

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ»

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

**К НАПИСАНИЮ ВЫПУСКНОЙ  
КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ  
(МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ)**

Направление подготовки  
**38.04.03 – Управление персоналом**

Квалификация (степень) выпускника

**магистр**

Форма обучения

**Очная, очно – заочная, заочная**

Москва – 2015

Методические указания к написанию выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации) 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, 2015.

**Составитель**

доктор экономических наук, профессор  
**А.Я. КИБАНОВ**  
кандидат экономических наук, доцент  
**В.Г. КОНОВАЛОВА**

**Ответственный редактор**

доктор экономических наук, профессор  
**А.Я. КИБАНОВ**

**Обсуждена**

на заседании кафедры  
управления персоналом  
*10 декабря 2015 г.*  
*Протокол №7*

## ВВЕДЕНИЕ

Методические указания к выполнению выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации) разработаны для магистрантов направления подготовки «Управление персоналом». Квалификация (степень) - магистр.

Выполнение выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации) (далее - ВКР) завершает подготовку магистра и показывает его готовность, на основе полученных знаний, самостоятельно решать конкретные практические задачи и проблемы управления персоналом. ВКР (магистерская диссертация) 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. В системе науки данная работа выполняет квалификационную функцию, т.е. готовится с целью публичной защиты и получения диплома государственного образца. В этой связи, основная задача ее автора – продемонстрировать умение самостоятельно вести научный поиск и решать, прежде всего, конкретные методические задачи на основе использования результатов практической деятельности.

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

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

В методических указаниях рассмотрены цель и задачи выполнения, перечень примерных тем ВКР (магистерской диссертации), ориентировочные сроки и трудоемкость разработки разделов, содержание и последовательность проведения исследования, оформления его результатов и защиты выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации).

Методические указания позволяют обеспечить единство требований, предъявляемых к содержанию, качеству и оформлению выпускных квалификационных работ (магистерских диссертаций).

Порядок выполнения, оформления и защиты ВКР (магистерской диссертации) определяется «Положение о выпускной квалификационной работе (магистерской диссертации) обучающихся по образовательным программам магистров в ГУУ» (утвержденного приказом и.о. ректора ГУУ от 23 ноября 2015 г. № 493/30-И).

Выполнение выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации) предполагает консультационную помощь со стороны научного руководителя и творческое развитие магистрантом тематики и разделов выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации).

## **1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ВЫПОЛНЕНИЯ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ**

ВКР (магистерская диссертация) является самостоятельным исследованием с целью получения углубленных и специализированных знаний и навыков магистрантов 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.

В ходе выполнения ВКР обучающийся должен продемонстрировать свою способность решать на современной уровне задачи своей профессиональной деятельности, опираясь на полученные углубленные знания, умения и соответствующий заявленному уровню подготовки набор общекультурных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций.

Целями выполнения ВКР (магистерской диссертации) 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 выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации) магистранту 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 выпускной квалификационной работе (магистерской диссертации);

знать и уметь грамотно применять в процессе подготовки выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации) 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 выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации);

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 выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации).

## **2. ТРЕБОВАНИЯ К СОДЕРЖАНИЮ ВКР (МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ)**

ВКР (магистерская диссертация) 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 магистранты.

2. Соответствие предлагаемых рекомендаций по формированию управления персоналом тенденциям развития системы управления и производственной системы организаций, где проходили практику или работают магистранты.

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 (МАГИСТЕРСКИХ ДИССЕРТАЦИЙ)**

Тематика ВКР (магистерских диссертаций) 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.

- 34.Формирование системы мотивации и стимулирования персонала организации.
- 35.Организация оплаты труда персонала.
- 36.Развитие системы материального денежного и неденежного стимулирования персонала.
- 37.Нематериальное стимулирование трудовой деятельности.
- 38.Системы доплат, надбавок и премий в организации.
- 39.Управление социальным развитием в организации.
40. Условия, режим и дисциплина труда персонала.
- 41.Организация управления безопасностью труда и здоровьем персонала.
- 42.Организация анализа и описания работы и рабочего места.
43. Оценка результатов труда персонала организации.
- 44.Оценка результатов деятельности подразделений управления персоналом.
- 45.. Оценка затрат на персонал организации.
- 46..Функционально-стоимостной анализ системы управления персоналом организации.
- 47..Формирование и управление затратами на персонал организации.
- 48..Управление человеческим капиталом в организации, его структурой.
- 49..Использование человеческих ресурсов в организации.
- 50.Использование трудового потенциала организации и отдельного работника.
51. Автоматизированные информационные технологии управления персоналом организации.
52. Оценка социальной и экономической эффективности рекомендаций по развитию системы и процессов управления персоналом.
- 53.Организация аудита персонала.

Приведенная тематика ВКР (магистерской диссертации) является примерной. Она требует обязательного уточнения применительно к конкретной организации, на базе которой будет выполняться выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация). Предлагаемая тематика не исключает возможности выполнения ВКР (магистерской диссертации) по проблемам, предложенным магистрантом с обязательным обоснованием целесообразности их разработки. При этом тема должна быть согласована с научным руководителем.

При выборе темы необходимо учитывать, в какой мере разрабатываемые вопросы обеспечены исходными данными, литературными источниками, соответствуют индивидуальным способностям и интересам магистранта.

Обучающийся обязан выбрать тему ВКР не позднее, чем за 8 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.

#### 4. СТРУКТУРА ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ (МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ)

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

Выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация) имеет следующую типовую структуру (табл. 1).

*Таблица 1*

Типовая структура выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации)	Содержание разделов выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации)	Примерное количество страниц
Глава 1. 1.1. 1.2. 1.3.	<u>Введение</u> <u>Теория и практика исследуемой проблемы</u> Характеристика современного состояния исследуемой проблемы Анализ специальной литературы по проблеме, изучение и обобщение опыта ее решения на практике Основные направления решения исследуемой проблемы	1-2 <u>20-25</u> 5-7 10-12 5-6
Глава 2. 2.1. 2.2. 2.3. 2.4. 2.5.	<u>Анализ исследуемой проблемы и методические рекомендации ее решения</u> Краткая характеристика исследуемого объекта. Анализ производственной системы организации (производственно – хозяйственной деятельности) и системы управления ею. Анализ состояния проблемы в области управления персоналом на исследуемом объекте Обоснование и разработка методики (методик), способов решения проблемы Организационный механизм решения проблемы на исследуемом объекте	<u>25-30</u> 2-3 6-7 5-6 6-7 6-7
Глава 3 3.1. 3.2. 3.3. 3.4.	<u>Практические рекомендации решения проблемы</u> Проверка предложенной методики (методик) и способов решения проблемы на исследуемом объекте Разработка практических рекомендаций (мероприятий) по решению проблемы на исследуемом объекте Расчет социально-экономической эффективности внедрения практических рекомендаций на исследуемом объекте План мероприятий по внедрению практических рекомендаций	<u>30-35</u> 6-8 9-10 9-10 6-7
	<u>Заключение</u> <u>Использованная литература</u> <u>Приложения</u>	<u>2-4</u> <u>2-4</u>
<u>Итого</u>		<u>80-100</u>



Исходя из рекомендованной структуры объем текста (без учета приложений) выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации) строго не регламентирован и находится в пределах 80-100 страниц машинописного текста, набранного на компьютере шрифтом Times New Roman, размером 14 пт через 1,5 интервала на листах стандарта А4, следует соблюдать следующие размеры полей: верхнее, нижнее – 20 мм, левое – 30 мм, правое – 15 мм. Страницы учитывают, начиная с титульного листа, но нумерацию начинают с содержания. Цифру, обозначающую порядковый номер, ставят в середине верхнего поля страницы.

Каждая глава должна начинаться с новой страницы. Это относится и к другим структурным частям работы: введению, заключению, списку литературы.

Пример составления оглавления ВКР (магистерской диссертации) приведен в *Приложении 2*.

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.

## **5. СОДЕРЖАНИЕ ВКР (МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ)**

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 выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации) 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 выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации) магистрант 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 выпускной квалификационной работе (магистерской диссертации). 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 магистранта.

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

Предлагаемые в выпускной квалификационной работе (магистерской диссертации) 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 выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации), 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 *табл. 2* и **Приложении 3** 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, 2007. – гл. 8, с.392-431.

Таблица 2

**Примеры типов регламентирующих документов, разрабатываемых в выпускной квалификационной работе (магистерской диссертации)**

Глава выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации)	Наименование регламентирующих документов	Комплекс регламентирующей документации на:					
		систему управления в целом	подсистему линейного руководства	целевую подсистему	функциональную подсистему	подсистему обеспечения	производственную систему
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
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	+	+	+	+	+	+
		+	+	+	+	+	+

Следует 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 выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации) 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 *табл. 3*.

**Таблица 3**

#### **План-график внедрения проекта**

№ 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 использованной литературы

После заключения приводится перечень использованной литературы. Литературные источники располагаются в алфавитном порядке по фамилии авторов. По каждому литературному источнику указывается: его автор (или группа авторов), полное название книги или статьи, место и наименование издательства (для книг и брошюр), год издания; для журнальных статей указывается наименование журнала, год выпуска и номер. По сборникам трудов (статей) указывается автор статьи, ее название и далее название книги (сборника) и ее выходные данные.

В тексте выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации) 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 магистранту проводить исследование и оформлять его результаты.

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

## **6. ОФОРМЛЕНИЕ ВКР (МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ)**

Выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация) состоит из текстовой части, графического материала, перечня использованной литературы и приложений.

