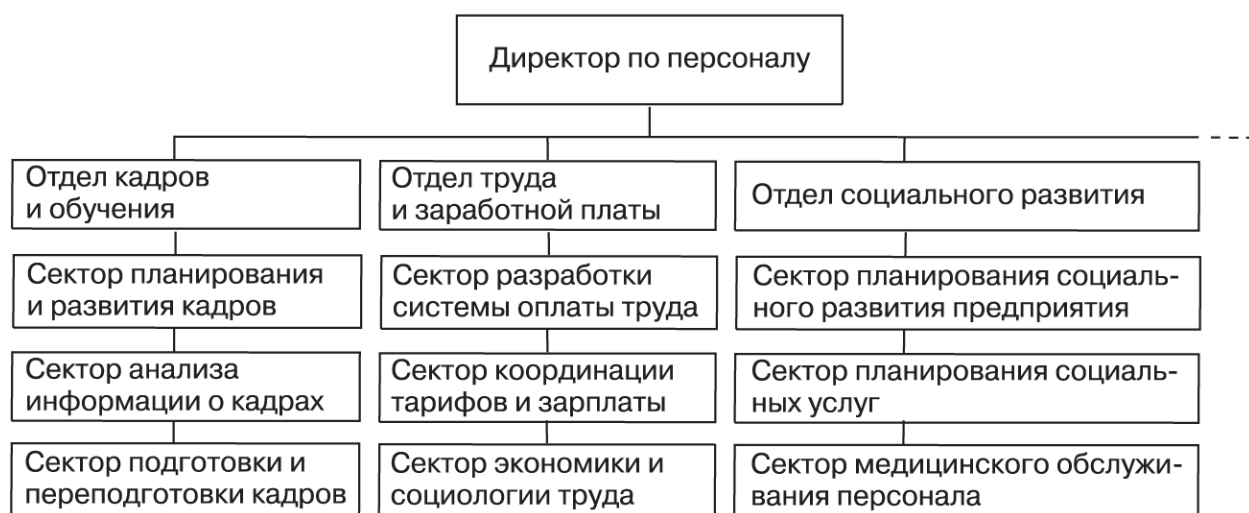


Рис. 11. Схема функциональной организационной структуры управления персоналом

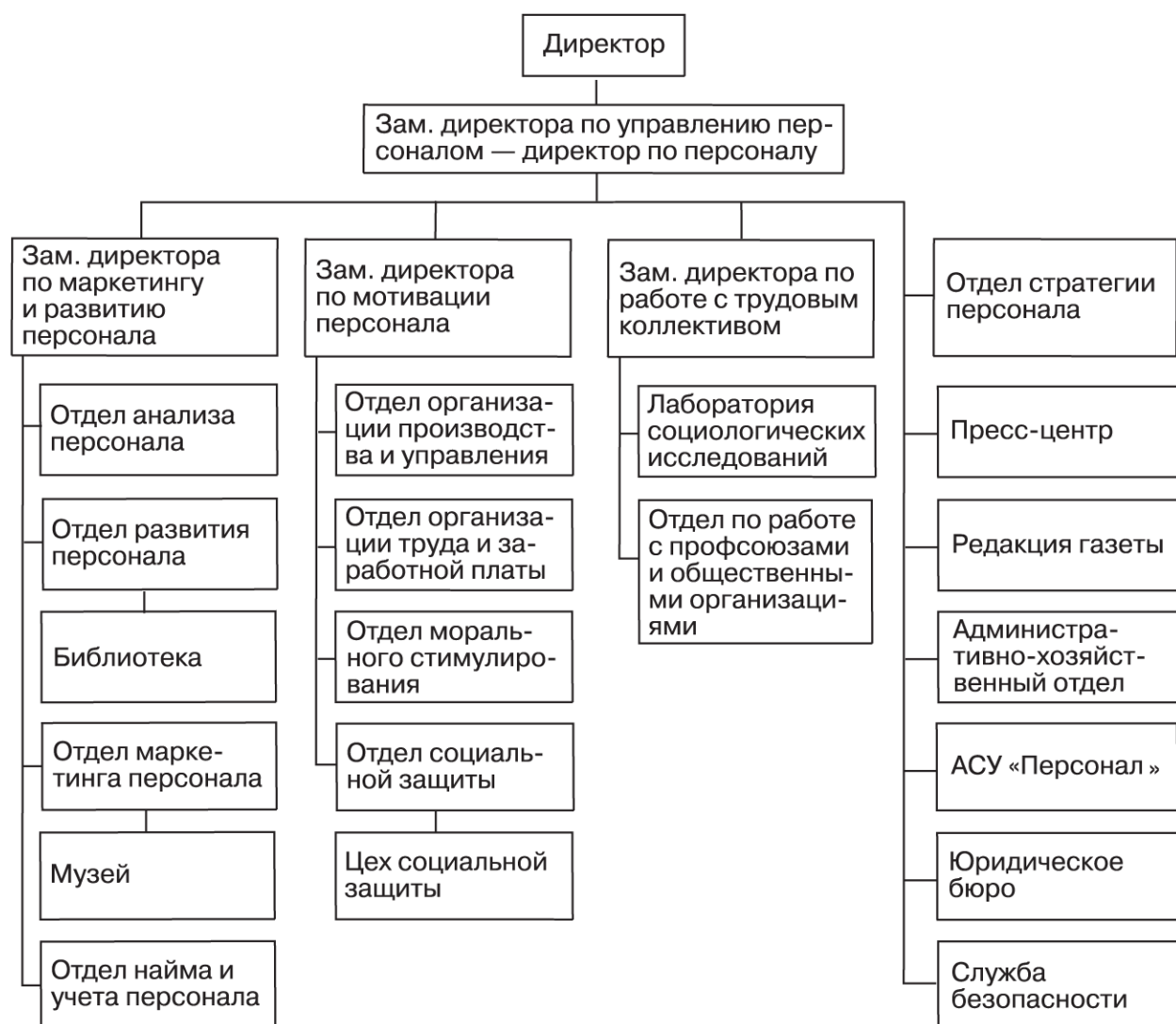


Рис. 12. Схема организационной структуры системы управления персоналом современной организации



