

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**И.Б. Дуракова, Н.Н. Митина, О.В. Исаева**

**Подготовка к государственной  
итоговой аттестации  
Программа магистратуры  
направление  
«Управление персоналом»,  
профиль  
«Управление человеческими ресурсами и  
брендом работодателя в цифровой экономике»  
Учебно-методическое пособие**

Рекомендовано к публикации Научно-методическим советом  
Экономического факультета Воронежского госуниверситета  
Протокол № 2 от 18.02.2021г.

Рецензенты: Е.А.Митрофанова – Заслуженный работник высшего образования РФ, доктор экономических наук, профессор кафедры управления персоналом ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г.Москва

И.Н.Щепина - доктор экономических наук, профессор кафедры математических методов исследования операций ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет»

Подготовка к государственной итоговой аттестации. Программа магистратуры - направление «Управление персоналом», профиль «Управление человеческими ресурсами и брендом работодателя в цифровой экономике»: Учебно–методическое пособие/ И.Б.Дуракова, Н.Н.Митина, О.В. Исаева. – Воронеж: Воронежский госуниверситет, 2021. – 96 с.

В учебно-методическом пособии, подготовленном на кафедре Управление персоналом экономического факультета Воронежского госуниверситета, содержится комплекс методических рекомендаций по подготовке к итоговой аттестации обучающихся: государственного экзамена и выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации). Учебное - методическое пособие предназначено для обучающихся по программе магистратуры по направлению «Управление персоналом», профиль «Управление человеческими ресурсами и брендом работодателя в цифровой экономике»

ББК 65.24

УДК 658.3

© Дуракова И.Б., Митина Н.Н., Исаева О.В., 2021

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВВЕДЕНИЕ.....                                                                                     | 4  |
| 1. ПОДГОТОВКА К ГОСУДАРСТВЕННОМУ ЭКЗАМЕНУ.....                                                    | 6  |
| 1.1 Цели государственного экзамена .....                                                          | 6  |
| 1.2. Методические рекомендации для обучающихся по подготовке к<br>государственному экзамену ..... | 6  |
| 1.3. Программа государственного экзамена.....                                                     | 7  |
| 1.4 Пример контрольно – измерительного материала и рекомендации для<br>подготовки .....           | 18 |
| 1.5 Критерии оценивания результатов обучения при проведении<br>государственного экзамена .....    | 26 |
| II. ПОДГОТОВКА И ЗАЩИТА МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ .....                                            | 28 |
| 2.1 Цель, задачи, основные требования и алгоритм подготовки<br>магистерской диссертации .....     | 28 |
| 2.2 Примерная тематика магистерских диссертаций .....                                             | 31 |
| 2.3 Этапы подготовки магистерской диссертации .....                                               | 32 |
| 2.4 Структура и содержание магистерской диссертации .....                                         | 37 |
| 2.5 Оформление магистерской диссертации .....                                                     | 48 |
| 2.6. Порядок защиты магистерской диссертации .....                                                | 52 |
| 2.7 Критерии оценки магистерской диссертации .....                                                | 55 |
| ГЛОССАРИЙ.....                                                                                    | 59 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....                                                                    | 74 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ.....                                                                                   | 76 |

## ВВЕДЕНИЕ

Магистерская программа «Управление персоналом», профиль «Управление человеческими ресурсами и брендом работодателя в цифровой экономике» ориентирована на формирование корпуса профессионально подготовленных руководителей, менеджеров по персоналу, специалистов в сфере маркетинга персонала и брендинга для организаций реального сектора экономики, кадровых агентств, органов государственного управления, образовательных учреждений, служб организационного изменения, развития и рекламы.

Программа ориентирована на развитие конкурентоспособных компетенций, позволяющих наряду с традиционными функциями кадрового менеджмента осуществлять новые: разрабатывать бренд работодателя, использовать цифровые технологии при проведении кадрового консалтинга и аудита, в бюджетировании, управленческом учете при принятии кадровых решений, анализе кадровой информации.

Диапазон и навыки решения управленческих задач:

- стратегическое управление персоналом, разработка кадровой стратегии и кадровой политики организации
- профессиональная разработка бренда работодателя, технологии маркетинга персонала, позволяющие ускорить сроки поиска и найма работников массовых профессий, узкопрофильных специалистов и руководителей для организаций крупного, среднего и малого бизнеса, поддержание их позитивного имиджа на рынке товаров и услуг.
- владение цифровыми сервисами и навыками формирования сегментов потенциальных работников для оперативного поиска актуальных каналов привлечения в организацию и форм занятости потенциальных работников, в том числе в условиях перестройки рынка труда и переоценки ценностей новыми поколениями: актуализации знаний трудового права

- навыки аналитической кадровой работы в условиях экономизации управления человеческими ресурсами, осуществление ее посредством современных методов мониторинга, работы с кадровой информацией и бюджетирования, включая обоснование кадровых решений; знание основ работы с полиграфом.

- знание методов повышения лояльности и удержания ключевых работников с помощью профессионально построенной социальной работы, мотивации, управления талантами, достижения баланса работа-частная жизнь, программ работы с сотрудниками старших возрастов, ориентированной на изменения организационной культуры, принятие во внимание религиозного конфессионального многообразия.

- навыки профильной интернациональной деятельности при перестройке функций работы с персоналом в условиях глобализации экономики. В пакете компетенций - знания и навыки кадрового менеджмента, организации зарубежных командировок, реинтеграции сотрудников, управление национальным многообразием специалистов, руководителей и рабочих.

В соответствии с ФГОС по направлению подготовки «Управление персоналом» предусмотрена государственная итоговая аттестация выпускников в форме государственного экзамена и защиты выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации).

Во время государственной итоговой аттестации выпускниками должны быть продемонстрированы универсальные, общепрофессиональные и профессиональные компетенции, связанные с решением приведенных задач. Перечень компетенций приведен в СТ ВГУ 2.1.02.380403М – 2015.

Учебно–методическое пособие содержит комплекс рекомендаций по подготовке выпускников к итоговой аттестации: государственному экзамену и выпускной квалификационной работе (магистерской диссертации).

# **1. ПОДГОТОВКА К ГОСУДАРСТВЕННОМУ ЭКЗАМЕНУ**

## **1.1 Цели государственного экзамена**

Государственный экзамен – это аттестационное испытание в составе итоговой государственной аттестации выпускников, целью которого является проверка уровня и качества универсальной, общепрофессиональной и профессиональной подготовки выпускников и установление соответствия уровня их подготовки требованиям к знаниям и умениям выпускника по дисциплинам, предусмотренным Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом» с квалификацией «магистр».

## **1.2. Методические рекомендации для обучающихся по подготовке к государственному экзамену**

Государственный экзамен является неотъемлемой частью итоговой аттестации и позволяет выявить уровень теоретической подготовки выпускника к решению профессиональных задач.

В период подготовки к государственному экзамену магистрант вновь обращается к уже изученному (пройденному) учебному материалу. Подготовка магистранта к экзамену включает в себя три этапа: самостоятельная работа в течение всего срока обучения; непосредственная подготовка во время, предшествующее экзамену по темам (вопросам); подготовка к ответу на задания, содержащиеся в контрольно-измерительном материале.

При подготовке к экзамену необходимо ориентироваться на рабочие программы дисциплин, конспекты лекций, нормативную, учебную и другую рекомендуемую литературу. Основное в подготовке к экзамену - повторение всего материала дисциплин, вопросы по которым включены в экзаменационный перечень. Весь объем работы обучающийся должен равномерно распределить по времени, отведенному для подготовки, самостоятельно контро-

лизовать каждый этап намеченного.