Рекомендуется следующая структура ВКР:

- титульный лист (*Приложение 4*);
- аннотация (*Приложение 5*);
- содержание (оглавление);
- введение;
- основная часть;
- заключение;
- список использованной литературы (*Приложение 6*);

Текстовая часть выполняется на листах стандартного формата с использованием одной стороны листа. В тексте не должно применяться сокращение слов, за исключением общепринятых. Если в тексте приводятся цитаты или цифровые данные, заимствованные из литературы, то обязательно дается ссылка на источник внизу соответствующей страницы или в конце цитаты ставится номер источника (в квадратных скобках) по списку литературы.

Приводимый в текстовой части графический материал (рисунки, таблицы) должен иметь наименование и быть пронумерован. Графический материал, приводимый в тексте, выполняется или непосредственно на листах текстовой части, или на отдельных вкладышах.

На включаемые в работу графический материал и перечень использованной литературы должны быть ссылки в текстовой части.

Все таблицы и рисунки должны иметь сквозную нумерацию и свое название. Номер и название таблицы даются над ней, номер и название рисунка - под ним. Таблицы и рисунки делаются одноцветными. Рисунками считаются: схемы, диаграммы, формы документов, графики и т.п.

Графический материал является обязательной составляющей выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации). Он должен быть органически связан с текстовой частью и в наглядной форме иллюстрировать основные положения анализа, методических рекомендаций и практических мероприятий, представленных по результатам исследования. При этом в тексте должны быть сноски на приводимый иллюстрирующий материал и пояснения к нему. Типовыми графическими материалами являются схемы динамики основных технико-экономических показателей деятельности организаций и их производственных подразделений; схемы организационных структур управления; функциональные и информационные матрицы; схемы обработки информации; штатные расписания, графики и таблицы, иллюстрирующие результаты анализа; таблицы эффективности разработанных мероприятий и др.

## **7. РУКОВОДСТВО И КОНТРОЛЬ НАД ХОДОМ ВЫПОЛНЕНИЯ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ (МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ)**

Выполнением выпускных квалификационных работ (магистерских диссертаций) руководит кафедра управления персоналом. Заведующий кафедрой назначает научных руководителей, как правило, из числа преподавателей кафедры.

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

Для более качественного выполнения выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации) по представлению ее научного руководителя допускается привлечение консультанта. Консультант работает

в тесном контакте с научным руководителем работы; в пределах своих функций определяет вопросы, которые должны быть решены в соответствии с темой, несет ответственность за разработку этих вопросов. 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 выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации и консультант (если он назначается) должны проводить для магистранта в процессе выполнения работы необходимые консультации.

## **8. ПОРЯДОК ЗАЩИТЫ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ (МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ)**

Завершенные ВКР (магистерские диссертации) сдаются магистрантами научным руководителям на согласование не менее чем за 20 рабочих дней до назначенной даты защиты ВКР.

Магистрант обязан до сдачи работы научному руководителю поставить на титульном листе свою подпись и получить подпись консультанта (если он назначен), а также иметь соответствующие подписи на раздаточном материале. После проверки работы научный руководитель подписывает ее титульный лист, раздаточный материал и передает магистранту вместе с отзывом научного руководителя (*Приложение 9*).

Не позднее, чем за 1 месяц до объявленной даты защиты ВКР, с целью определения готовности магистранта к защите, проводится предзащита комиссиями, назначенными заведующим выпускающей кафедрой. На предзащиту, ВКР представляется на выпускающую кафедру на бумажном носителе.

После успешного прохождения предзащиты проводится рецензирование ВКР. Для проведения рецензирования ВКР выпускнику назначается рецензент (рецензенты) из числа лиц, не являющихся работниками выпускающей кафедры, либо института (факультета), либо ГУУ. Выпускнику магистерской программы может быть назначен внешний рецензент из числа лиц, не работающих в Университете, ведущих специалистов - представителей работодателей или их объединений в соответствующей области профессиональной деятельности. Рецензенты выбираются выпускающей кафедрой. ВКР передается рецензенту выпускающей кафедрой не позднее, чем за 14 дней до назначенного срока защиты ВКР.

Рецензент проводит анализ ВКР и представляет письменную рецензию на указанную работу (далее – рецензия) не позднее, чем за 7 календарных дней до защиты ВКР.

Оригинал ВКР на бумажном носителе, оформленный в соответствии с установленными требованиями (*Приложение 10*), подписанный обучающимся, научным руководителем, консультантом (при наличии), руководителем образовательной программы, отзыв научного руководителя

ВКРс подписью на бумажном носителе, электронная версия ВКРв формате word со сканированным титульным листом аннотацией на диске CD-RW, представляются на выпускающуюся кафедру, не позднее, чем за 5 рабочих дней до даты защиты ВКР.

Расписание работы ГАК согласовывается с председателем комиссии, утверждается и доводится до общего сведения до начала защиты выпускных квалификационных работ (магистерских диссертаций). Все заседания ГАК фиксируются в специальных протоколах.

Перед защитой секретарь ГАК передает работу и прочие документы председателю ГАК, после чего магистрант получает слово для доклада.

Время доклада 7-10 минут. В процессе доклада магистрант использует иллюстративный материал или демонстрирует презентацию на экране. Иллюстративный материал представляет собой отдельно сброшюрованные в тетрадь графики, рисунки, таблицы, диаграммы по всем разделам выполненного исследования. Образец оформления титульного листа иллюстративного материала представлен в Приложении 3. Затем докладчику задаются вопросы, на которые он обязан дать полные и исчерпывающие ответы. Вопросы могут быть заданы как членами ГАК, так и другими лицами, присутствующими на защите. После этого зачитывается отзыв рецензента, с которым магистрант должен быть заблаговременно ознакомлен. Магистрант отвечает на замечания рецензента. Далее возможны краткие выступления членов ГАК, научного руководителя и зачитывается отзыв рецензента.

По окончании публичной защиты Государственная аттестационная комиссия на закрытом заседании обсуждает результаты защиты, при этом учитывается успеваемость магистранта за время обучения. Государственная аттестационная комиссия принимает решение о выдаче магистранту диплома государственного образца, после чего происходит оглашение результатов защиты.

В тех случаях, когда защита работы признается неудовлетворительной, Государственная аттестационная комиссия устанавливает, может ли магистрант представить к повторной защите ту же работу с доработкой, определяемой ГАК, или же он обязан разработать новую тему, которая устанавливается кафедрой.

Для магистрантов, не защитивших выпускные квалификационные работы (магистерские диссертации) в срок по уважительной причине, подтвержденной документально, в сроки, установленные для работы ГАК, может быть назначено специальное заседание комиссии в течение того периода, на который утверждены составы ГАК.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### Форма заявления на утверждение темы выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации)

Руководителю образовательной программы  
(Фамилия и Инициалы)  
от обучающегося \_\_\_\_\_  
(Фамилия, Имя, Отчество)  
\_\_\_\_\_  
(очной, очно-заочной, заочной формы обучения)  
\_\_\_\_ курса \_\_\_\_ группы  
направления подготовки  
\_\_\_\_\_  
образовательной программы  
\_\_\_\_\_  
Тел. моб. \_\_\_\_\_

### ЗАЯВЛЕНИЕ

Прошу утвердить тему выпускной квалификационной работы  
(магистерской диссертации): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Тема выпускной квалификационной работы (магистерской  
диссертации) согласована с научным руководителем

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

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 201\_ г. \_\_\_\_\_  
(дата) (подпись обучающегося)

СОГЛАСОВАНО

Научный руководитель:

\_\_\_\_\_  
(подпись) (Ф.И.О. полностью)

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 201\_ г.

(дата)

*Примерное оглавление выпускной квалификационной работы  
(магистерской диссертации) 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. Работка 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 патентоведением				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

Стадия проектирования	Этап проектирования	Тип документа	Комплект проектной документации на:						
			систему управления в целом	подсистему линейного руководства	целевую подсистему	функциональную подсистему	обеспечивающую подсистему	производственную систему	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Предпроектная подготовка	ТЭО	Приказ о проведении работ по проектированию системы управления	+						
	ТЭО, 30	Методика обследования и анализа производственно-хозяйственной деятельности							+
	ТЭО	Планграфик обследования и анализа производственно-хозяйственной деятельности							+
	ТЭО, 30	Отчет по обследованию и анализу производственно-хозяйственной деятельности							+
	ТЭО, 30	Методика обследования и анализа системы управления	+	+	+	+	+		
	ТЭО	План-график обследования и анализа системы управления	+	+	+	+	+		
	ТЭО, 30	Отчет по обследованию и анализу системы управления	+	+	+	+	+		
	ТЭО	ТЭО целесообразности и необходимости совершенствования системы управления	+	+	+	+	+	+	
	30	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	+	+	+	+	+	
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
	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