Рис. 13. Место и роль кадровой политики в политике организации

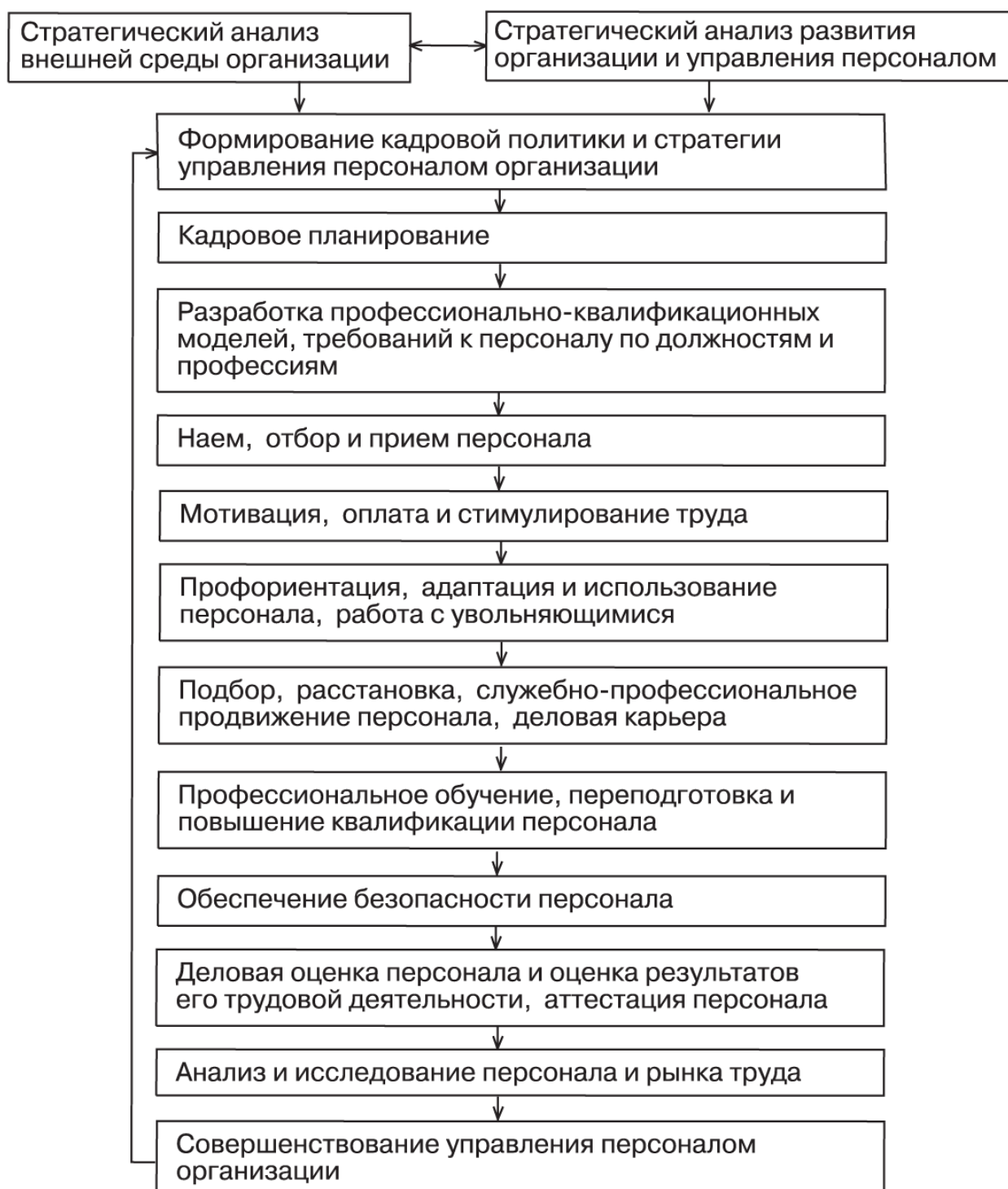


Рис. 14. Место кадрового планирования в системе управления персоналом в организации