Самостоятельная работа выступает в качестве средства организации и управления самостоятельной деятельностью магистрантов, которая обеспечивается умением осуществлять планирование деятельности, искать решение проблемы или вопроса, рационально организовывать рабочее время и использовать необходимые для этого инструменты. Самостоятельная работа служит упорядочению и углублению имеющихся знаний, формированию профессиональных компетенций.

Подготовка к государственному экзамену заключается в глубокой проработке магистрантом учебного материала с учётом учебников, лекционных и семинарских занятий, сгруппированного в виде контрольных вопросов. Лекционный материал является базовым, с которого необходимо начать повторение соответствующего раздела или темы. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации в отведенное для них время.

Качественной подготовкой к государственному экзамену является полное знание всего учебного материала по курсам; свободное оперирование материалом; демонстрация знаний дополнительного материала; чёткие правильные ответы на дополнительные вопросы. Критерии оценивания результатов обучения при проведении государственного экзамена представлены в п.1.5 пособия. Непосредственная подготовка к государственному экзамену осуществляется по вопросам, представленным в п. 1.3.

### **1.3. Программа государственного экзамена**

Программа государственного экзамена составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (уровень магистратуры). Подготовка проходит на основании лекций, основной и дополнительной литературы (Приложения 1, 2, 3). Аннотации дисциплин приведены ниже.

## **Аннотации дисциплин**

**Кадровая и социальная политика государства и организации.** Содержание и приоритетные направления государственной кадровой политики РФ. Кадровая доктрина: современная концепция ГКП: понятие, природа и сущностные черты; приоритетные направления ГКП РФ; кадровая доктрина; организационное и научно-информационное обеспечение государственной кадровой политики. Субъекты и объекты государственной кадровой политики РФ, ее правовые основы: роль и функции органов законодательной, исполнительной и судебной власти в формировании и реализации кадровой политики государства; нормативно-правовое обеспечение государственной кадровой политики. Современные тенденции социального развития. Социальная политика в Российской Федерации: влияние научно-технических достижений на социальную сферу общества; гуманизация управления хозяйственными объектами – современная тенденция научно-технической революции; важнейшие цели социальной политики государства; особенности социального партнерства в России. Кадровая политика организации как основа формирования стратегии управления персоналом: назначение кадровой политики и ее связь со всеми областями хозяйственной политики организации; принципы кадровой политики; влияние кадровой политики на формирование стратегии управления персоналом организации; концепции кадровой политики. Виды кадровой политики организации, ее элементы и этапы разработки: виды кадровой политики организации: активная и пассивная, реактивная и превентивная, открытая и закрытая; элементы и этапы разработки кадровой политики организации. Социальная среда организации и ее факторы как объекты управления: социальная среда организации как объект управления; внешние факторы социального развития организации; внутренние факторы социальных изменений: условия, охрана и безопасность труда, материальное вознаграждение трудового вклада; социальная защита работника и социально-психологический климат; социальная инфраструктура организации. Ме-

механизм управления социальным развитием организации: основные элементы механизма управления социальными процессами: постановка социальных целей, планирование социального развития, организация выполнения плановых мероприятий, координация и контроль, анализ результатов; отечественный и зарубежный опыт управления социальными процессами на уровне организации. Система управления социальным развитием организации. Социальная служба организации: основные принципы построения системы социального развития; подходы к построению организационной структуры управления социальными процессами; управление социальным развитием организации как элемент системы социального партнерства; становление и особенности системы социального партнерства в современной России; задачи и структура управления социальным развитием организации; основные функции социальной службы в организации; социальная служба как структурный элемент службы управления персоналом.

**Нормативно-правовое обеспечение управления персоналом.** Источники трудового права. Судебная практика в сфере труда. Локальные нормативные акты. Трудовые отношения: понятие, стороны, основания возникновения. Правовое регулирование трудового договора. Основные права и обязанности работников и работодателей. Рабочее время и время отдыха. Оплата труда. Трудовая дисциплина. Организация и управление трудом. Трудоустройство. Подготовка и дополнительное профессиональное образование. Социальное партнерство. Участие в деятельности профсоюзов. Материальная ответственность сторон. Госконтроль и надзор за соблюдением трудового законодательства. Охрана труда. Разрешение трудовых споров. Особенности регулирования труда отдельных категорий работников: женщин и лиц с семейными обязанностями; несовершеннолетних работников; руководителя организации и членов коллегиального исполнительного органа организации; совместителей; временных работников; сезонных работников; работников, работающих вахтовым методом; работников, работающих у работодателей-

физических лиц; надомников; дистанционных работников; работников, работающих в районах Крайнего Севера; работников транспорта; работников, занятых на подземных работах; педагогических работников; работников дипломатических представительств; работников религиозных организаций; работников – иностранных граждан.

**Инновационные технологии принятия кадровых решений.** Кадровые решения, их специфика и классификация: кадровые решения как разновидность управленческих решений; кадровая деятельность – основа специфики кадровых решений: основные подходы к принятию кадровых решений; объекты и субъекты кадровых решений. Проблемы и концептуальные модели разработки и принятия кадровых решений: общие проблемы моделирования; необходимость моделирования кадровых решений; типы моделей: физическая, аналоговая, математическая, административная и др.; процесс построения модели кадрового решения. Технология и методы разработки и реализации управленческих кадровых решений: этапы и организация процесса разработки кадровых решений, информационное обеспечение процесса, и методы оптимизации; требования к оформлению решений; экспертные и логические методы выработки управленческих кадровых решений; метод моделирования и программирования: экспертное и нормативное прогнозирование. Инновационные направления разработки, обоснования и принятия управленческих кадровых решений: методологические основы автоматизации поддержки принятия кадровых решений; организация информационной и вычислительной поддержки; методы моделирования знаний, разработка и применение экспертных систем. Условия и факторы качества кадровых решений: свойства, характеризующие качество кадровых решений: сбалансированность прав и обязанностей, обоснованность, непротиворечивость, конкретность, гибкость и подвижность, своевременность. Методы оценки эффективности кадровых решений: эффективность кадровых решений как степень соответствия ожидаемого уровня полезного эффекта желаемому уровню полез-

ности; виды эффективности кадровых решений: организационная, экономическая, социальная, психологическая, правовая и др.; методы определения эффективности. Контроль реализации и ответственность в принятии кадровых решений: принципы и этапы контроля, составляющие процесса контроля исполнения принятых кадровых решений; ответственность руководителя как элемент процесса принятия и реализации кадровых решений; виды и формы ответственности.

**Современные проблемы управления персоналом.** Факторы, влияющие на результативность управления персоналом. Первичный (правовые установки, экономика, система образования, союзы общественных интересов) и вторичный (демографическая ситуация, общественная трансформация, технический прогресс) контуры рамочных условий управления персоналом. Гипотезы трансформации представлений о ценностных ориентациях, тренд измененных ценностей. Проблемы выбора технологий при поиске, отборе и введении персонала в организацию. Современные проблемы использования персонала: разработка антимоббинговой стратегии, работа с персоналом старших возрастов, диагностика и снижение уровня абсентеизма и презентеизма в организации, технология наджинга в работе с персоналом. Проблемы менеджмента персонала интернациональной организации (отбор, использование труда экспатриантов, реинтеграция).