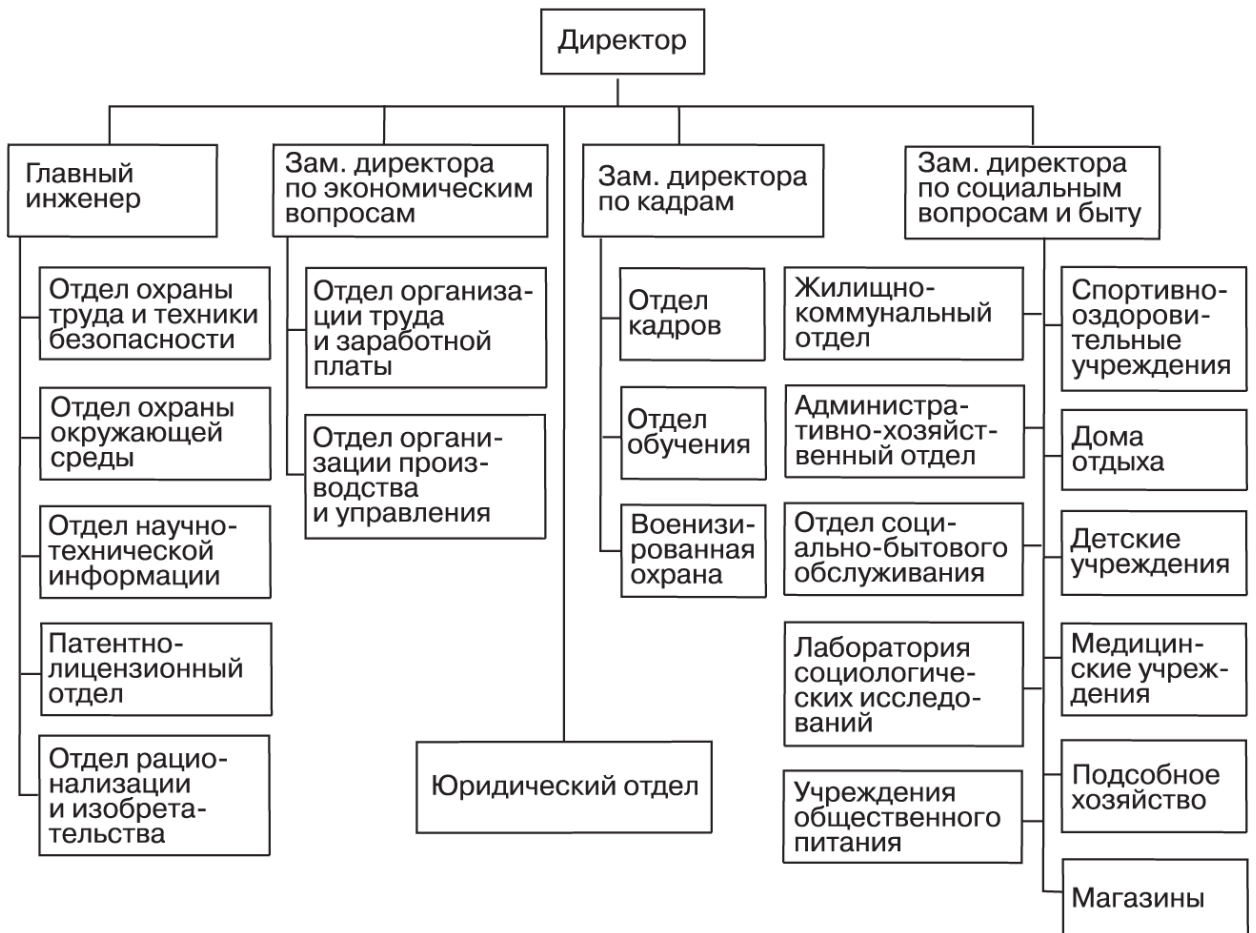


Рис. 3. Схема традиционной организационной структуры системы управления персоналом крупной организации

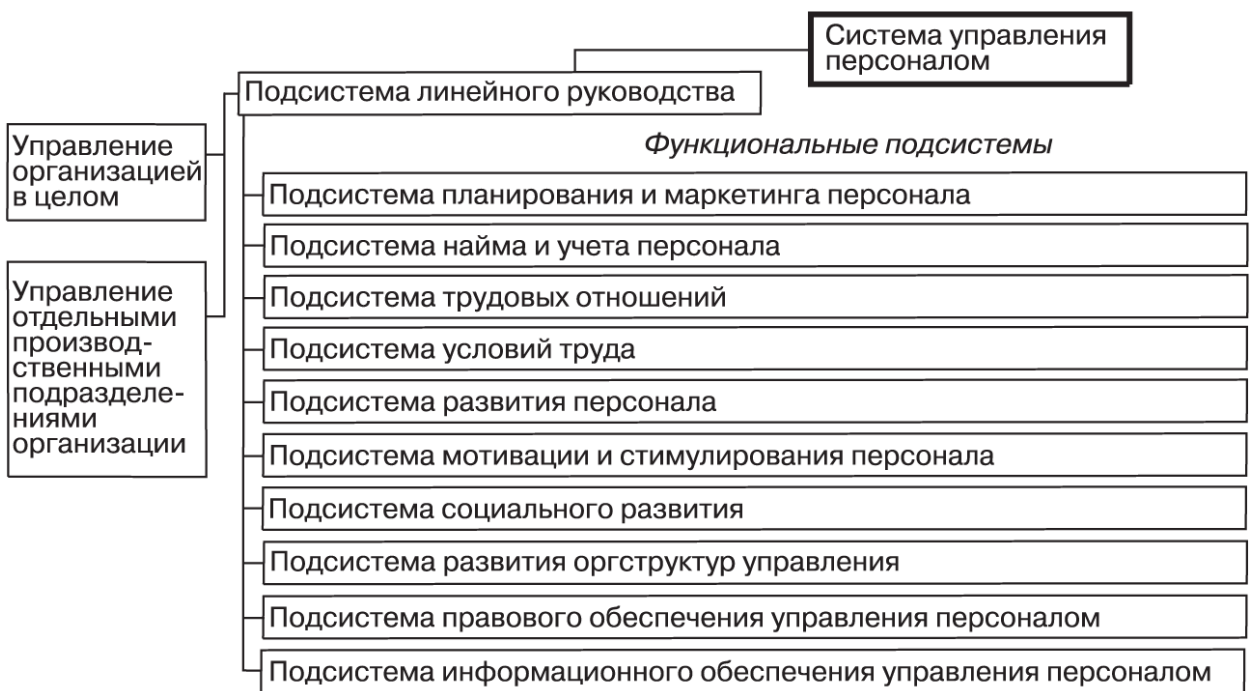


Рис. 4. Состав подсистем системы управления персоналом организации

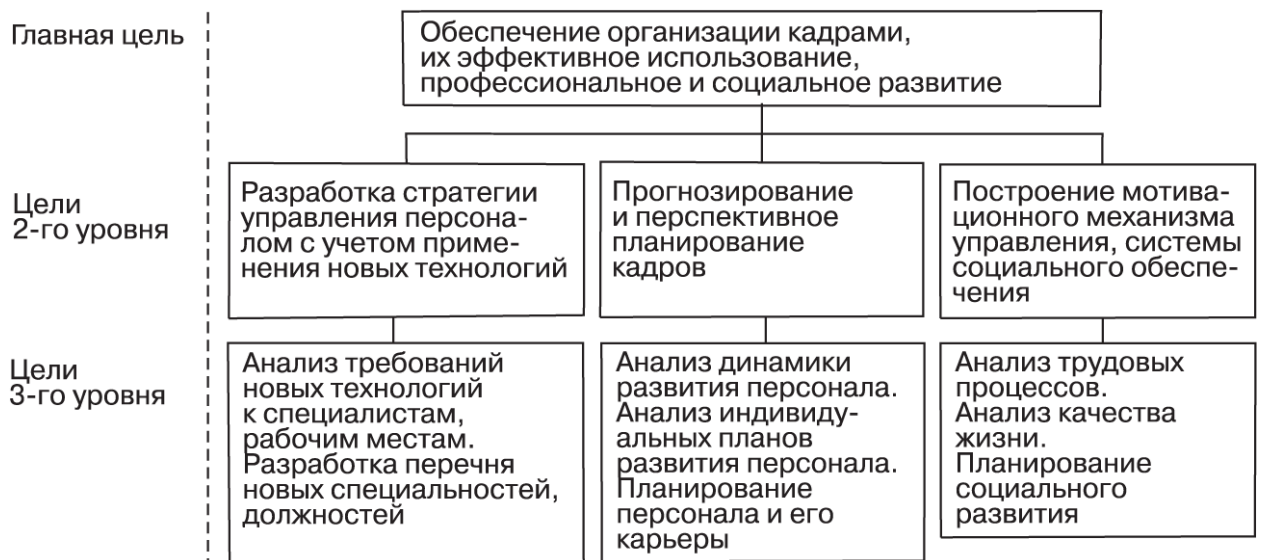


Рис. 5. Укрупненное дерево целей системы управления персоналом организации



Рис. 6. Система методов управления персоналом организации



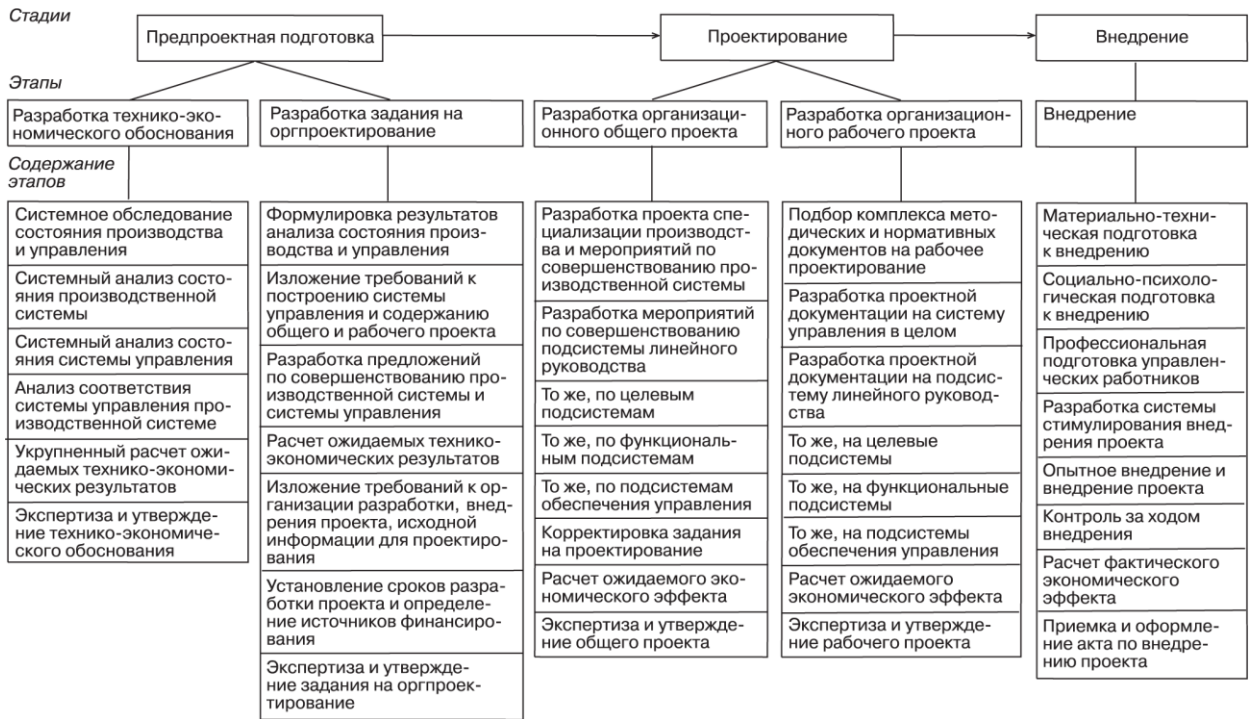


Рис. 7. Стадии и этапы разработки и внедрения проекта совершенствования системы управления организацией