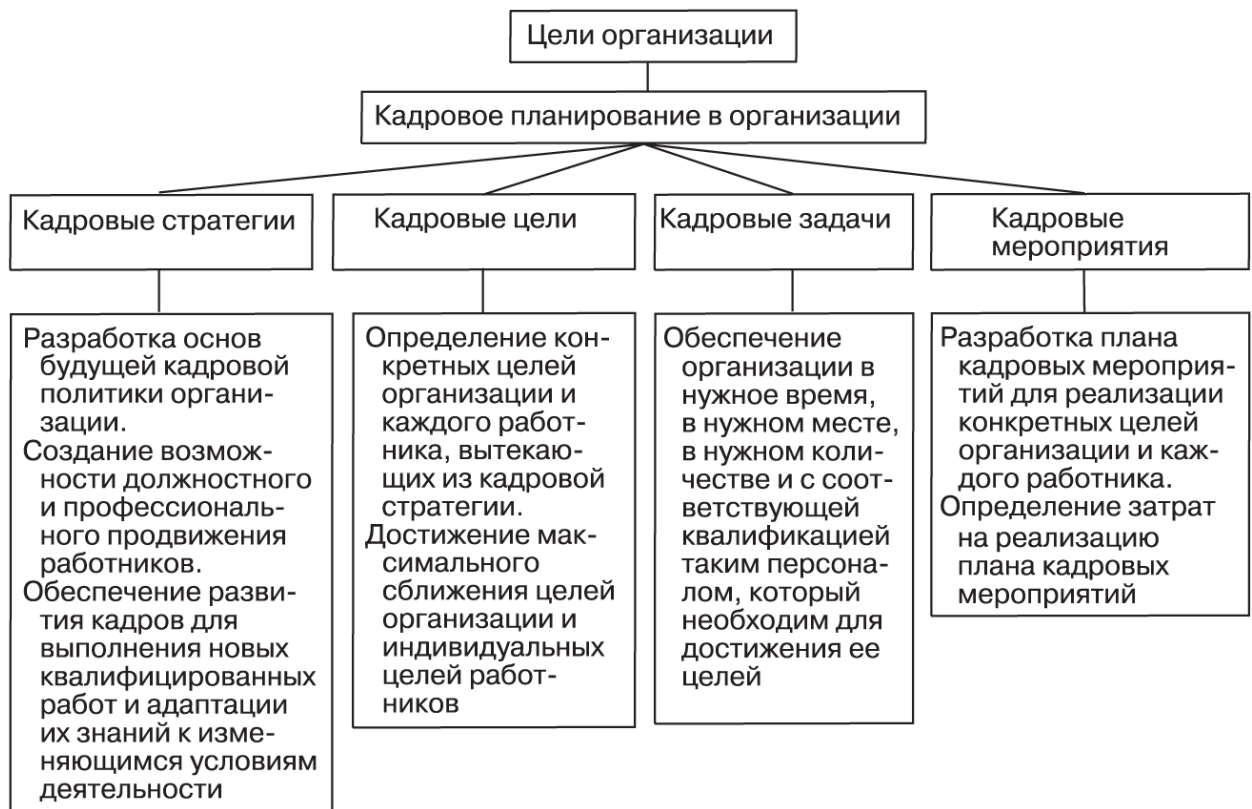


Рис. 15. Цели и задачи кадрового планирования организации

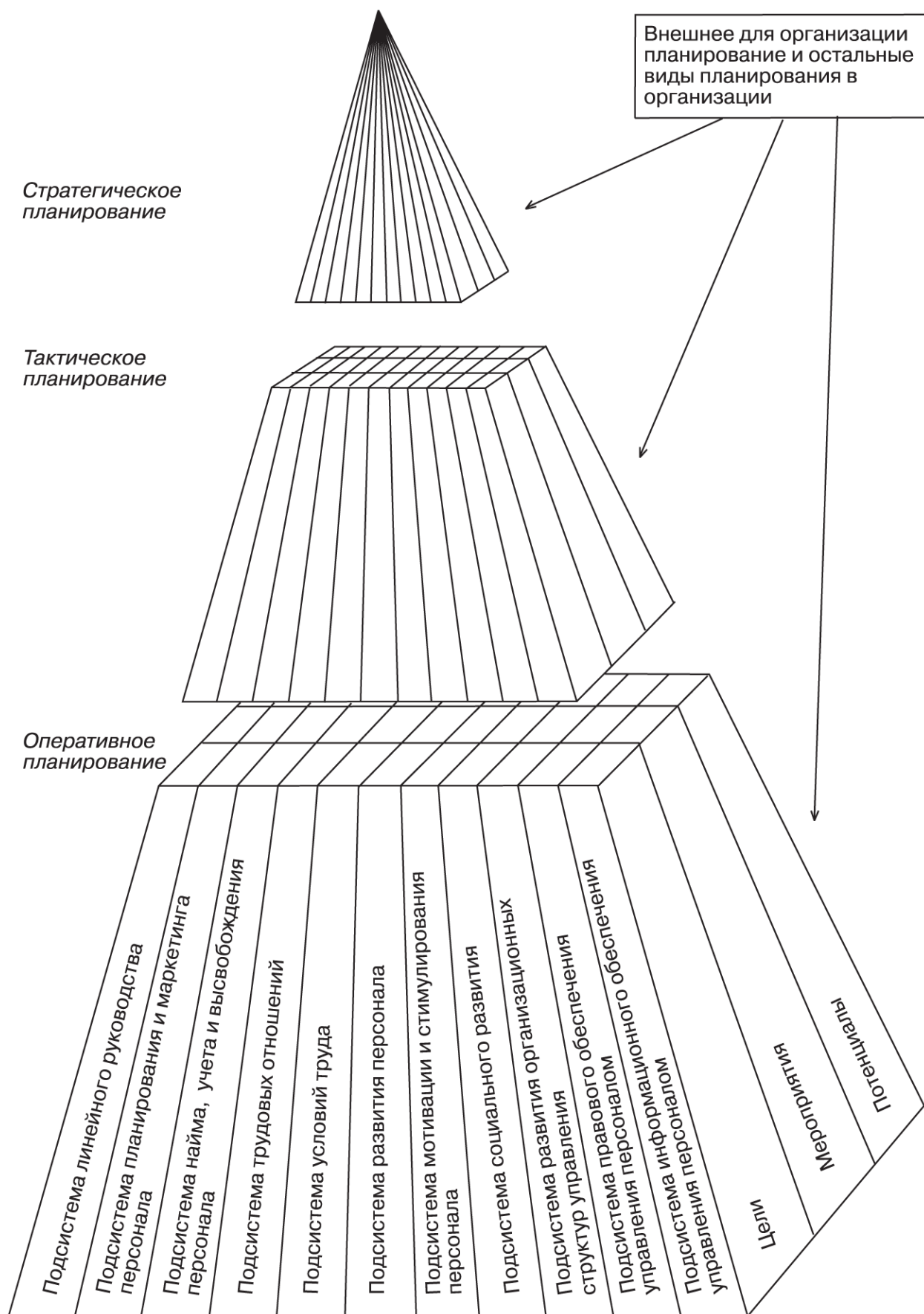


Рис. 16. Схема кадрового планирования в трехмерном изображении

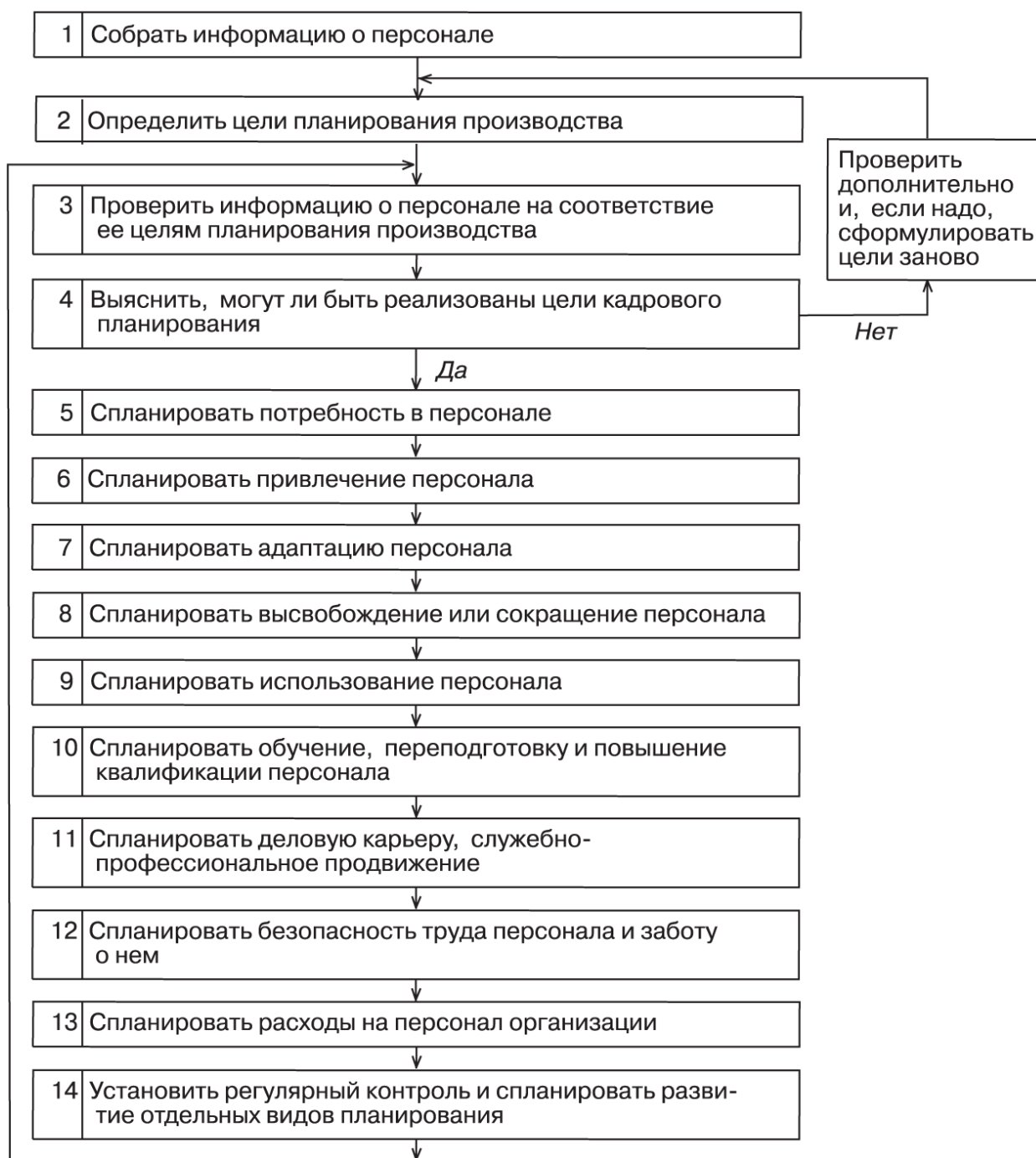


Рис. 17 Структура процесса разработки типового оперативного плана работы с персоналом в организации