**Мониторинг и анализ системы управления персоналом: цифровизация процессов.** Содержание функционально-стоимостного анализа (единство функционального и стоимостного подходов к анализу и совершенствованию системы и технологии управления персоналом, организации труда и трудовых процессов; понятие, цели, задачи, объекты, принципы, функционально-стоимостного анализа). Мониторинг и функционально-стоимостной анализ системы и процессов управления персоналом (необходимость проведения мониторинга и анализа системы управления персоналом; понятие мониторинга и ФСА системы управления персоналом, особенности проведе-

ния). Методы и субъекты функционально-стоимостного анализа управления персоналом (методы, методика и приемы функционально-стоимостного анализа; субъекты проведения ФСА системы управления персоналом). Основные этапы функционально-стоимостного анализа управления персоналом: подготовительный, информационный, аналитический, творческий, исследовательский; рекомендательный, внедрения. Оценка результативности управления персоналом (понятие эффективности и результативности деятельности; методы оценки эффективности и результативности деятельности персонала; оценка эффективности службы управления персоналом; оценка эффективности совершенствования системы управления персоналом; формирование электронной базы данных о системе управления персоналом). Цифровое обеспечение оценки результативности управления персоналом, формирование электронной базы данных для принятия управленческих решений в сфере управления персоналом.

**Кадровый консалтинг и аудит в цифровой экономике.** Содержание и основы кадрового консалтинга организации. Методология и особенности кадрового консалтинга в цифровой экономике. Сущность, задачи и направления аудита персонала. Организация кадрового аудита в условиях цифровизации экономики. Контроллинг в системе управления персоналом.

**Управление мотивацией и лояльностью персонала.** Место и роль мотивации труда в системе управления персоналом. Мотивационные типы работников: оценка, особенности стимулирования. Формирование системы мотивации. Методы трудовой мотивации. Диагностика системы мотивации и стимулирования труда работников. Удовлетворенность трудом, текучесть, абсентеизм. Разработка компенсационного пакета организации. Разработка постоянной и переменной частей оплаты труда. Социальный пакет организации. Оценка эффективности системы мотивации. Психологический контракт: понятие, виды, содержание. Формирование позитивного психологического контракта. Лояльность персонала: понятие, формирующие факторы. Лояль-

ность персонала и бренд работодателя. Уровни и модели лояльности персонала. Методики исследования лояльности персонала. Программа развития лояльности сотрудников.

**Управление талантами в организации.** Понятия «талант» и «управление талантами». Роль управления талантами в современной организации. Основные направления работы с талантливými сотрудниками: привлечение и адаптация, оценка, обучение и развитие, удержание в организации. Роль адаптации в управлении талантами. Понятие, цели и задачи адаптации персонала. Виды адаптации персонала. Механизм управления адаптацией персонала. Современные модели наставничества. Формирование программы адаптации сотрудников. Обучение персонала: цель, задачи, методы, оценка результативности. Оценка деятельности персонала: современные тенденции и методы. Эффекты восприятия, влияющие на оценку персонала. Управление карьерой. Якоря карьеры. Работа с кадровым резервом как элемент управления талантами.

**Управление организационной культурой и репутацией работодателя.** Формирование организационной культуры в процессе развития компании. Феномен организационной культуры, этапы ее возникновения по Ф. Лютенсу. Основные элементы организационной культуры. Эволюция организационной культуры в процессе смены «жизненных циклов» организации. Социальные, этнические, конфессиональные и культурные факторы формирования организационной культуры. Функции и задачи менеджера/специалиста по организационной культуре. Классификация типологий организационной культуры. Репутация работодателя и ее связь с организационной культурой. Дифференциация понятий «репутация», «имидж» и «бренд» работодателя, их связь с организационной культурой компании. Значение репутации работодателя для системы управления персоналом. Типы репутаций компаний-работодателей. Процесс формирования репутации работодателя. Методы исследования организационной культуры и репутации компании.

Трудности, возникающие при исследовании организационной культуры. Методы и модели исследования организационной культуры и социально-психологического климата. Подходы к анализу репутации работодателя (индикаторный и балльный подходы). Методы анализа и оценки репутации работодателя: внутренний и внешний репутационный аудит, Модели RapTrack и WorkRep. Поддержание и изменение организационной культуры и репутации компании. Методы поддержания организационной культуры. Факторы, обуславливающие необходимость изменения организационной культуры и репутации работодателя. Мероприятия по изменению репутации работодателя.

**Управление поведением и организационной идентичностью.** Научные основы и методы организационного поведения: организация в условиях информационных технологий, роста глобализации и диверсификации рабочей силы; научные основы и подходы; методы дисциплины; основополагающие концепции организационного поведения и этапы развития науки. Личность и установки в организации: понятие, теории и факторы, определяющие поведение личности; методы ее оценки; правила проведения наказания; социализация и адаптация в организации; установки и их компоненты: факторы, порождающие установки (связанные с работой); функции и способы изменения установок. Удовлетворенность трудом, преданность организации и вовлеченность персонала как важнейшие организационные установки: удовлетворенность трудом, ее факторы и влияние на деятельность организации; преданность организации, ее компоненты и влияние на деятельность организации; вовлеченность персонала и ее влияние на деятельность организации; методы измерения удовлетворенности трудом, преданности организации и вовлеченности. Организационная идентичность: сущность и междисциплинарный характер сферы исследований организационной идентичности; модели и элементы корпоративной идентичности; её связь с имиджем, философией и стратегией организации, её историей и сферой деятельности; зависимость организационной идентичности от поведения высшего руководства

(вследствие увеличения взаимодействий между организациями и заинтересованными лицами), корпоративной культуры и национальной принадлежности; влияние удовлетворенности трудом, преданности организации и вовлеченности персонала на организационную идентичность; девиантное поведение работников как результат снижения организационной идентичности. Девиантное организационное поведение: виды и способы устранения: виды девиантного поведения; агрессия на рабочем месте, ее формы и способы устранения; служебные кражи и способы их сокращения; абсентеизм на рабочем месте; девиантное организационное поведение как результат снижения организационной идентичности работников. Власть и политика в организации: политические стратегии и тактики, этика власти: содержание власти и политики в организации; причины возникновения организационной политики; личностные и организационные факторы политики; политические стратегии и тактики приобретения власти в организации; этика власти и политики в организации. Управление впечатлением (имиджем): стратегии и методы: процесс управления впечатлением; условия, причины и следствия управления впечатлением; способы управления впечатлением при приеме на работу; стратегии управления впечатлением в организации. Научение: теории, принципы, практика: теории научения: поведенческие, познавательные и социальные; закон эффекта; позитивное подкрепление и его режимы; негативное подкрепление и его режимы; научение путем наблюдения; наказание: его содержание, условия и аргументы против применения. Организационное поведение в международном бизнесе: культура и ее аспекты в международном бизнесе; поведение в различных культурах; параметры межкультурных различий; препятствия (барьеры) на пути культурной адаптации; способы преодоления барьеров, препятствующих культурной адаптации.

**Стратегический менеджмент персонала.** Философия, концепция и стратегия менеджмента персонала. Виды кадровых стратегий, содержание кадровой и социальной политики. Компетентностный подход в формирова-

нии уровня развития работника и трансформации кадровых решений руководителя. Потенциал успешности. Бренд работодателя и его использование в обеспечении организации персоналом. Баланс «работа-частная жизнь». Традиционные и современные модели кадрового менеджмента (бизнес-партнерство).