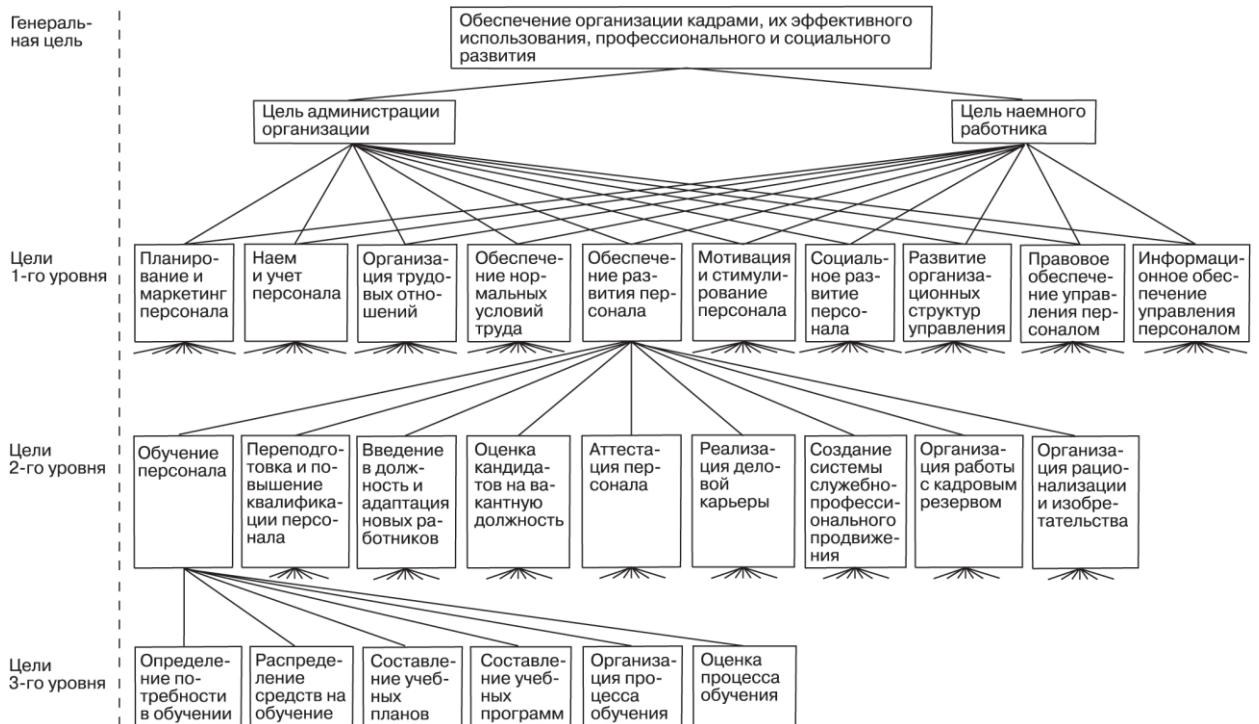


Рис. 8. Дерево целей системы управления персоналом организации

Функциональные подсистемы			Система управления персоналом			Подсистема линейного управления организацией			
Подсистема планирования и маркетинга персонала	Подсистема найма и учета персонала	Подсистема трудовых отношений	Подсистема условий труда	Подсистема развития персонала	Подсистема мотивации и стимулирования персонала	Подсистема социального развития	Подсистема развития оргструктур управления	Подсистема правового обеспечения управления персоналом	Подсистема информационного обеспечения управления персоналом
Разрабатывать концепцию и стратегию управления персоналом	Организовывать наем персонала	Анализировать и регулировать групповые и личные взаимоотношения	Соблюдать требования психофизиологии труда	Организовывать обучение персонала	Управлять мотивацией и стимулированием трудовой деятельности	Организовывать общественное питание	Анализировать сложившуюся оргструктуру управления	Решать правовые вопросы трудовых отношений на базе использования трудового законодательства	Вести учет статистики персонала
Разрабатывать кадровую политику	Организовывать собеседование, оценку, отбор и прием персонала	Анализировать и регулировать отношения руководства	Соблюдать требования эргономики труда	Организовывать переподготовку и повышение квалификации персонала	Осуществлять нормирование и тарификацию трудового процесса	Управлять жилищно-бытовым обслуживанием	Проектировать новую оргструктуру управления	Согласовывать распорядительные документы по управлению персоналом	Осуществлять информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом
Анализировать кадровый потенциал	Осуществлять учет приема, перемещений и увольнений персонала	Управлять производственными конфликтами и стрессами	Соблюдать требования технической эстетики	Осуществлять введение в должность новых работников	Разрабатывать формы и системы оплаты труда	Обеспечивать здравоохранение и отдых	Разрабатывать штатное расписание	Решать правовые вопросы использования трудового законодательства	Обеспечивать персонал научно-технической информацией
Анализировать рынок труда	Осуществлять социализацию, профессиональную ориентацию и трудовую адаптацию персонала	Проводить социально-психологическую диагностику	Осуществлять охрану труда и безопасность персонала	Осуществлять текущую периодическую оценку результатов деятельности и трудового потенциала персонала, аттестацию	Разрабатывать стимулы и формы стимулирования	Обеспечивать детскими учреждениями	Формировать новую оргструктуру управления	Решать правовые вопросы хозяйственной деятельности	Обеспечивать персонал научно-технической информацией
Организовывать кадровое планирование, кадровый контроллинг	Организовывать рациональное использование персонала	Соблюдать этические нормы взаимоотношений	Осуществлять охрану окружающей среды	Управлять деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением	Разрабатывать мотивы и формы мотивации	Управлять социальными конфликтами и стрессами	Разрабатывать и реализовывать рекомендации по развитию стиля и методов руководства	Проводить консультации по юридическим вопросам	Организовывать работу патентно-лицензионной деятельности
Планировать и прогнозировать потребность в персонале	Организовывать рациональное использование персонала	Управлять партнерским взаимодействием с профсоюзами	Осуществлять воинизированную охрану отдельных должностных лиц	Организовывать работу с кадровым резервом	Разрабатывать формы участия персонала в прибылях и капитале	Организовывать социальное страхование	Разрабатывать и реализовывать регламентирующую документацию	Контролировать соблюдение требований Трудового кодекса РФ	Организовывать работу органов массовой информации организации
Организовывать рекламу	Управлять занятостью персонала	Управлять культурой организации	Осуществлять организацию труда и рабочего места, обеспечивать оптимальный распорядок работы	Осуществлять подбор и расстановку персонала	Разрабатывать формы морального поощрения персонала	Организовывать продажу продуктов питания и товаров народного потребления	Организовывать нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом	Контролировать доступ персонала в Интернет по служебным вопросам	Обеспечивать доступ персонала в Интернет по служебным вопросам
Поддерживать взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами	Осуществлять делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом	Обеспечивать дисциплину труда	Рассматривать письма, жалобы, заявления персонала						
Проводить аудит персонала	Управлять высвобождением персонала	Контролировать правильное использование персонала							
Формировать благоприятный имидж организации	Изучать причины текучести кадров								