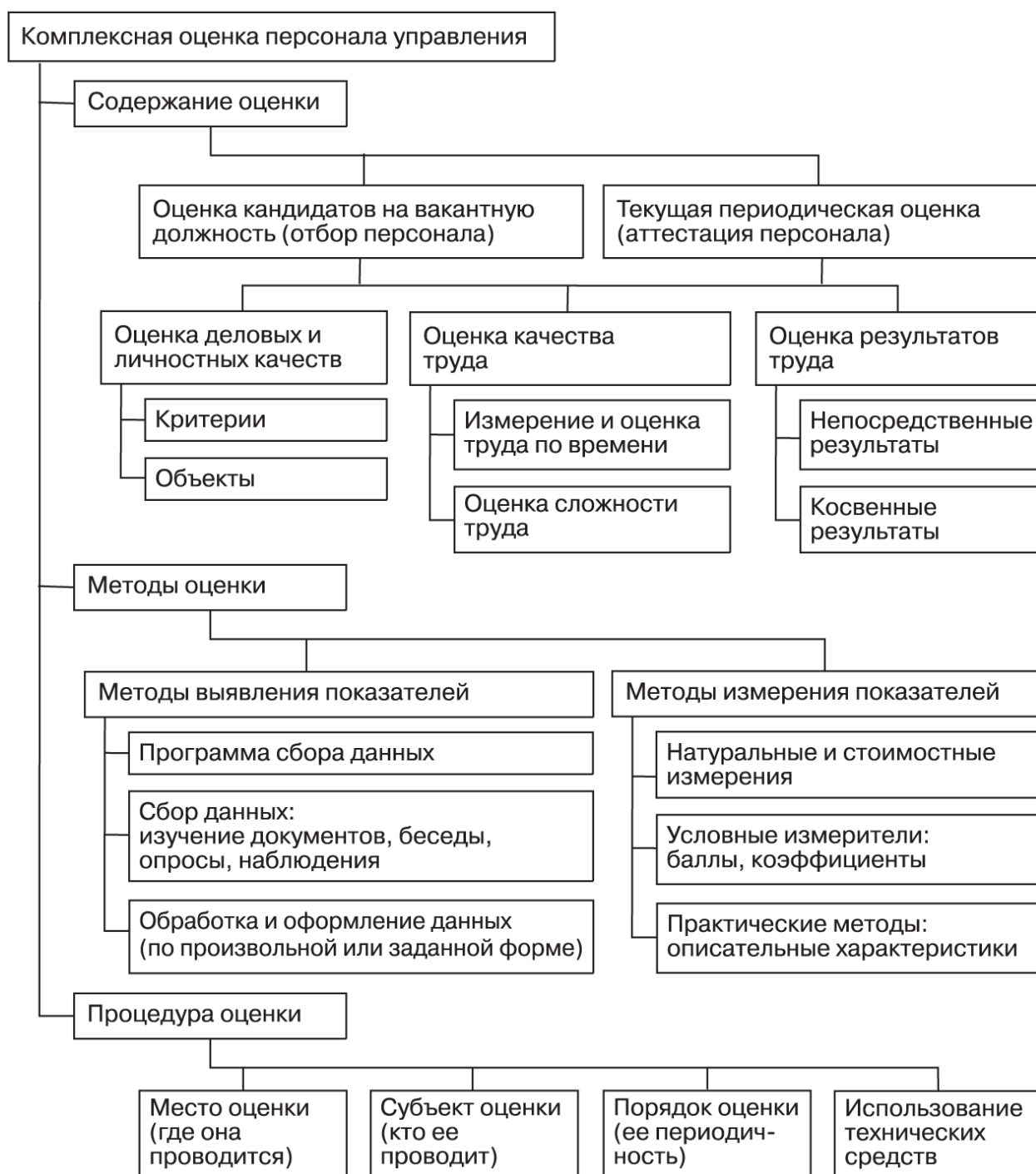


Рис. 18. Содержание, методы и процедура комплексной оценки персонала



Рис. 19. Виды адаптации и факторы, на нее влияющие



Рис. 20 Карьерограмма менеджера по персоналу высшего звена управления

Директор
коммерческого
управления должен:

Квалификационные требования

быть	проводником и реализатором экономической и коммерческой политики банка, лидером коллектива, эталоном предприимчивости в сфере банковского дела
иметь	выраженную направленность к работе в качестве менеджера, предпринимателя; высшее образование в области финансов или финансово-банковской деятельности; стаж работы на руководящих должностях не менее пяти лет
знать	законы, иные правовые акты Российской Федерации, относящиеся к деятельности финансово-банковских учреждений, ведомственные инструкции и информативные документы, касающиеся работы банка и управления; основы финансового менеджмента, перспективы развития финансово-банковской системы и стратегические направления деятельности Сбербанка
владеть	методами разработки и экономического обоснования различных финансовых программ и проектов, в том числе методами оценки экономической эффективности инвестиций и инвестиционных проектов; методами изучения рынка банковских услуг и прогнозирования его развития; эффективными методами и технологиями банковской деятельности; способами мобилизующего воздействия на коллектив; методами и техникой коммерческих переговоров; методами оценки стоимости имущества; техникой ведения расчетных, текущих бюджетных и других счетов юридических лиц
ясно представлять	механизм функционирования банковской системы; систему финансово-кредитных отношений; рынок ценных бумаг; механизм валютных торгов

Рис. 21. Схема квалификационной характеристики должности директора коммерческого управления Сбербанка

ПЕРВЫЙ ЭТАП

ВТОРОЙ ЭТАП

ТРЕТИЙ ЭТАП

ЧЕТВЕРТЫЙ ЭТАП

ПЯТЫЙ ЭТАП

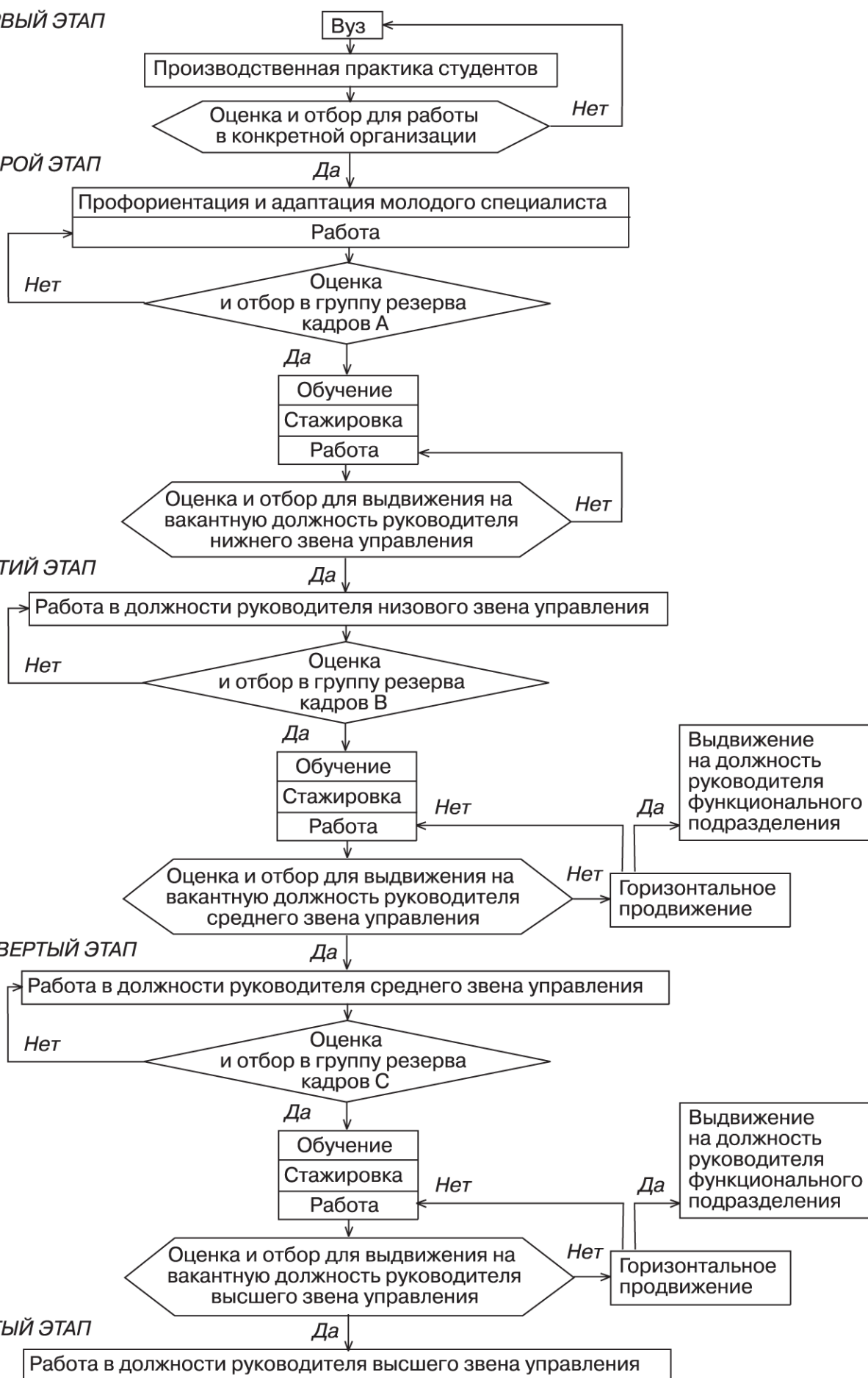


Рис. 22. Логическая схема процесса управления служебно-профессиональным продвижением линейных руководителей