**Маркетинг персонала и бренд работодателя .** Сущность маркетинга персонала и развитие маркетинговых технологий в управлении персоналом и брендом работодателя. Технология формирования бренда работодателя и реализации персонал-маркетинговых подходов в организации. Контроль успешности маркетинга персонала и привлекательности бренда работодателя

**Цифровые технологии в работе с кадровой информацией.** Специфика, источники и виды кадровой информации, работа с кадровыми документами. Понятие информации. Классификация видов информации. Роль кадровой информации в различных персонал - технологиях. Кадровые документы: виды, назначение. Требования к подготовке и оформлению управленческих и кадровых документов. Аудит состояния кадрового делопроизводства и кадрового учета. Цифровые технологии взаимодействия кадровых служб с внешними потребителями. Цифровое взаимодействие работодателя с госорганами. Цифровые технологии в обеспечении системы управления персоналом. Оптимизация кадрового делопроизводства и кадрового учета посредством информационного обеспечения системы УП. Информационно-справочные системы в работе кадровых служб. Специализированные комплексные HRM-системы. HRM-модули в составе корпоративных систем управления предприятием. Информационная безопасность предприятия. Определение и цели, механизмы информационной безопасности. Основные направления и инструментарий информационной безопасности. Мероприятия по обеспечению безопасности персональных данных

Подготовка к государственному экзамену осуществляется по списку вопросов (табл.1)

## Список вопросов к государственному экзамену

|     |                                                                                                                                                                                                      |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | Приоритетные направления государственной кадровой политики РФ. Кадровая доктрина.                                                                                                                    |
| 2.  | Управление персоналом: основные функции. Различия концепций управления персоналом и управления человеческими ресурсами.                                                                              |
| 3.  | Менеджмент персонала, ориентированный на стратегию: Мичиганская концепция стратегического менеджмента человеческих ресурсов; Гарвардская концепция стратегического менеджмента человеческих ресурсов |
| 4.  | Кадровая политика организации: содержание, виды, процедура разработки                                                                                                                                |
| 5.  | Технология принятия кадровых решений                                                                                                                                                                 |
| 6.  | Корпоративная идентичность: сущность, факторы, компоненты                                                                                                                                            |
| 7.  | Компетентностный подход в работе с персоналом: ресурсная теория, виды компетенций и их формирование в профиле пригодности работника                                                                  |
| 8.  | Маркетинг персонала: подходы к определению, сущность, принципы, факторы                                                                                                                              |
| 9.  | Формирование сегментов потенциальных работников. Определение целевых групп на рынке труда                                                                                                            |
| 10. | Механизм выявления основных конкурентов на рынке труда. Внутренний и конкурентный анализ. План мероприятий                                                                                           |
| 11. | Бренд работодателя: содержание, факторы, подходы к анализу                                                                                                                                           |
| 12. | Формирование и развитие бренда работодателя                                                                                                                                                          |
| 13. | Специфика внутреннего и внешнего HR-брендинга в организации                                                                                                                                          |
| 14. | Обеспечение организации персоналом: концепция привлечения и методы оценки кандидатов при найме                                                                                                       |
| 15. | Мотивационные типы сотрудников: диагностика, особенности стимулирования                                                                                                                              |
| 16. | Методы мотивации персонала (обогащение труда, партисипативное управление, управление по целям, модификация поведения)                                                                                |
| 17. | Лояльность персонала: понятие, уровни, факторы формирования.                                                                                                                                         |
| 18. | Обучение персонала: цели, методы, оценка эффективности                                                                                                                                               |
| 19. | Оценка деятельности персонала: цели, методы, процедура                                                                                                                                               |
| 20. | Управление талантами в организации                                                                                                                                                                   |
| 21. | Управление карьерой сотрудников. Работа с кадровым резервом.                                                                                                                                         |
| 22. | Смысл, источники и классификация власти                                                                                                                                                              |
| 23. | Стратегии и тактики приобретения власти. Этика реализации власти                                                                                                                                     |
| 24. | Лидерство в организации. Типы лидерского поведения в соответствии с уровнем развития персонала                                                                                                       |
| 25. | Современные аспекты групповой динамики и командной работы                                                                                                                                            |
| 26. | Организационные изменения: сущность, виды, способы преодоления сопротивления                                                                                                                         |
| 27. | Факторы, формирующие рабочие установки. Функции установок, способы их изменения                                                                                                                      |
| 28. | Организационная культура: понятие, функции, структура, типология                                                                                                                                     |
| 29. | Управление организационной культурой. Этапы формирования оргкультуры в организации, механизмы распространения и поддержания.                                                                         |
| 30. | Процесс формирования репутации работодателя                                                                                                                                                          |
| 31. | Репутация работодателя и ее связь с организационной культурой                                                                                                                                        |
| 32. | Система управления социальным развитием организации                                                                                                                                                  |
| 33. | Современные тенденции социального развития и социальная политика организации                                                                                                                         |
| 34. | Компенсационный пакет организации: понятие и структура                                                                                                                                               |

|     |                                                                                                   |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 35. | Формы и системы оплаты труда. Обоснование их выбора.                                              |
| 36. | Технология разработки постоянной части заработной платы. Система грейдов.                         |
| 37. | Кадровый консалтинг: понятие, процедура, методы                                                   |
| 38. | Аудит персонала: понятие, цели, виды, уровни и этапы проведения                                   |
| 39. | Мониторинг системы управления персоналом: содержание, цели, процедура                             |
| 40. | Функционально-стоимостной анализ системы управления персоналом: содержание основных этапов        |
| 41. | Цифровое взаимодействие работодателя с государственными органами власти                           |
| 42. | Персональные данные: понятие, принципы и технология работы                                        |
| 43. | Аудит состояния кадрового делопроизводства и кадрового учета в организации                        |
| 44. | Трудовой договор: понятие и значение; процедуры заключение и прекращение                          |
| 45. | Правовое регулирование дистанционной (удаленной) работы                                           |
| 46. | Трудовые споры: понятие, виды, причины, порядок разрешения                                        |
| 47. | Защита трудовых прав: понятие и общая характеристика основных способов защиты                     |
| 48. | Испытание при приеме на работу и его правовые последствия                                         |
| 49. | Аттестация работников и ее правовые последствия аттестации                                        |
| 50. | Понятие и виды переводов на другую работу                                                         |
| 51. | Предпосылки и особенности управления персоналом интернационального предприятия.                   |
| 52. | Выбор и обоснование политики обеспечения персоналом интернациональной организации                 |
| 53. | Особенности развития и оценки деятельности персонала интернационально ориентированных организаций |
| 54. | Современные проблемы реинтеграции работников интернациональных организаций                        |

#### **1.4 Пример контрольно – измерительного материала и рекомендации для подготовки**

КИМ формируется в соответствии с учебным планом, чтобы по результатам его выполнения можно было судить о степени освоения магистрантом учебного материала, о соответствии компетенций выпускника требованиям ФГОС.