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



Рис. 10. Схема линейной организационной структуры управления персоналом

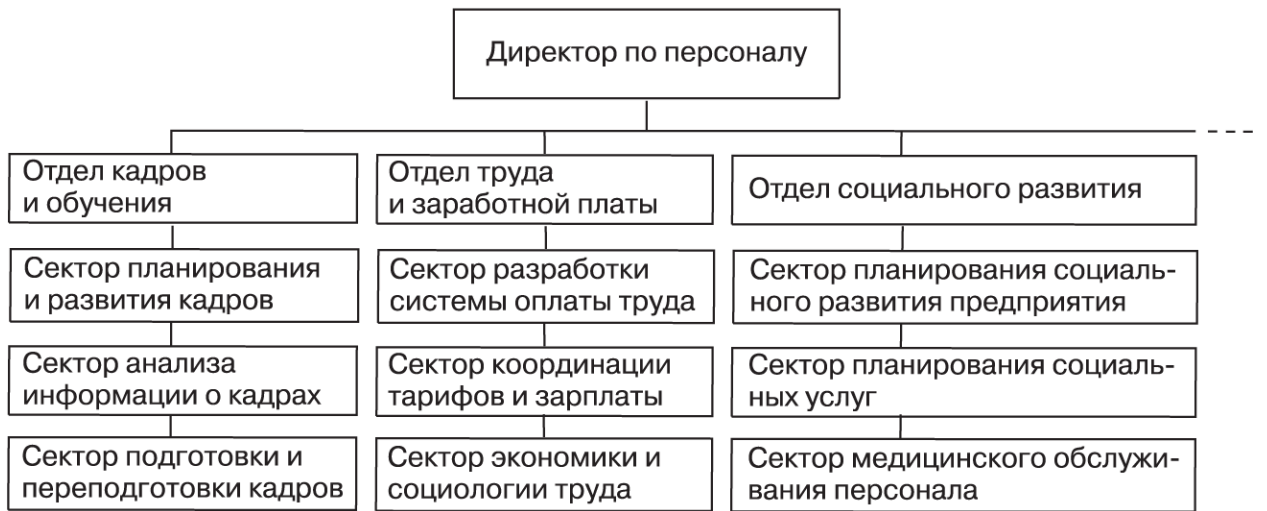


Рис. 11. Схема функциональной организационной структуры управления персоналом



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



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

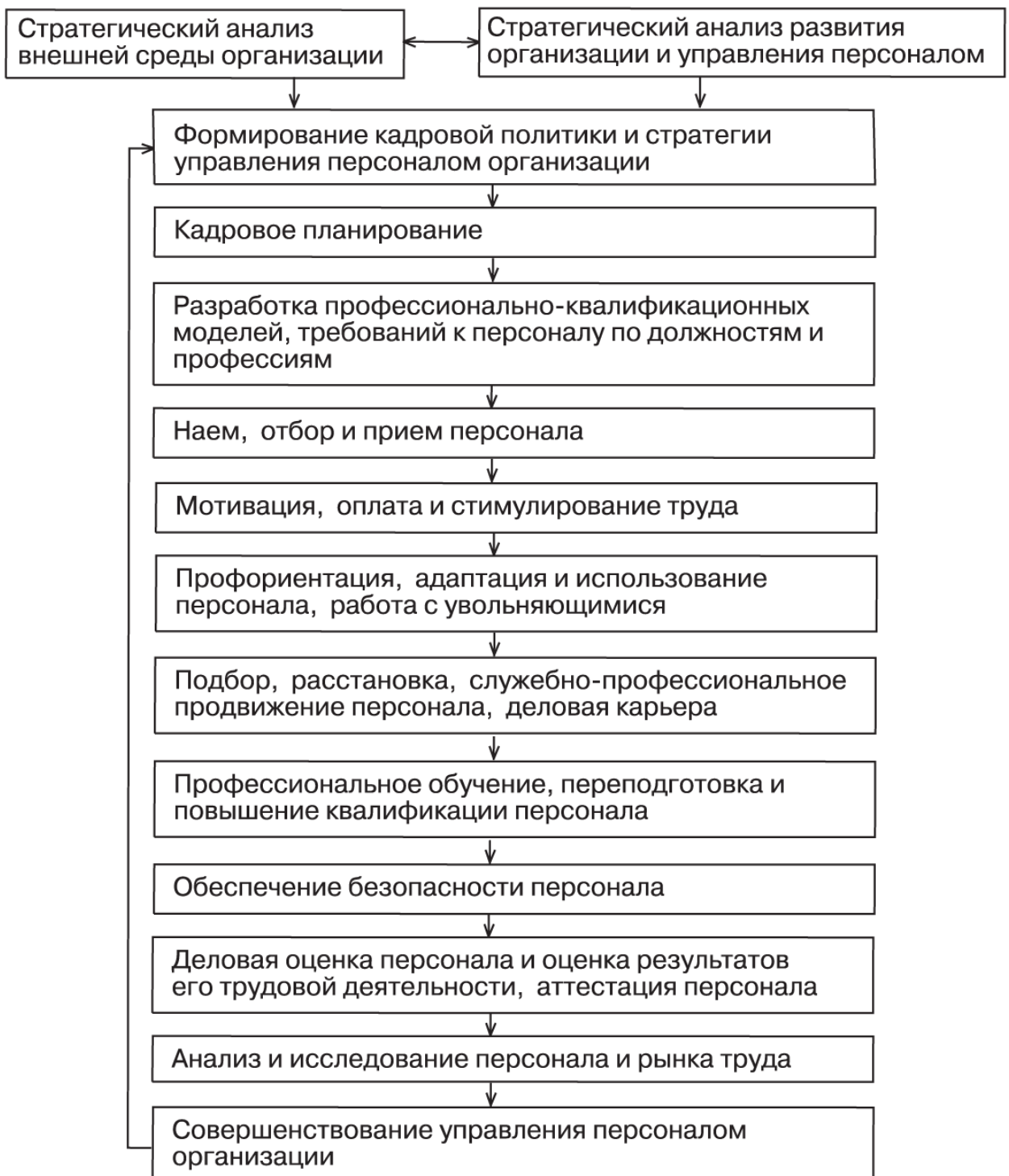
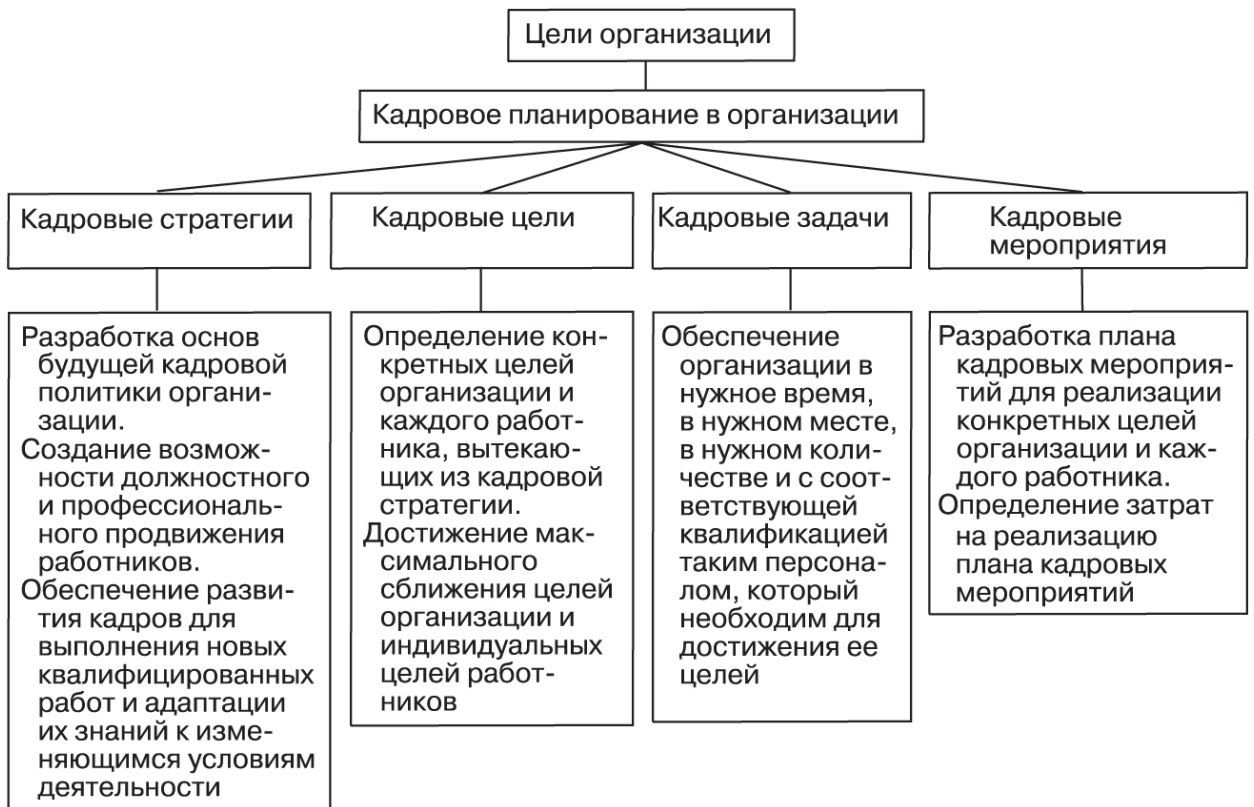


Рис. 14. Место кадрового планирования в системе управления персоналом в организации