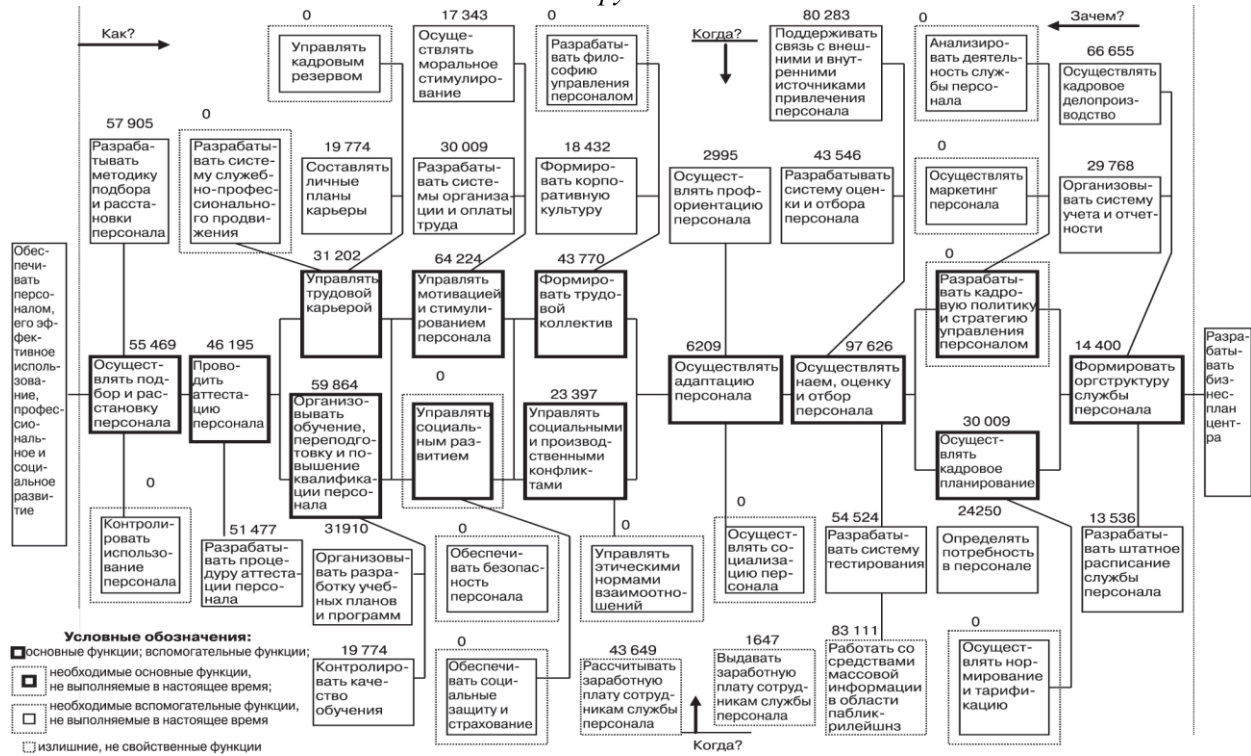


Рис. 23. Функционально-стоимостная диаграмма деятельности службы персонала продюсерского центра

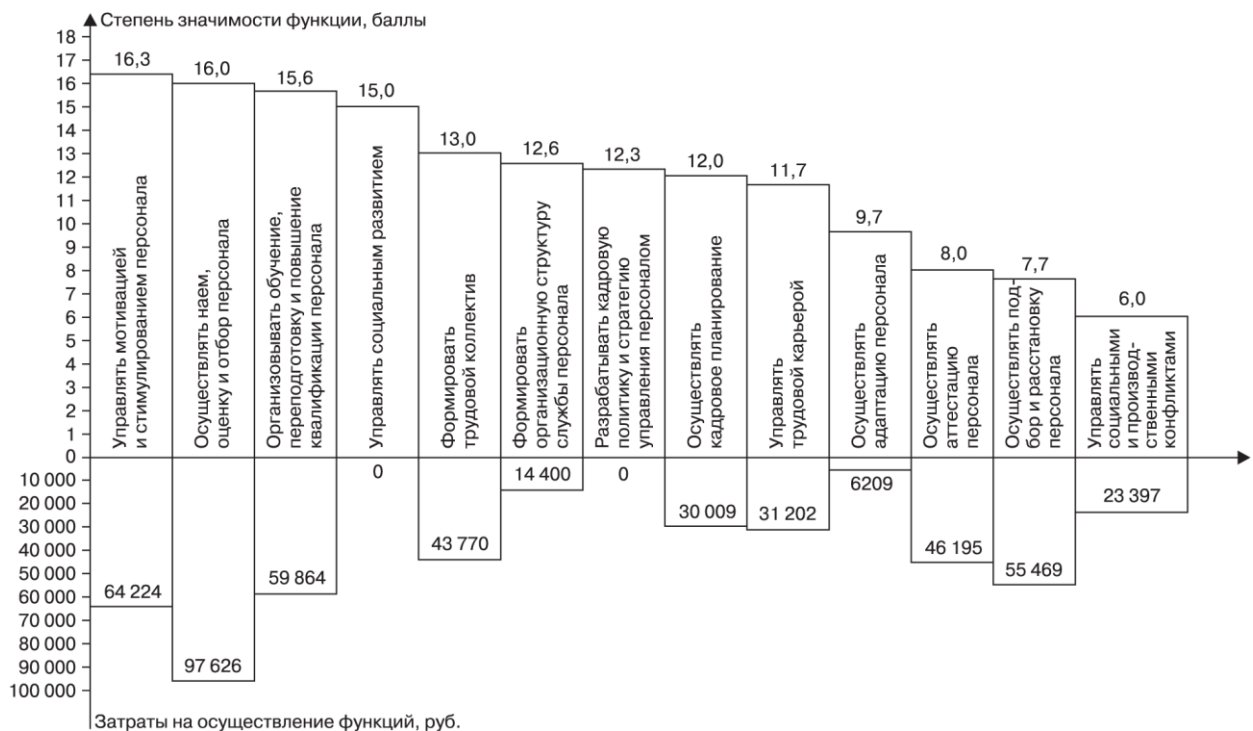


Рис. 24. Совмещенная диаграмма значимости функций и затрат на их осуществление для службы персонала организации (на примере основных функций)

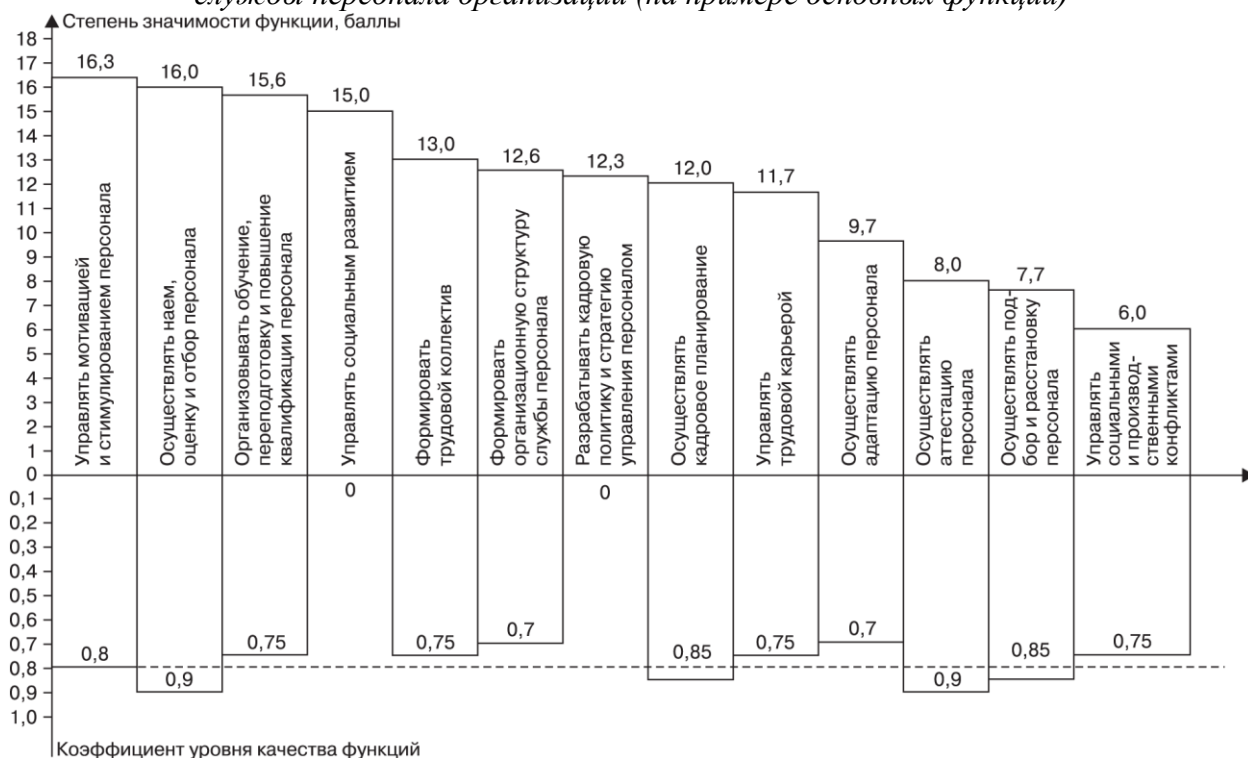


Рис. 25. Совмещенная диаграмма значимости функций и уровня их качества для службы персонала организации (на примере основных функций)