Контрольно-измерительный материал состоит из трех вопросов, два из которых – теоретические и один – практическое задание по основным дисциплинам и дисциплинам профиля.

| Контрольно-измерительный материал №1 |                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.                                   | Эволюция организационной культуры в процессе смены «жизненных циклов» организации.                                                                                                                    |
| 2.                                   | Менеджмент персонала, ориентированный на стратегию: Мичиганская концепция стратегического менеджмента человеческих ресурсов; Гарвардская концепция стратегического менеджмента человеческих ресурсов. |

3. В результате проведенного консалтинга в ООО «Альфа-газ» было принято решение провести обучение семи электросварщиков и трех слесарей-монтажников в специализированном учебном центре, который занимается обучением специалистов газосварочного оборудования. Стоимость обучения и сертификации составляет 45 т.р. за человека. Ожидаются результаты: увеличение объемов выполняемых работ, экономия рабочего времени за счет применения специального оборудования. Дополнительный доход будет получен за счет роста производительности труда и товарооборота. Определите экономический эффект и эффективность от обучения кадров в специализированной организации. Вычислите изменение основных показателей деятельности после внедрения системы обучения в ООО «Альфа-газ». Таблица с расчетными данными прилагается.

Куратор ООП

\_\_\_\_\_ И.Б. Дуракова

**Вопрос 1.** Ответ на первый вопрос целесообразно начать с определения организационной культуры. Организационная культура – это набор наиболее важных положений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях и нормах, дающих людям ориентиры их поведения и действий<sup>1</sup>.

Далее необходимо подчеркнуть, что организационная культура имеет ряд основных свойств, среди них динамичность и адаптивность, - именно они определяют эволюцию культуры в процессе смены «жизненных циклов» организации. Согласно органическому подходу к управлению функционирование организации по шкале времени может быть представлено в терминах жизненного цикла, означающего как процессуальность развития, так и его стадийность.

При подготовке к ответу можно использовать теорию С. Ханди, установившую связь изменений организационной культуры и этапов жизненного цикла организации (рис.1).

В одной организации в процессе её эволюции можно проследить все типы культур. Так, на стадии зарождения преобладает культура власти, на стадии роста – культура роли, на стадии развития может формироваться культура задачи или культура личности, на стадии распада может быть использован любой из четырёх типов культур.

---

<sup>1</sup> Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. — 6-е изд., стер. — Москва : КНОРУС, 2018 — 202 с.

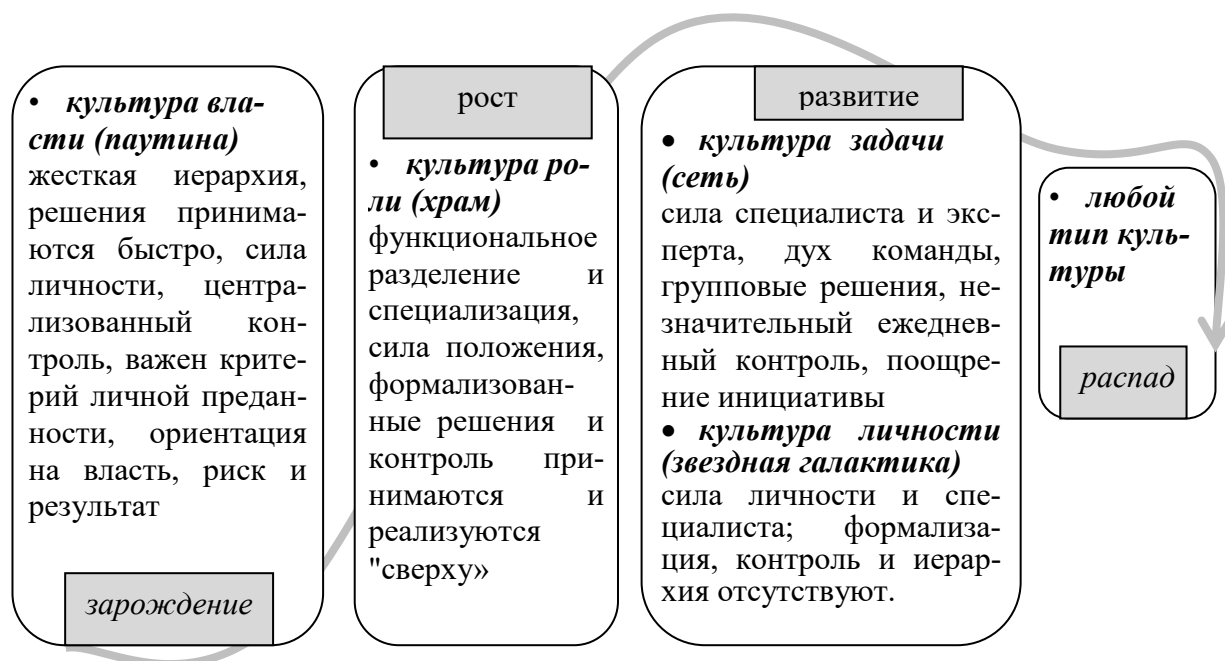


Рис. 1. Изменения организационной культуры в процессе смены этапов жизненного цикла организации (по С.Ханди)

Также можно характеризовать эволюцию организационной культуры на различных стадиях жизненного цикла организации, используя подход Т.О.Соломанидиной (табл. 2).

Таблица 2

Характеристика организационной культуры на различных стадиях жизненного цикла организации

| Стадии жизненного цикла организации | Характеристика организационной культуры                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                   | 2                                                                                                                                                                                                                                      |
| 1. Создание (выход на рынок)        | Дух коллективизма, сплоченность персонала, высокая активность в работе. Начальный этап в формировании организационной культуры, отсутствие четко сформулированных ценностей, целей организации, правил поведения персонала.            |
| 2. Детство (рост)                   | Становление организационной культуры, возможность ошибок из-за первых шагов на рынке, разработка первоначальных приоритетных ценностей, целей, налаживание внешних и внутренних связей. Развитие символики, традиций, обычаев, легенд. |
| 3. Юность (начало стабилизации)     | Упорядочение коммуникаций. Формирование индивидуального фирменного стиля, торговых марок, логотипов, фирменных шрифтов, цветов и т.п.                                                                                                  |

| 1                            | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. Зрелость (стабильность)   | Утверждение фирменного стиля управление имиджем и репутацией, развитая система социального обеспечения персонала, генерирование идей, проведение исследований и внедрение инноваций. Наличие сформировавшихся традиций, обычаев.                                                                                                                         |
| 5. Старение (спад, застой)   | Консервативность, излишний бюрократизм, многоуровневая сложная система контроля, препятствие новым идеям, отсутствие самостоятельности в принятии решений (индивидуальной ответственности), безынициативность, обезличенность персонала в области ответственности и обязанностей. Рост разрыва между декларируемой и реальной организационной культурой. |
| 6. Ликвидация или обновление | Возникает необходимость обновления, организационная культура не отвечает требованиям организации, не может выполнять свои функции. Формирование организационной культуры на новых основаниях (или модификация старой); ее неприятие персоналом.                                                                                                          |

Завершить ответ следует тем, что эволюция организационной культуры зависит от особенностей, организационная культура развивается вместе с организацией. При этом эффективность, устойчивость и жизнеспособность организации на каждой стадии жизненного цикла связана с состоянием организационной культуры и соответствием ее элементов требованиям стадии жизненного цикла.

**Вопрос 2.** Менеджмент персонала, ориентированный на стратегию. Мичиганская концепция стратегического менеджмента человеческих ресурсов; Гарвардская концепция стратегического менеджмента человеческих ресурсов.

Содержание ответа на вопрос должно быть структурировано таким образом, чтобы магистрант мог показать владение знаниями и навыками стратегического управления персоналом, представлять три обозначенных варианта стратегий. Для подготовки к ответу необходимо воспользоваться рекомендуемыми кафедрой Управления персоналом учебниками и учебными пособиями. Например, учебником «Управление персоналом» под ред. И.Б.Дураковой.- М.: Издательство ИНФРА-М, 2019.-570с.