*Рис. 15. Цели и задачи кадрового планирования организации*

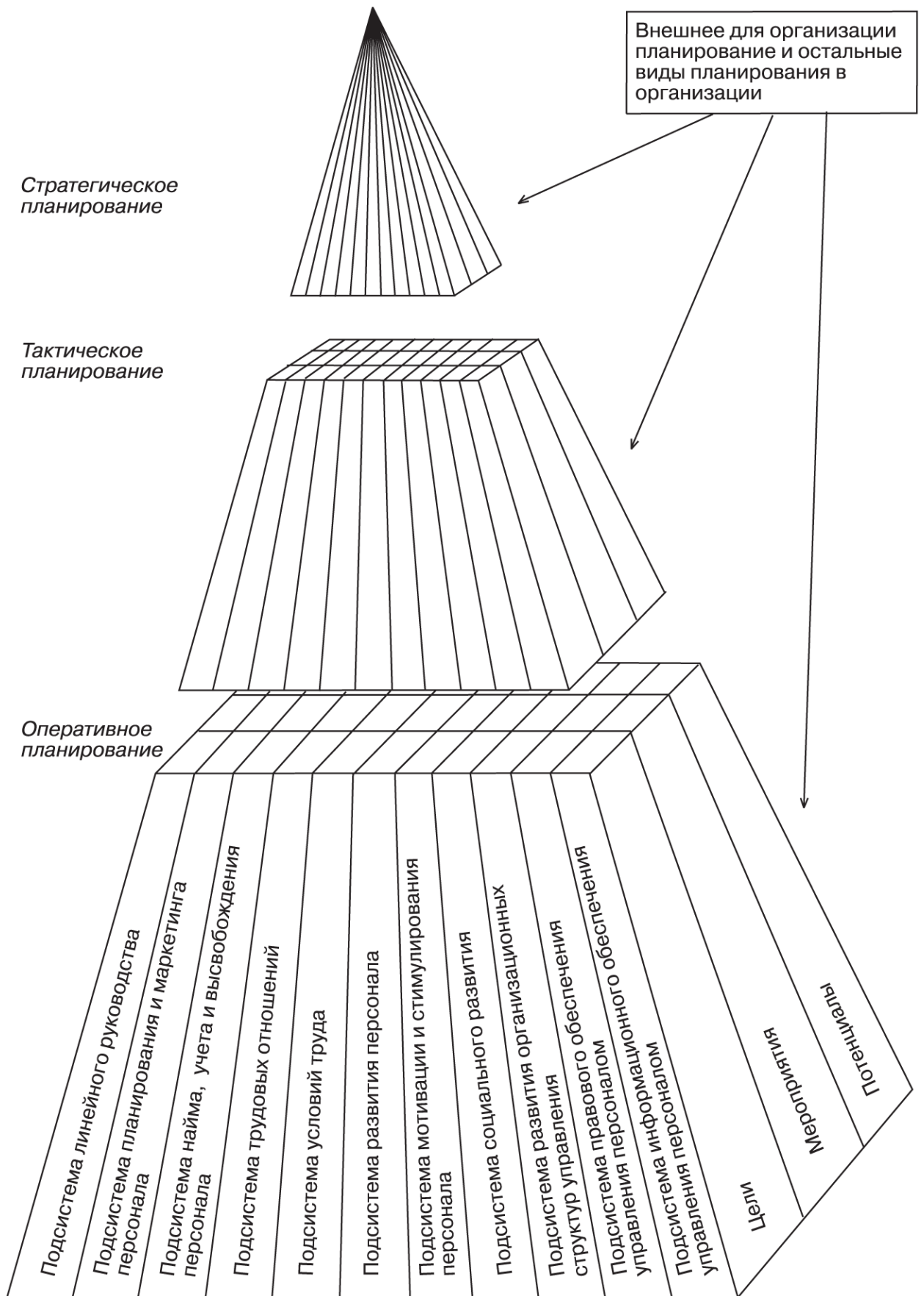


Рис. 16. Схема кадрового планирования в трехмерном изображении

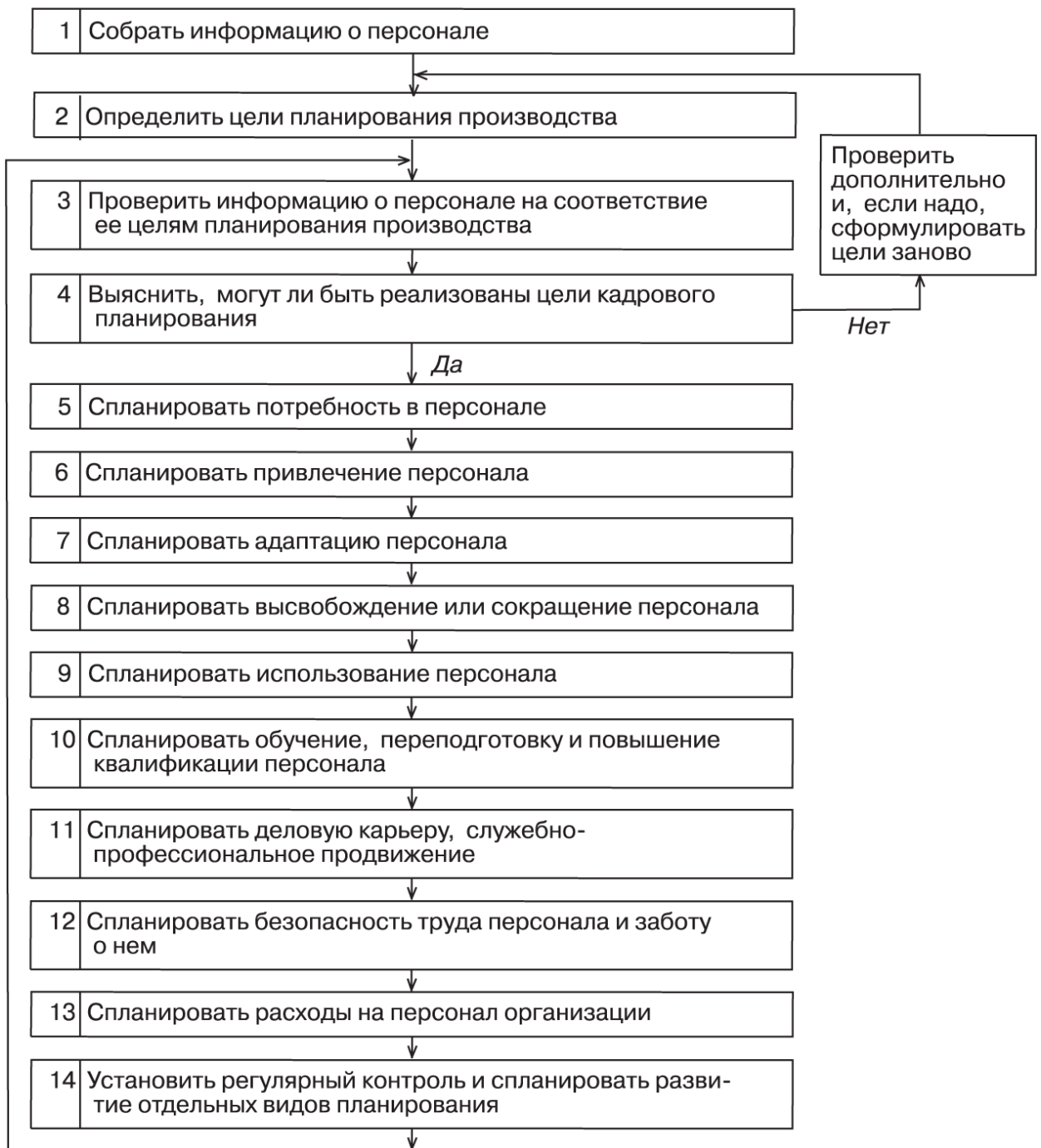


Рис. 17 Структура процесса разработки типового оперативного плана работы с персоналом в организации