Таблица 3

Структура профессиограммы

Раздел	Содержание раздела
Профессия	Общие сведения о профессии; изменения, которые произошли с развитием производства, перспективы развития профессии
Процесс труда	Характеристика процесса труда, сфера деятельности и вид труда, продукция, орудия труда, основные производственные операции и профессиональные обязанности, рабочее место, рабочая поза
Санитарногигиенические условия труда	Работа в помещении или на воздухе; шум, вибрация, освещение, температура, режим труда и отдыха; монотонность и темп труда; возможность производственных травм, профзаболеваний; медицинские показания; льготы и компенсации
Психофизиологические требования профессии к работнику	Требования к особенностям восприятия, мышления, внимания, памяти; требования к эмоциональноволевым качествам человека; требования к деловым качествам
Профессиональные знания и навыки	Перечень необходимых знаний, умений и навыков
Требования к подготовке и повышению квалификации кадров	Формы, методы и сроки профессионального обучения, перспектива профессионального роста

Таблица 4

Характеристика видов обучения кадров

<i>Виды обучения</i>	<i>Характеристика видов обучения</i>
1. Профессиональная подготовка кадров, в том числе:	Приобретение знаний, умений, навыков и обучение способам общения, направленным на выполнение определенных производственных задач. Подготовка считается законченной, если получена квалификация для осуществления конкретной деятельности. Обучаются учащаяся молодежь
1.1. Профессиональная начальная подготовка	Развитие знаний, умений, навыков и способов общения как фундамент для дальнейшей профессиональной подготовки (например, подготовка бакалавров)
1.2. Профессиональная специализированная подготовка	Предназначена для получения специфической профессиональной квалификации. Углубление знаний и способностей в целях овладения определенной профессией (например, специалист, магистр)
2. Профессиональное совершенствование (повышение квалификации), в том числе:	Расширение знаний, умений, навыков и способов общения в целях приведения их в соответствие с современными требованиями производства, а также для стимулирования профессионального роста (обучаются занятые в производстве работники, имеющие практический опыт)
2.1. Совершенствование профессиональных знаний и способностей	Приведение знаний и способностей в соответствие с требованиями времени, их актуализация и углубление. Обучаются специалисты (горизонтальная мобильность)
2.2. Профессиональное совершенствование в целях продвижения по службе	Подготовка к выполнению качественно более высоких задач. Обучаются руководители (вертикальная мобильность)
3. Профессиональная переподготовка (переквалификация)	Получение знаний, умений, навыков и овладение способами общения (поведения) для освоения новой профессии и качественно другой профессиональной деятельности (обучаются занятые в производстве работники или безработные, имеющие практический опыт)

Таблица 5

Методы обучения персонала вне рабочего места

<i>Методы обучения</i>	<i>Характерные особенности метода</i>
1. Чтение лекций	Пассивный метод обучения, используется для изложения теоретических и методических знаний, практического опыта
2. Программированные курсы обучения	Более активный метод обучения, эффективен для получения теоретических знаний
3. Конференции, семинары, беседы за «круглым столом», экскурсии, дискуссии, встречи с руководством	Активный метод обучения, участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях
4. Метод обучения руководящих кадров, основанный на самостоятельном решении конкретных задач из производственной практики	Моделирование организационной проблемы, которую должны решить участники (слушатели) группы. Позволяет соединить теоретические знания и практические навыки, предусматривает обработку информации, конструктивно-критическое мышление, развитие творчества в процессах принятия решений
5. Деловые игры	Обучение поведению в различных производственных ситуациях, при ведении переговоров, причем обладатели ролей должны вырабатывать альтернативные точки зрения
6. Тренинг	Ежедневное обучение, в ходе которого один инструктирует или тренирует другого относительно основ его деятельности путем интенсивного обучения, демонстрации и практической работы в целях повышения эффективности деятельности
7. Самостоятельное обучение	Наиболее простой вид обучения, для которого не требуется ни инструктор, ни

	специальное помещение, ни определенное время: обучающегося учится там, тогда и так, как ему удобно, но для этого нужна сознательность и желание самого обучающегося усваивать новые знания
8. Методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей	Моделирование процессов, происходящих на конкурирующих предприятиях. Слушатели распределяют между собой роли конкурирующих между собой условных организаций. С помощью исходных данных слушатели должны принять соответствующие решения для нескольких стадий производства продукции или услуг (производство, сбыт, финансирование, кадровые вопросы и т.д.)
9. Кружок качества («вместо учебы»), рабочая группа	Молодые специалисты разрабатывают конкретные решения по проблемам управления организацией, объединившись в рабочие группы. Разработанные в рабочих группах предложения передаются руководству организации, которое рассматривает предложения, принимает по ним решения и информирует рабочую группу о принятии или отклонении ее предложений

Таблица 6

Аттестационный лист по оценке результатов деятельности за год

Ф.И.О. сотрудника _____ Должность _____
 Стаж работы по специальности _____ Базовый оклад _____

№ п/п	Наименование показателя оценки	Оценка в баллах	Комментарий руководителя
1	Степень сложности труда (K ₁) Выполняемая работа превышает требования должностной инструкции по сложности или существенно ниже их		
2	Степень напряженности труда (K ₂) В процессе работы сотрудник выполнял дополнительно обязанности временно отсутствующего работника или часть его обязанностей выполняли другие сотрудники		
3	Степень качества труда (K ₃) Аккуратность и тщательность в выполнении работы, соответствие ее стандартам качества		
4	Уровень планирования (K ₄) Продемонстрирована способность устанавливать цели, разрабатывать и внедрять планы действий, адаптировать их в соответствии с изменениями		
5	Уровень организации труда (K ₅) Способность координировать ресурсы и время для достижения результатов		
6	Способность к руководству (K ₆) Умение руководить и мотивировать других, устанавливать стандарт, оценивать работу других и способствовать ее улучшению		
7	Коммуникабельность (K ₇) Способность эффективно информировать и воздействовать на других, ясно выражаясь в письменной и устной форме		
8	Отношение к работе (K ₈) Четкое и добросовестное отношение к труду		

Итоговая аттестация				
Неудовлетворительно (1 балл)	Ниже среднего (2 балла)	Удовлетворительно (3 балла)	Хорошо (4 балла)	Отлично (5 баллов)

Приложение: аттестационные листы по оценке текущей деятельности за рассматриваемый период.

Руководитель _____

Сотрудник _____

Члены аттестационной комиссии _____

Аттестационный лист по оценке текущей деятельности

Ф.И.О. сотрудника _____ Аттестующий _____

Отдел _____ Дата проведения _____

Трудовой стаж по специальности _____

1. Описание работы

Главные выполняемые функции — должностные обязанности на 200__ год

<i>Требуемые результаты</i>	<i>Оценка исполнения</i>
1.	
2.	
...	

Дополнительные обязанности, фактически осуществляемые сотрудником

<i>Требуемые результаты</i>	<i>Оценка исполнения</i>
1.	
2.	
...	

2. Проблемы, возникшие при выполнении работы.

3. Цели и задачи по улучшению работы.

4. Действия, которые должны быть предприняты для улучшения выполнения работы.

5. Оценка текущей деятельности (какие задачи по улучшению работы были выполнены с момента последней аттестационной беседы, комментарии руководителя, количественная оценка производится в % к ранее определенным требованиям по должности к рабочему месту).

6. Административные действия, предлагаемые непосредственным руководителем.

Руководитель _____

Сотрудник _____

Содержание общей программы адаптации

Ф.И.О. _____

Подразделение _____

Должность _____

Дата приема на работу « ____ » _____ 200 ____ г.

Срок стажировки с « ____ » _____ по « ____ » _____ 200 ____ г.