Структура и содержание ответа могут быть следующими:

Во-первых, необходимо показать, что разработка стратегии персонала

относится к функции стратегического менеджмента персонала, выбор модели стратегии и ее формирование возлагается на топ-менеджмент.

Во-вторых, нужно дать определение стратегии. Стратегия управления персоналом — это планы, направления действий, последовательность принимаемых решений и методы, позволяющие дать оценку, провести анализ и разработать эффективную систему воздействия на персонал для реализации стратегии развития организации.

В-третьих, целесообразно пояснить, что первая предлагаемая стратегия - менеджмент персонала, ориентированный на стратегию, позволяет решать следующие три задачи:

- обеспечение организации необходимым трудовым потенциалом в соответствии с ее стратегией;

- формирование внутренней среды организации таким образом, чтобы внутрифирменная культура, ценностные ориентации, приоритеты в потребностях создавали условия и стимулировали воспроизводство и реализацию трудового потенциала и самого стратегического управления;

- разрешения противоречий в вопросах централизации-децентрализации управления персоналом. Одна из основ стратегического управления – разграничение полномочий и задач с точки зрения стратегичности и иерархического уровня исполнения.

В-четвертых, нужно дать характеристику Мичиганской концепции. Согласно ее содержанию, стратегия в сфере персонала исходит из организационной стратегии и, как функциональная стратегия, ограничивается только частичными фазами стратегического управления. Временные и содержательные приоритеты отданы стратегии организации, роль организационной структуры и стратегии в сфере персонала персонала – обеспечение вклада в ее реализацию. В табл. 3, содержание которой можно использовать при подготовке к экзамену, показана взаимосвязь направлений в кадровой стратегии и оперативной работе с персоналом и стратегического организационного поведения.

## Ориентации персонала в различных стратегиях

| <i>Стратегии</i>         | <i>Защитник</i>                                                                                                               | <i>Агрессор</i>                                                                                                                          | <i>Аналитик</i>                                                                                                                                        | <i>Реактор</i>                                                                                                               |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                        | 2                                                                                                                             | 3                                                                                                                                        | 4                                                                                                                                                      | 5                                                                                                                            |
| Стратегическое поведение | – позиционирование в одной маркетинговой нише при как можно лучшем удовлетворении клиентов                                    | – разработка новых продуктов и оперативное управление маркетингом                                                                        | – построение стабильных отношений продукт рынков и хорошо продуманные действия на рынке                                                                | – пассивная продуктово - рыночная политика и сравнительно ограниченная готовность к рискам                                   |
| Ориентации на персонал   | – краткосрочное планирование персонала<br>– обеспечение персоналом из внешних источников<br>– ограниченное развитие персонала | – особое (доминирующее) внимание маркетингу персонала<br>– формальный отбор и оценка развития персонала<br>– денежные побудители к труду | – долгосрочное планирование персонала<br>– большая роль развития персонала через обучение и повышение квалификации<br>– внутреннее повышение по службе | – спорадическое планирование персонала<br>– неформальные отбор, оценка и развитие персонала<br>– денежные побудители к труду |

В-пятых, нужно показать отличие Гарвардской концепции от Мичиганской, которое состоит в том, что ее цель – баланс между всеми заинтересованными сторонами: руководителями, инвесторами, владельцами, покупателями и сотрудниками. Интересы – покупателей – предоставление им продукта или услуги с сохранением баланса цены и качества. Интересы сотрудников – высокая зарплата, достойные условия труда, перспективы развития. Модель включает шесть элементов: ситуационные факторы, заинтересованные стороны, решения в сфере персонала, результаты управления, долгосрочные последствия. Так же, как Мичиганская, ориентированная на организационную стратегию, Гарвардская модель стратегии может учитывать инвестиционные стратегии, условия конкуренции, уровень развития персонала.

При подготовке к экзамену магистрант может использовать содержание рис.2 и табл.4.



Рис. 2. Гарвардская концепция управления человеческими ресурсами

Таблица 4

#### Характеристики стратегий управления персоналом

| Стратегии управления персоналом                                         | Характеристики                                                                                                                                                                                                                                            | Преимущества                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегия управления персоналом, ориентированная на инвестиции          | Стратегия необходима для сопровождения решений, определенных в процессе бизнес-планирования для инвестиционной сферы. Персонал сам становится инвестиционным объектом. Предприятие обретает способность реагировать на рыночные и общественные изменения. | <ul style="list-style-type: none"> <li>– способствует снижению сопротивления персонала решаемым задачам;</li> <li>– делает возможным своевременное планирование и проведение кадровых мероприятий;</li> <li>– способствует снижению стартовых издержек и затрат на обучение при внедрении новых технологий.</li> </ul> |
| Стратегия управления персоналом, ориентированная на ценности работников | Больше учитываются потребности работников и связанные с ними представления об общественных ценностях, в т.ч. учитываются и изменения в структуре ценностей.                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- учитывает возрастание такого фактора, как персонал;</li> <li>- способствует привлечению и удержанию высококвалифицированных работников;</li> <li>- создает условия для роста трудового потенциала.</li> </ul>                                                                 |

**Вопрос 3.** В задаче необходимо определить экономический эффект и эффективность от обучения кадров в специализированной организации. Необходимо обучить 10 работников, стоимость обучения и сертификации со-

ставляет 45т.р. за человека. Ожидается увеличение объемов выполняемых работ, экономия рабочего времени, рост производительности труда и товарооборота. Начать решение следует с вычисления абсолютных и относительных изменений основных показателей деятельности после внедрения системы обучения в ООО «Альфа-газ» (табл. 5).

Таблица 5

Основные показатели деятельности ООО «Альфа-газ»<sup>\*</sup>

| Показатель                                                    | До внедрения | После внедрения | Отклонения |        |
|---------------------------------------------------------------|--------------|-----------------|------------|--------|
|                                                               |              |                 | +/-        | %      |
| 1                                                             | 2            | 3               | 4          | 5      |
| Выручка, тыс.руб.                                             | 17505        | 19407           | 1902       | 110,87 |
| Себестоимость товарной продукции, тыс.руб.                    | 15010        | 15310           | 300        | 102,00 |
| Валовая прибыль, тыс. руб.                                    | 2495         | 4097            | 1602       | 164,21 |
| Чистая прибыль (убыток), тыс.руб.                             | 1996         | 3277,6          | 1281,6     | 164,21 |
| Коэффициент чистой прибыльности (Чистая прибыль /выручка), %  | 11,40        | 16,89           | 0,05       | 148,12 |
| Численность, чел.                                             | 53           | 53              | 0          | 100,00 |
| в т.ч. управленческого персонала                              | 8            | 8               | 0          | 100,00 |
| Эффективность труда, тыс.руб. на 1 раб. (выручка/численность) | 330,283      | 366,1698        | 35,88679   | 110,87 |
| в т.ч. управленческого персонала                              | 2188,125     | 2425,875        | 237,75     | 110,87 |

\* Серым цветом выделены числа, которые необходимо вычислить на основе имеющихся данных.

Чистая прибыль считается по валовой с учетом налога на прибыль в 20%. Далее оцените эффективность работы по повышению квалификации работников:

1) годовой экономический эффект составит (по валовой прибыли) 1602 тыс.руб.

2) эффективность мероприятия составит:  $1602/45*10=3,56$  руб./руб. (или 365%).