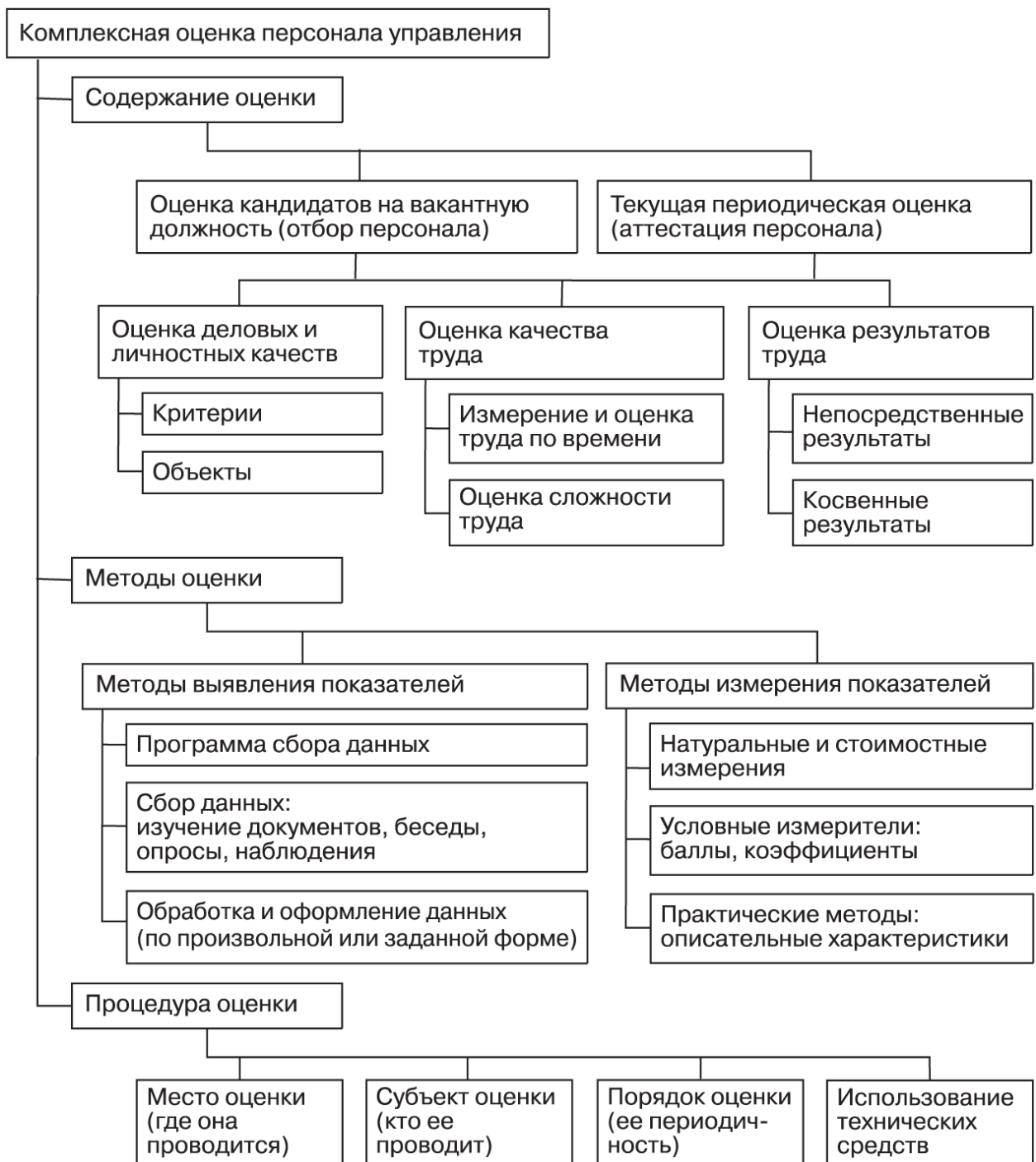


Рис. 18. Содержание, методы и процедура комплексной оценки персонала



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

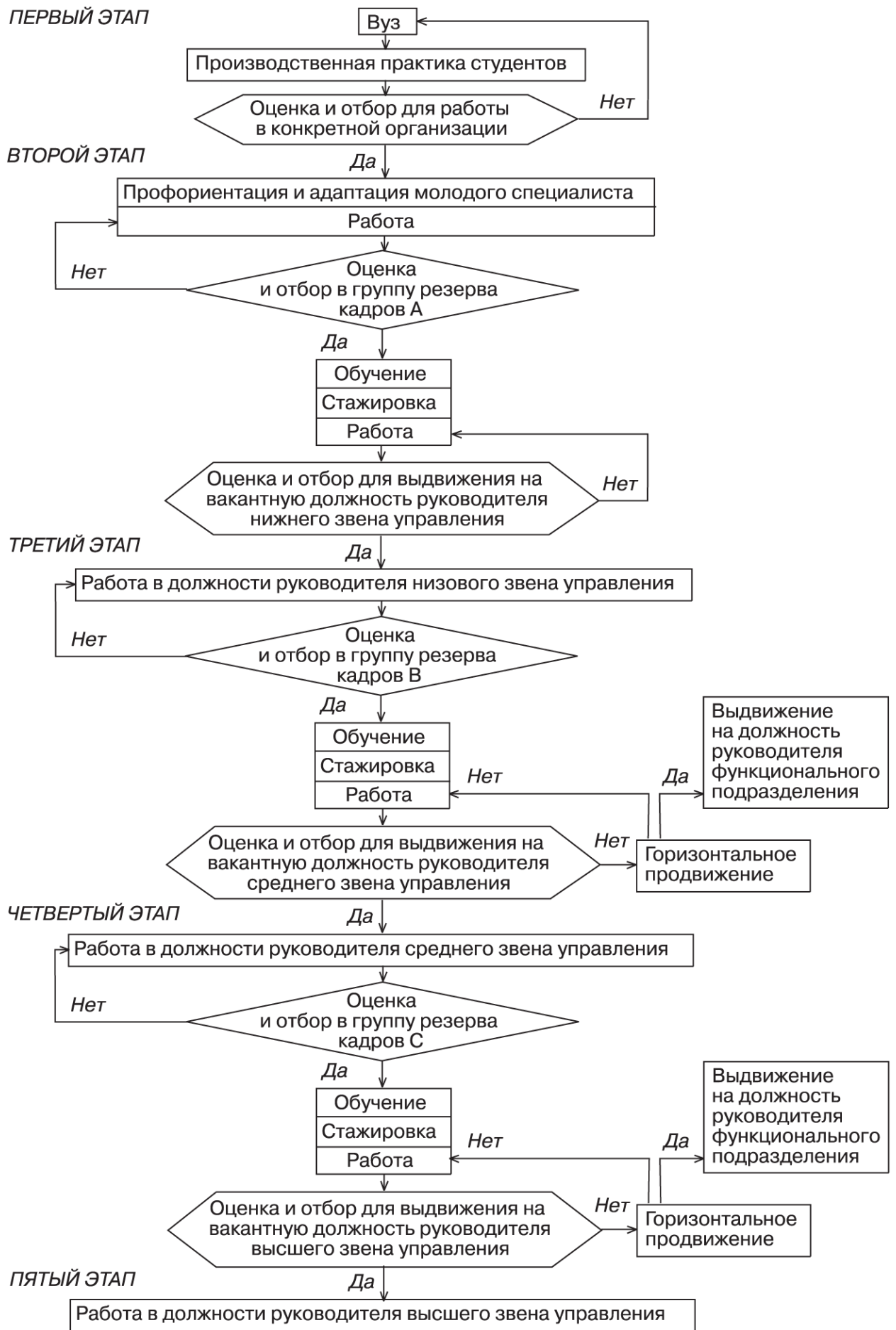


Рис. 22. Логическая схема процесса управления служебно-профессиональным продвижением линейных руководителей

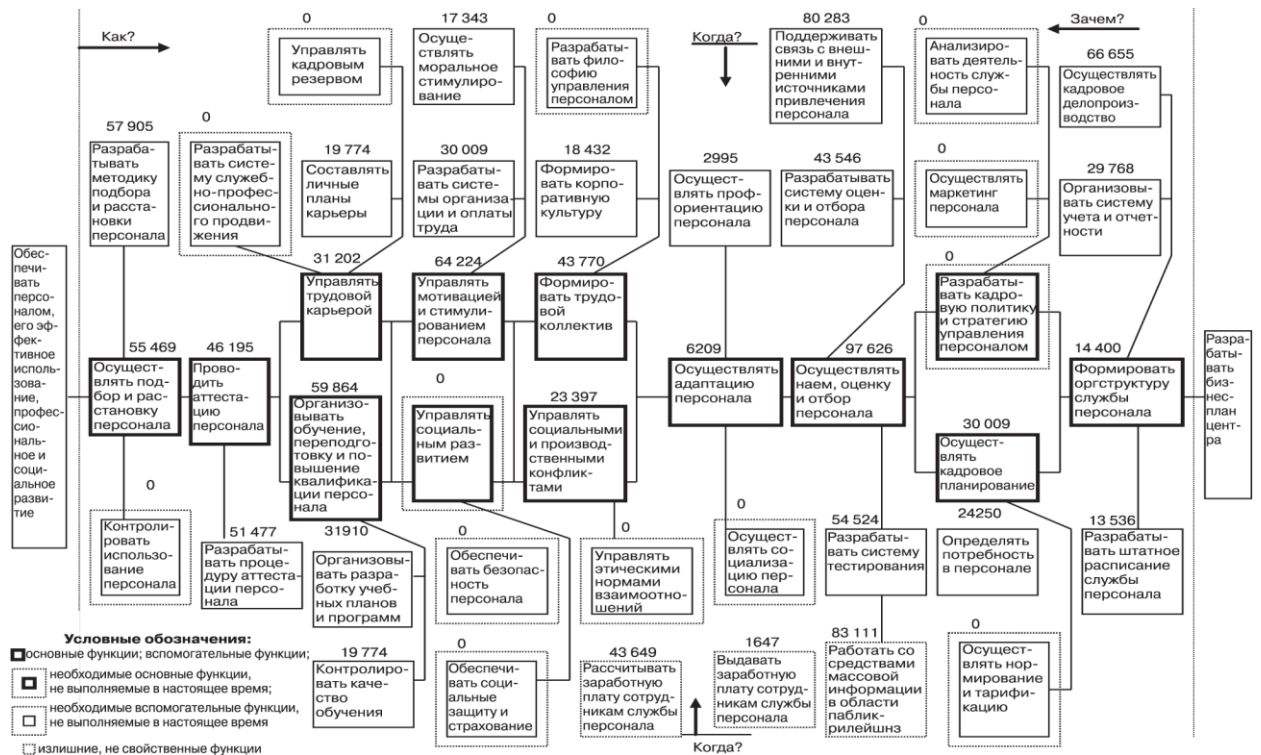


Рис. 23. Функционально-стоимостная диаграмма деятельности службы персонала продюсерского центра

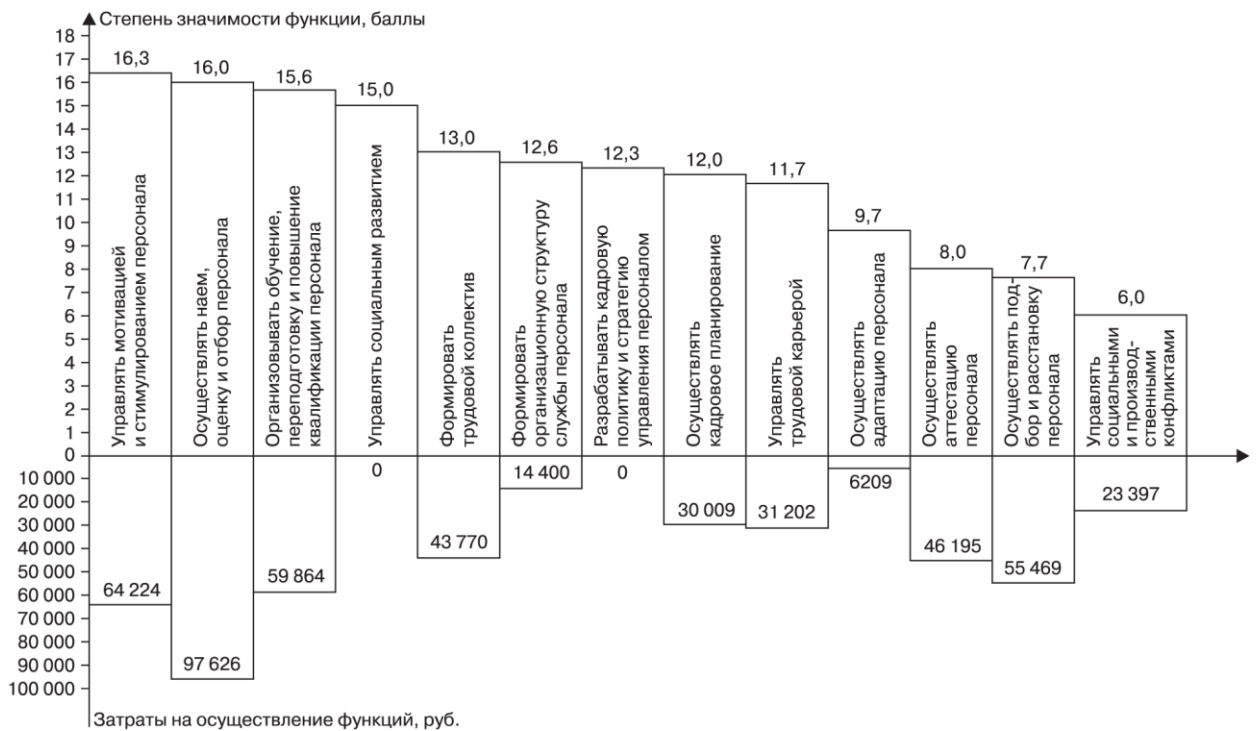


Рис. 24. Совмещенная диаграмма значимости функций и затрат на их осуществление для службы персонала организации (на примере основных функций)