Тип адаптации: первичная, вторичная (нужное подчеркнуть)

План мероприятий по управлению адаптацией

Мероприятие	Форма проведения	Срок проведения	Ответственные лица	Примечания
1. Информирование о сложившейся внутренней экономической ситуации, об оплате, нормах и правилах поведения и др.	Брошюра	В день оформления на работу	Менеджер по персоналу	
2. Ознакомление сотрудника с его общей и специализированной программами адаптации	Беседа Программы	В день оформления на работу	Менеджер по персоналу	
3. Ответы на возникающие вопросы по общей информации и программам	Беседа	Постоянно	Наставник, руководитель, менеджер по персоналу	
4. Представление руководителю	Беседа	В первый рабочий день	Менеджер по персоналу	
5. Представление коллективу, сотрудникам других подразделений	Беседа	В первый рабочий день	Руководитель подразделения	
6. Общее информирование о содержании предстоящей работы. Знакомство с наставником	Беседа	В первый рабочий день	Руководитель подразделения	
7. Объяснение задач и требований к работе	Беседа Документы	В первый рабочий день; в процессе работы	Руководитель подразделения	
8. Мероприятия, способствующие закреплению базового уровня профессиональных навыков и умений или корректировка работы	Беседа	В процессе работы по мере необходимости	Наставник	
9. Собеседование с руководителем и наставником. Заполнение адаптационного листа	Обсуждение и заполнение адаптационного листа	Через одну неделю с начала работы	Руководитель Наставник Сотрудник	
10. Первая оценка уровня адаптированности	Ознакомление	Через один месяц с начала работы	Руководитель или наставник	
11. Вторая оценка уровня адаптированности	Ознакомление	Через три месяца с начала работы	Руководитель или наставник	
12. Заполнение анкеты	Письменно	Через три месяца с начала работы	Новый сотрудник	

Перечень стимулирующих систем в организации

Вид стимулирования	Форма стимулирования	Основное содержание и источники (практика отечественных и зарубежных организаций]
1	2	3
Материальное	1. Заработная плата	Оплата труда наемного работника, включая основную (сдельную, повременную, окладную) заработную плату и дополнительную: премии, надбавки за профмастерство; доплаты за тяжелые условия труда, совместительство, за работу в ночное время, подросткам, кормящим матерям, за работу в праздничные и воскресные дни, за сверхурочную работу; за руководство бригадой, оплата или компенсация за отпуск и т.д.
	2. Бонусы	Разовые выплаты из прибыли организации (вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение). За рубежом это годовой, полугодовой, рождественский, новогодний бонусы, связанные, как правило, со стажем работы и размером получаемой зарплаты. Различают следующие виды бонусов: годовой, за отсутствие прогулов, экспортный, за заслуги, за выслугу лет, целевой
	3. Участие в акционерном капитале	Покупка акций организации (АО) и получение дивидендов; покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций
	4. Участие в прибылях	Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Выплаты через участие в прибылях не являются разовым бонусом. Распространяется на категории персонала, способного реально воздействовать на прибыль. Чаще всего это управленческие кадры, и доля такой части прибыли коррелирует с рангом руководителя в служебной иерархии и определяется в процентах к его доходу (базовой зарплате)
	5. Планы дополнительных выплат	Планы связаны чаще всего с работниками сбытовых организаций (структурных подразделений организаций) и стимулируют поиск новых рынков сбыта, путей максимизации сбыта. К ним относят подарки от организации, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок не только работника, но и его супруги или друга в поездке). Это косвенные расходы, не облагаемые налогом, и поэтому более привлекательные
Нематериальное	6. Стимулирование свободным временем	Регулирование времени по занятости: путем предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора времени отпуска и т.д.; путем организации гибкого графика работы; путем сокращения длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда
	7. Трудовое или организационное стимулирование	Регулирует поведение работника на основе изменения чувства его удовлетворенности работой и предполагает наличие творческих элементов в процессе организации и в самом характере его труда; возможность участия в управлении; продвижения по службе в пределах одной и той же должности; творческие командировки
Моральное	8. Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания	Вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографии на Доске почета. В зарубежной практике используются почетные звания и награды, публичные поощрения (избегают, особенно это характерно для Японии, публичных выговоров). В США используется для морального стимулирования модель оценки по заслугам. Создаются кружки по типу «золотой кружок» и т.д.
Материальные	9. Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом	Выделение средств: на оплату транспортных расходов; на приобретение транспорта. Предоставление транспорта: с полным обслуживанием (с водителем); с частичным обслуживанием лицам, связанным с частыми разъездами, руководящему персоналу

1	2	3
	10. Сберегательные фонды	Организация сберегательных фондов для работников организации с выплатой процента не ниже установленного в Сбербанке РФ. Льготные режимы накопления средств
	11. Организация питания	Выделение средств: на организацию питания в организации; на выплату субсидий на питание
	12. Продажа товаров, выпускаемых организацией или получаемых по бартеру	Выделение средств на скидки с продажи этих товаров
	13. Стипендиальные программы	Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование) на стороне
	14. Программы обучения	Покрытие расходов на организацию обучения, переподготовку, повышение квалификации
	15. Программы медицинского обслуживания	Организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями. Выделение средств на эти цели
	16. Консультативные службы	Организация консультативных служб или заключение договоров с таковыми
	17. Программы жилищного строительства	Выделение средств на собственное строительство жилья или на паевых условиях
	18. Программы, связанные с воспитанием и обучением детей	Выделение средств на организацию дошкольного и школьного (в колледже) воспитания детей, внуков сотрудников организации; привилегированные стипендии
	19. Гибкие социальные выплаты	Организации устанавливают определенную сумму на приобретение необходимых льгот и услуг. Работник, в пределах установленных сумм, имеет право самостоятельного выбора льгот и услуг
	20. Страхование жизни	За счет средств организации: страхование жизни работника и за символическое отчисление - членов его семьи. Выплаты за счет средств, удерживаемых из доходов работника
	21. Программы выплат по временной нетрудоспособности	При несчастном случае - годовой доход работника; при несчастном случае со смертельным исходом - удвоенный годовой доход
	22. Медицинское страхование	Как самих работников, так и членов их семей
	23. Отчисления в пенсионный фонд	Такой альтернативный государственному фонд дополнительного пенсионного обеспечения может быть создан как на самом предприятии, так и по договору с каким-либо фондом на стороне
	24. Ассоциации получения кредитов	Льготные кредиты на строительство жилья, приобретение товаров длительного пользования, услуг и т.д.

Требования к оформлению основных и дополнительных источников литературы по российскому стандарту

Книга с указанием одного, двух и трех авторов.

Фамилия И.О. одного автора (или первого) Название книги: сведения, относящиеся к заглавию (то есть сборник, руководство, монография, учебник и т.д.) / И.О. Фамилия одного (или первого), второго, третьего авторов; сведения о редакторе, составителе, переводчике. – Сведения о переиздании, например, 4-е изд., доп. и перераб.). – Место издания : Издательство, год издания. – количество страниц.

Пример:

Орлов А.И. Организационно-экономическое моделирование: теория принятия решений : учебник / А.И. Орлов. – М. : КНОРУС, 2011. – 568 с.

Книги, имеющие более трех авторов.

Коллективные монографии. Название книги: сведения относящиеся к заглавию / И.О. Фамилия одного автора с добавлением слов [и др.] ; сведения о редакторе, составителе, переводчике. сведения о произведении (например: 4-е изд., доп. и перераб.). - Место издания : Издательство, год издания. – количество страниц.

Пример:

Методы организации и управления конкурентоспособным производством : Монография / Ю.В. Мишин [и др.] ; Под общ. ред. Ю.В. Мишина. – М: ОАО «Институт микроэкономики», 2011. – 366 с.

Сборник статей, официальных материалов.

Айвазян С.А. Байесовский подход в эконометрическом анализе // Прикладная эконометрика. 2008. – №1(9). - С. 93–130.