Далее нужно сделать вывод, что проект обучения кадров в специализированной организации эффективен, позволяет улучшить основные показатели работы предприятия и повысить конкурентоспособность продукции.

## 1.5 Критерии оценивания результатов обучения при проведении государственного экзамена

Во время государственного экзамена выпускник должен показать владение необходимыми компетенциями, иметь научное мировоззрение, обладать навыками научного анализа и демонстрировать их при построении и формулировании ответа на поставленные экзаменационные вопросы.

Уровень профессиональной подготовленности студента на государственном экзамене оценивается по следующим критериям:

- знание учебного материала дисциплин, заявленных в вопросах КИМ;
- умение точно раскрывать содержание понятий, используемых для научного описания явлений в сфере управления персоналом;
- навыки в применении теоретических знаний для анализа конкретных управленческих ситуаций, связанных с персоналом и решением прикладных задач по кадровому менеджменту.
- умение осмысленно воспринять дополнительный вопрос и, адекватно реагируя на его суть, сформулировать ответ;
- общий (культурный) и специальный (профессиональный) язык ответа, в т.ч. знание профильной терминологии и свободное осмысленное владение ею.

Уровень готовности выпускников к профессиональной деятельности определяется оценками: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно», которые соотносятся с соответствующими уровнями сформированности компетенций (табл. 6).

Таблица 6

Оценка уровня сформированности компетенций

| Оценка    | Соответствие оценки уровню сформированности компетенций                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| «отлично» | Выставляется при полных, исчерпывающих, аргументированных ответах на все основные и дополнительные экзаменационные вопросы. Ответы должны удовлетворять требованиям логической последовательности, четкости в выражении мыслей и обоснованности выводов, демонстрирующих |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       | знание источников нормативно-правовых актов, литературы, понятийного аппарата и умения ими пользоваться при ответе, что соответствует повышенному уровню сформированности компетенций.                                                                                                                                                           |
| «хорошо»              | выставляется при полных, исчерпывающих, аргументированных ответах на все основные и дополнительные экзаменационные вопросы. Ответы должны отличаться логичностью, четкостью, знанием понятийного аппарата и литературы по теме вопроса при незначительных упущениях при ответах, что соответствует базовому уровню сформированности компетенций. |
| «удовлетворительно»   | выставляется при неполных и слабо аргументированных ответах, демонстрирующих общее представление и элементарное понимание существа поставленных вопросов, понятийного аппарата и обязательной литературы, что соответствует пороговому уровню сформированности компетенций.                                                                      |
| «неудовлетворительно» | выставляется при незнании и непонимании студентом существа экзаменационных вопросов.                                                                                                                                                                                                                                                             |

Перед экзаменом проводится консультация профильными преподавателями кафедры и факультета. Результаты экзамена объявляются студентам в день проведения экзамена после оформления протоколов заседания ГЭК в установленном порядке и вносятся в зачетные книжки и ведомости. Оценка «неудовлетворительно» вносится только в ведомость. Магистрант, получивший оценку «неудовлетворительно» по государственному экзамену, не допускается к защите ВКР. Магистрант имеет право подать в апелляционную комиссию письменную апелляцию о нарушении, по его мнению, установленной процедуры проведения государственного аттестационного испытания и (или) несогласии с результатами государственного экзамена. Апелляция подается в апелляционную комиссию лично не позднее следующего рабочего дня после объявления результатов государственного аттестационного испытания [2, с.9].

Магистранты, успешно сдавшие государственный экзамен, приступают к подготовке и защите выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации).

## II. ПОДГОТОВКА И ЗАЩИТА МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ

### 2.1 Цель, задачи, основные требования и алгоритм подготовки магистерской диссертации

*Выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация)* - представляет собой итоговое аттестационное испытание, демонстрирующего и подтверждающего уровень основными компетенциями.

*Цель выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации)* – самостоятельная адаптация теоретических знаний, методических приемов и практических навыков к исследованию и научно обоснованному решению локальной проблемы организации в сфере управления человеческими ресурсами.

*Задачи выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации):*

- расширение и углубление знаний по соответствующему разделу или направлению дисциплин, относящихся к блоку «Управление человеческими ресурсами» («Управление поведением в организации, «Организационная культура», «Аудит и контроллинг персонала» и др.);
- изучение и систематизация содержания профильной отечественной и зарубежной, в том числе оригинальной литературы для выявления сущности предмета исследования, сложившихся направлений (школ) и подходов к его познанию;
- умение обосновать актуальность выбранной для исследования проблемы и сформулировать цель и задачи ее исследования;
- совершенствование навыков выбора и обоснования методов исследования выбранной проблемы;
- умение сформировать алгоритм решения поставленной задачи и обосновать с точки зрения экономической и управленческой науки каждый из его этапов;

- формирование навыков расчета экономической или социальной эффективности осуществляемого исследования;
- умение определить, сформулировать и обосновать научную новизну и практическую значимость полученного результата исследования.

Магистерская диссертация, являясь самостоятельным научным исследованием, выполняется под руководством научного руководителя (преподавателя выпускающей кафедры Управления персоналом).

Выпускная квалификационная работа (ВКР) является результатом работы над одной из выбранных магистрантом тем из предлагаемого Кафедрой и утвержденного их перечня. Алгоритм подготовки магистерской диссертации показаны на рис. 3.

Являясь законченной самостоятельной научно-исследовательской разработкой магистранта, ВКР должна отвечать следующим основным требованиям:

1. Целевая направленность результатов исследования на обоснованное решение локальной проблемы, позволяющее совершенствовать управление человеческими ресурсами и в соответствии с этим повышать эффективность (результативность) функционирования производственной, экономической или управленческой систем организации.

2. Соответствие разработанных решений по совершенствованию управления человеческими ресурсами организации или его отдельных сфер актуальным подходам к кадровому менеджменту, методическим положениям и рекомендациям, отраженным в соответствующей профильной литературе.

3. Конкретность и действенность выводов диагностики состояния управления персоналом и практических предложений (рекомендаций) по его совершенствованию.

4. Наличие элементов научной новизны, демонстрирующих способность магистранта к продвижению научного знания в исследуемой области управления человеческими ресурсами.



Рис. 3 Алгоритм подготовки магистерской диссертации

## 2.2 Примерная тематика магистерских диссертаций

Подготовка магистерских диссертаций осуществляется в рамках основного направления научных исследований кафедры *Управления персоналом*: «Научное развитие управления персоналом в системе социально-экономической политики и практики хозяйствования».

Примерная тематика выпускных квалификационных работ магистрантов, обучающихся по образовательной программе высшего образования – 38.04.03 Управление персоналом (уровень-магистратура), приведена ниже (табл.7).