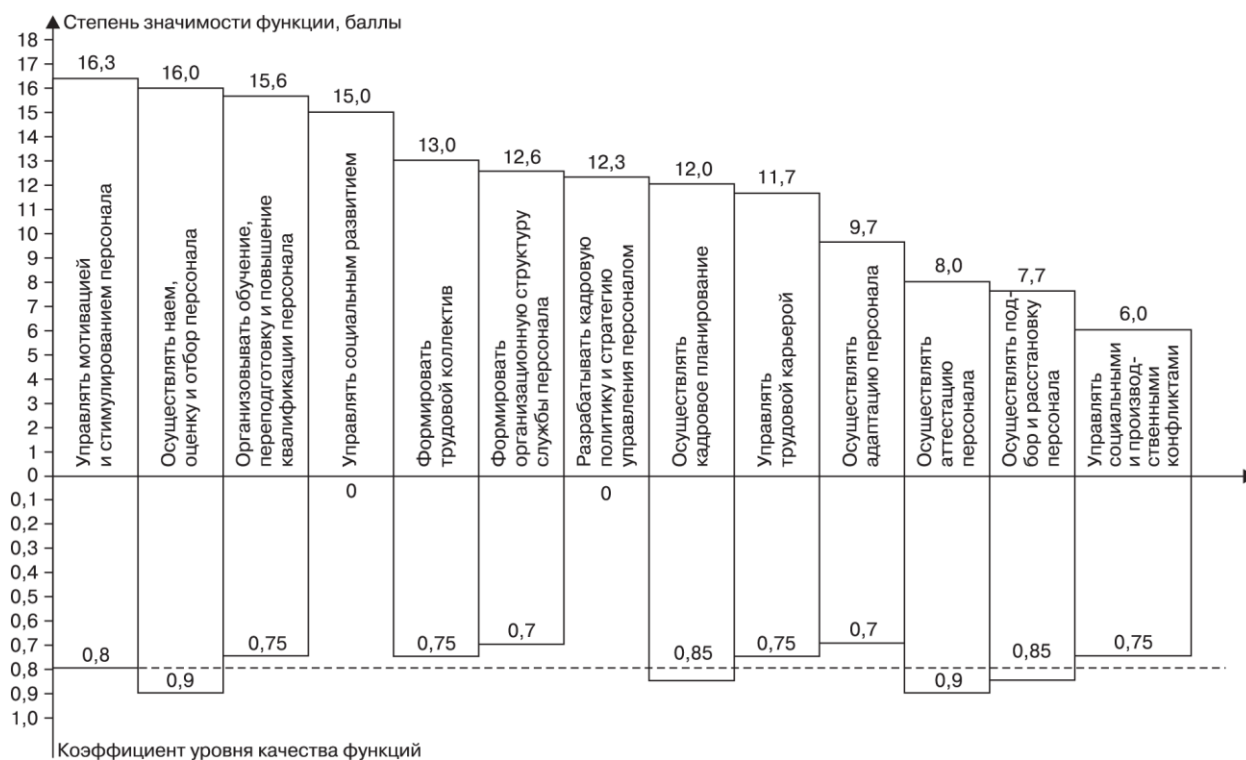


Рис. 25. Совмещенная диаграмма значимости функций и уровня их качества для службы персонала организации (на примере основных функций)

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 инструктор 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: обучающийся 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 (К <sub>1</sub> ) Выполняемая работа превышает требования должностной инструкции по сложности или существенно ниже их		
2	Степень напряженности труда (К <sub>2</sub> ) В процессе работы сотрудник выполнял дополнительно обязанности временно отсутствующего работника или часть его обязанностей выполняли другие сотрудники		
3	Степень качества труда (К <sub>3</sub> ) Аккуратность и тщательность в выполнении работы, соответствие ее стандартам качества		
4	Уровень планирования (К <sub>4</sub> ) Продемонстрирована способность устанавливать цели, разрабатывать и внедрять планы действий, адаптировать их в соответствии с изменениями		
5	Уровень организации труда (К <sub>5</sub> ) Способность координировать ресурсы и время для достижения результатов		
6	Способность к руководству (К <sub>6</sub> ) Умение руководить и мотивировать других, устанавливать стандарт, оценивать работу других и способствовать ее улучшению		
7	Коммуникабельность (К <sub>7</sub> ) Способность эффективно информировать и воздействовать на других, ясно выражаясь в письменной и устной форме		
8	Отношение к работе (К <sub>8</sub> ) 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
Нематериальные	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.

Министерство образования и науки Российской Федерации



**(МИНОБРНАУКИ РОССИИ)**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**«ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ»**

Институт \_\_\_\_\_  
Кафедра \_\_\_\_\_

**Выпускная квалификационная работа  
(магистерская диссертация)**

обучающегося \_\_\_\_\_  
(Фамилия, имя, отчество)

на тему \_\_\_\_\_

*Направление подготовки 38.04.03 – «Управление персоналом»*

*Образовательная программа магистратуры - «Управление персоналом организации»*

**ОБУЧАЮЩИЙСЯ**

\_\_\_\_\_ *подпись*

\_\_\_\_\_ *фамилия и инициалы*

**НАУЧНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ**

\_\_\_\_\_ *ученая степень, звание*

\_\_\_\_\_ *подпись*

\_\_\_\_\_ *фамилия и инициалы*

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ**

**РУКОВОДИТЕЛЬ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ**

\_\_\_\_\_ *ученая степень, звание*

\_\_\_\_\_ *подпись*

\_\_\_\_\_ *фамилия и инициалы*

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

**ЗАВЕДУЮЩИЙ КАФЕДРОЙ  
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

\_\_\_\_\_ *ученая степень, звание*

\_\_\_\_\_ *подпись*

\_\_\_\_\_ *фамилия и инициалы*

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

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

**А Н Н О Т А Ц И Я**  
**выпускной квалификационной работы**  
**(магистерской диссертации)**

обучающегося

\_\_\_\_\_ (фамилия, имя, отчество)  
Тема выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ утверждена приказом ГУУ от " \_\_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 201\_\_ г. № \_\_\_\_\_

1. **Объект диссертационного исследования** \_\_\_\_\_

2. **Предмет диссертационного исследования** \_\_\_\_\_

3. **Цель диссертационного исследования** \_\_\_\_\_

4. **Задачи диссертационного исследования** \_\_\_\_\_

5. **Краткое изложение основного содержания выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации):**

6. **Характер выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации):**

7. **Использованные в выпускной квалификационной работе (магистерской диссертации) инструментальные средства:**

8. **Элементы научной новизны выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации):**

9. **Практическая значимость выполненной выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации):**

10. **Объем и структура диссертации:**

Объем текстовой части работы:

\_\_\_\_\_ (количество страниц)

в т.ч.:

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 т.ч.:

нормативные документы

\_\_\_\_\_ *(количество наименований)*

интернет - ресурсы

\_\_\_\_\_ *(количество наименований)*

зарубежные издания

\_\_\_\_\_ *(количество наименований)*

Работа представлена к защите " \_\_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

Автор выпускной квалификационной работы  
(магистерской диссертации)

\_\_\_\_\_ *(подпись)*

\_\_\_\_\_ *(Фамилия, Инициалы)*

Научный руководитель выпускной квалификационной работы  
(магистерской диссертации)

\_\_\_\_\_ *(подпись)*

\_\_\_\_\_ *(Фамилия, Инициалы)*

Руководитель образовательной программы

\_\_\_\_\_ *(подпись)*

\_\_\_\_\_ *(Фамилия, Инициалы)*

## ПРИЛОЖЕНИЕ 6

### 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](http://www.tverlingua.by.ru/archive/005/5_3_1.htm) (дата обращения: 15.12.2007).

***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. Periodontal. – 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.

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

**ПРИЛОЖЕНИЕ 8**

**Образец последнего листа выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации)**

Выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация) выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в \_\_\_\_\_ экземпляре.

Библиография \_\_\_\_\_ наименований.

\_\_\_\_\_  
(подпись) (Фамилия, Имя, Отчество)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

**Министерство образования и науки Российской Федерации (МИНОБРНАУКИ РОССИИ)**  
 Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
 высшего образования  
**«ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ»**

**ОТЗЫВ НАУЧНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ  
 НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ  
 (МАГИСТЕРСКУЮ ДИССЕРТАЦИЮ)**

Обучающегося \_\_\_\_\_

Направление подготовки 38.04.03 – «Управление персоналом»

Направленность подготовки «Управление персоналом организации»

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 т.ч. подготовка научной публикации по теме исследования, участие с докладом в научной/научно-практической конференции \_\_\_\_\_

8. Практическая значимость полученных результатов исследования \_\_\_\_\_

9. Оценка требований к уровню профессиональной подготовленности выпускника - автора выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации)

№	Требования к уровню 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			
7	Умение представлять работу и полученные результаты			

10. Общее заключение по выпускной квалификационной работе (магистерской диссертации) \_\_\_\_\_

(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 (магистерской диссертации) с указанием предварительной оценки и др.).

Научный руководитель выпускной квалификационной работы  
(магистерской диссертации)

\_\_\_\_\_  
(ученая степень, звание,  
должность и место работы)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(Инициалы, Фамилия)

*Основные требования, предъявляемые к оформлению выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации)*

1. Магистерская диссертация 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).

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

3. ВКР выполняется любым печатным способом с использованием принтера на одной стороне листа белой односортной 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).

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

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

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

7. 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.

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

9. 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.

10. Формулы располагают отдельными строками посередине листа или внутри текстовых строк.

11. ВКР содержит библиографические ссылки на использованную научную литературу и источники. По месту расположения библиографические ссылки являются внутритекстовыми, помещенными в тексте 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.

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