Многотомное издание. Том из многотомного издания

Пример:

Толковый словарь русского языка : в 4 т. / под ред. Д.Н. Ушакова. – М. : Астрель, 2000. – 4 т.

Материалы конференций, совещаний, семинаров

Заглавие книги : сведения о конференции, дата и год проведения / Наименование учреждения или организации (если название конференции без указания организации или учреждения является неполным) ; сведения о редакторе, составителе, переводчике. – Город : Издательство, год издания. – Количество страниц.

Пример:

Международная коммуникация : тез. докл. и сообщ. Сиб.-фр. Семинар (Иркутск, 15-17 сент. 1993 г.). – Иркутск : ИГПИИЯ, 1993. – 158 с.

...из книг (сборников)

Фамилия И.О. одного автора (или первого). Заглавие статьи : сведения, относящиеся к заглавию / И.О. Фамилия одного (или первого), второго и третьего авторов // Заглавие документа : сведения относящиеся к заглавию/ сведения о редакторе, составителе, переводчике. – Место издания, год издания. – Первая и последняя страницы статьи.

Пример:

Друкер П. Эффективное решение / П. Друкер // Эффективное принятие решений / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С.9-26.

Если авторов более трех...

Заглавие статьи / И.О. Фамилия первого автора [и др.] // Заглавие документа: сведения, относящиеся к заглавию/ сведения о редакторе, составителе, переводчике. – Место издания, год издания. – Первая и последняя страницы статьи.

Пример:

Скрытые ловушки процесса принятия решения // Хэммонд Дж.С. [и др.] Эффективное принятие решений / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С.136-158.

...из журналов

При описании статей из журналов приводятся автор статьи, название статьи, затем ставятся две косые черты (/), название журнала, через точку-тире (–) год, номер журнала, часть, том, выпуск, страницы, на которых помещена статья. При указании года издания, номера журнала используют арабские цифры.

Если один автор:

Пример:

Балашова Н. Управление операционным риском : анализ современных тенденций // Рынок ценных бумаг. – 2001.- №7(190). – С. 68-70.

Если 2-3 автора:

Пример:

Шогенов А.Г. Медико-психологический мониторинг / А.Г. Шогенов, А.М. Муртазов, А.А. Эльгаров // Медицина труда и промышленная экология. – 2010. - №9. – С.7-13

Описание электронных ресурсов

Твердый носитель

Фамилия И.О. автора (если указаны). Заглавие (название) издания [Электронный ресурс]. – Место издания : Издательство, год издания. – Сведения о носителе (CD-R, DVD-R).

Сетевой электронный ресурс

Фамилия И.О. автора (если указаны). Название ресурса [Электронный ресурс]. – Место издания: Издательство, год издания (если указаны). – адрес локального сетевого ресурса (дата просмотра сайта или последняя модификация документа).

Пример:

Белоус Н.А. Прагматическая реализация коммуникативных стратегий в конфликтном дискурсе // Мир лингвистики и коммуникации: электронный научный журнал. — 2006. — № 4 [Электронный ресурс]. URL: http://www.tverlingua.by.ru/archive/005/5_3_1.htm (дата обращения: 5.12.2007).

Требования к оформлению основных и дополнительных источников литературы по западному стандарту

Книга:

Armitage, G.C. Development of classification system for periodontal diseases and conditions / G.C. Armitage // Ann. Periodontol. – 1999. - №1. – P. 1-6. Глава в книге (сборнике):

Eggertsson, Thrainn (1996), A Note on the Economics of Institutions, in: Alston, Lee J., Eggertsson, Thrainn and Douglass C. North (eds.). Empirical Studies in Institutional Change. Cambridge: Cambridge University Press, p. 6-24.

Статья в журнале:

Hahn, Frank. The Next Hundred Years. Economic Journal, January, 1991, 101 (404) - pp. 47-50.

Форма отзыва научного руководителя на выпускную квалификационную работу

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ»



**ОТЗЫВ НАУЧНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ**

Обучающегося	_____	(Фамилия, Имя, Отчество)
Код и наименование направления подготовки	38.04.03 – Управление персоналом	
Образовательная программа	_____	
Тема работы	_____	

1. Актуальность темы _____

2. Степень теоретической изученности проблемы _____

(справочно: тема раскрыта не полностью, структура изложения не последовательна; тема раскрыта, изложение описательное со ссылками на источники; проблема изложена с систематизацией точек зрения авторов и выделением научных направлений; тема глубоко изучена и раскрыта с изложением собственной позиции, обобщением отечественного и зарубежного опыта и др.)

3. Степень самостоятельности выполнения работы _____

4. Полнота использования источников отечественной и зарубежной литературы по теме исследования _____

5. Характеристика использования в работе современных методов научных исследований, инструментария математики, математического моделирования, расчетов, статистики, пакетов специальных прикладных программ и т.п. _____

6. Оценка новизны проведенного исследования (оригинальность идей, новизна авторского алгоритма (авторской методики), научный вклад автора в решение проблемы _____

7. Апробация основных положений и результатов работы, в том числе подготовка научной публикации по теме исследования, участие с докладом в научной/ научно-практической конференции _____

8. Практическая значимость полученных результатов исследования _____

9. Оценка уровня профессиональной подготовленности выпускника

№	Требования к уровню профессиональной подготовленности выпускника	Оценка		
		соответствует	в основном соответствует	не соответствует
1	Умение проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой			
2	Умение исследовать связь теории и практики в рамках выбранной темы			
3	Умение работать с информацией, грамотно обосновывая использование различных видов ее источников			
4	Умение анализировать состояние и динамику предмета исследования с использованием необходимых методов и средств			
5	Умение выбирать и использовать адекватные поставленным целям (задачам) методы исследования и средства			
6	Умение интерпретировать полученные результаты в контексте поставленных исследовательских задач			
7	Умение оформлять материал и результаты работы			
8	Умение представлять работу и полученные результаты			

10. Общее заключение по выпускной квалификационной работе

(справочно: в выводах научный руководитель свидетельствует качество теоретической и практической подготовки выпускника, подготовленность к основным направлениям профессиональной деятельности по образовательной программе, высказывает мнение о возможности допуска выпускника к защите выпускной квалификационной работы с указанием предварительной оценки и др.)

Научный руководитель выпускной квалификационной работы

(ученая степень, звание, должность и место работы)

(подпись)

(инициалы, фамилия)

« ____ » _____ 20____ г.

*Форма рецензии на выпускную квалификационную работу***РЕЦЕНЗИЯ
на выпускную квалификационную работу**

(Фамилия, Имя, Отчество обучающегося)

(название выпускной квалификационной работы)

представленной к защите

(код и наименование направления подготовки)

(наименование образовательной программы)

Текст рецензии

Рецензент:

(ученая степень, ученое звание)
Место работы:

(подпись)

(Фамилия, Имя,
Отчество)

Занимаемая должность:

М.П.

«___»

_____ 20__ г.

Форма акта о внедрении результатов выпускной квалификационной работы

Бланк предприятия
(организации)

УТВЕРЖДАЮ

(руководитель)

(наименование организации)

(подпись)

(Ф.И.О.)

« ____ » _____ 20 ____ г.

М. П.

АКТ**о внедрении результатов выпускной квалификационной работы**

на тему _____
(название выполненной выпускной квалификационной работы)

по направлению подготовки _____
(код и наименование направления подготовки)

образовательная программа _____
(наименование образовательной программы)

выполненную _____
(Фамилия, Имя, Отчество обучающегося)

Текст акта

*Форма титульного листа раздаточного (иллюстрационного) материала
к выпускной квалификационной работе*

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ»



Институт _____

Кафедра _____

**Раздаточный (иллюстрационный) материал
к выпускной квалификационной работе**

(тема выпускной квалификационной работы)

Направление подготовки

38.04.03

(код)

Управление персоналом

(наименование)

Образовательная программа

(название образовательной программы)

Обучающийся

(подпись)

(Фамилия и Инициалы)

Научный руководитель ВКР

(подпись)

(ученая степень, звание, Фамилия и
Инициалы)

Москва – 20__