Таблица 7

### Примерный список тем выпускных квалификационных работ

|     |                                                                                                                                        |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | Кадровая политика организации: формирование, реализация, критерии результативности                                                     |
| 2.  | Стратегия управления персоналом в организации: формирование и развитие (на примере организации)                                        |
| 3.  | Экосистемный подход в управлении человеческими ресурсами                                                                               |
| 4.  | Цифровые технологии управления персоналом (на примере организации)                                                                     |
| 5.  | Достижение баланса «работа-частная жизнь» в реализации стратегии кадрового менеджмента                                                 |
| 6.  | Цифровые технологии планирования персонала в организации: сравнительный анализ форм и методов                                          |
| 7.  | Проектирование рабочего места на основе обобщения и анализа подходов (на примере организации)                                          |
| 8.  | Компетентностный подход в формировании портрета пригодности работника к организации                                                    |
| 9.  | Сравнительный анализ традиционных и маркетинговых технологий в обеспечении обеспечения организации персоналом (на примере организации) |
| 10. | Развитие маркетинговых технологий в обеспечении организации персоналом (на примере зарубежного и отечественного опыта)                 |
| 11. | Формирование профиля требований к вакансии и его использование в процедуре маркетинга персонала (на примере организации)               |
| 12. | Модель маркетинга персонала-mix в поиске и использовании персонала (на примере организации)                                            |
| 13. | Формирование производственного климата организации в модели маркетинга персонала- mix                                                  |
| 14. | Имидж и бренд работодателя: технологии формирования и оценки (на примере организации)                                                  |
| 15. | Кадровая реклама и ее использование в привлечении персонала в организацию                                                              |
| 16. | Отбор кандидатов на вакансию: обоснование методов, организация, проведение, обоснование результативности                               |
| 17. | Адаптация работника в организации: исследование методов, механизма, результативности (на примере организации)                          |

|     |                                                                                                                                                                                  |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 18. | Формирование и реализация компенсационной политики (на примере организации)                                                                                                      |
| 19. | Разработка программы и обоснование методов развития персонала организации                                                                                                        |
| 20. | Менеджмент талантов в организации: содержание и формирование                                                                                                                     |
| 21. | Демотивация персонала и технологии ремотивации в организации                                                                                                                     |
| 22. | Обучение персонала: сравнительный анализ традиционных и новых форм и методов, обоснование их эффективности                                                                       |
| 23. | Карьера работника в организации: факторы влияния и методы планирования                                                                                                           |
| 24. | Зарубежный опыт управления персоналом организации (на примере конкретной функции управления персоналом)                                                                          |
| 25. | Оценка эффективности управления персоналом в организации                                                                                                                         |
| 26. | Бизнес-партнерство в организации: новые модели и методы                                                                                                                          |
| 27. | Формирование современной службы управления персоналом                                                                                                                            |
| 28. | Организационная культура: анализ природы, характеристика видов, создание и поддержание                                                                                           |
| 29. | Управление персоналом в малом бизнесе                                                                                                                                            |
| 30. | Управление оптимизацией численности персонала                                                                                                                                    |
| 31. | Конфликты в организации: методы диагностики и разрешения                                                                                                                         |
| 32. | Управление персоналом интернационального предприятия                                                                                                                             |
| 33. | Удовлетворенность трудом в теории и практике организационного поведения (факторы: работа, оплата, продвижение по службе, руководство, рабочие группы, условия работы; следствия) |
| 34. | Формирование корпоративной идентичности в организации                                                                                                                            |
| 35. | Группы и команды в организации: анализ природы, динамики, эффективность функционирования (на примере конкретной организации)                                                     |
| 36. | Смена парадигмы лидерского поведения: от влияния к служению                                                                                                                      |
| 37. | Стресс на рабочем месте: природа, факторы, способы профилактики и предотвращения                                                                                                 |
| 38. | Сравнительный анализ организационного поведения в разных культурах                                                                                                               |
| 39. | Управление персоналом в условиях экономического кризиса                                                                                                                          |
| 40. | Формирование условий труда в организации                                                                                                                                         |
| 41. | Инновационные технологии управления персоналом                                                                                                                                   |
| 42. | Формирование и развитие менеджмента здоровья в организации                                                                                                                       |
| 43. | Управление персоналом старших возрастных групп                                                                                                                                   |
| 44. | «Токсичный персонал»: классификация, методы снижения дисфункциональности в организации                                                                                           |
| 45. | Управление удаленной занятостью работников                                                                                                                                       |
| 46. | Разработка программы снижения абсентеизма и презентеизма в организации                                                                                                           |

## 2.3 Этапы подготовки магистерской диссертации

Процесс подготовки магистерской диссертации включает следующие основные этапы.

**1. Выбор и утверждение темы магистерской диссертации** является важным этапом ее подготовки, в значительной степени определяющим успех работы.

Выпускающая кафедра Управления персоналом разрабатывает и доводит до сведения магистрантов тематику магистерских диссертаций (выпускных квалификационных работ), в соответствии с которой выбирается тема конкретной работы. Состав тем выпускных квалификационных работ магистров утверждается Ученым советом факультета по представлению заведующих кафедрами.

Выбор темы магистранты осуществляют совместно с руководителем в соответствии со своими научными интересами и с учетом возможностей сбора конкретных практических материалов на базе практики. Магистранты должны иметь возможность выбора темы и руководителя. Поощряется самостоятельное предложение студентами тем диссертационных работ.

Тема магистерской диссертационной работы утверждается на заседании выпускающей кафедры.

**2. Согласование структуры магистерской диссертации и рабочего плана ее выполнения с научным руководителем** осуществляется после утверждения темы заведующим кафедрой. В соответствии с выбранной темой и проработанной профильной литературой (отобранной в зональной научной библиотеке, интернет источниках и рекомендованной руководителем) магистрант самостоятельно составляет план работы, обсуждает его с руководителем, который может скорректировать ход исследования, рекомендовать включение в него недостающих аспектов. Структура ВКР должна включать введение; три, в отдельных случаях – две главы, заключение, список литературы и приложения. Пример приведен в *Приложении 10*. На этом этапе производится и составление рабочего плана работы над магистерской диссертацией.

**3. Составление библиографии по теме диссертационного исследо-**

**вания.** Литература по теме диссертации может быть подобрана магистрантом при помощи предметных и алфавитных каталогов библиотек; информационно-справочных систем (типа «Гарант», «Консультант Плюс»). Целесообразно использовать фонды зональной библиотеки ВГУ, областной библиотеки им. И.С. Никитина.

Значительное внимание целесообразно уделить периодическим профильным изданиям (статьям в научных журналах), которые отражают современные тенденции и состояние вопросов, рассматриваемых в диссертационном исследовании.

Рекомендуемый состав периодических профильных изданий в библиотеке экономического факультета приведен в *Приложении 1*.

При выборе литературы для проведения исследования магистранту целесообразно обратиться к работам, опубликованным по проблемам управления человеческими ресурсами ППС кафедры управления персоналом и научным руководителем. Необходимость этого состоит в том, чтобы магистрант имел возможность получить квалифицированные рекомендации, продвигал научные исследования кафедры. Список наиболее значимых публикаций преподавателей кафедры Управления персоналом за 2016-2021 гг. отражен в *Приложениях 2 и 3*.

При заимствовании текста необходимо делать ссылку на автора (фамилия и инициалы) и источник (название, место и год издания, издательство, номер страницы).

**4. Определение концепции и плана диссертационного исследования** включает: обоснование актуальности темы; оценку степени ее проработанности; определение цели и задач исследования; определение предмета и объекта исследования; выбор методов исследования; разработку окончательного плана диссертационного исследования<sup>2</sup>. Осуществляется под руководством

---

<sup>2</sup> Составлено по: Рисин И.Е. Методология и организация исследовательской деятельности: учебное пособие/И.Е. Рисин; Воронежский государственный университет. – Воронеж: Издательский дом ВГУ, 2017. – 128 с.

научного руководителя и представляется для обсуждения на выпускающей кафедре.

**5. Сбор и обработка материалов по каждому из запланированных разделов магистерской диссертации** включает в себя работу над теоретическим и методическим разделами, прохождение всех предусмотренных практик и получение исходных данных для проектных разработок.

Работу над магистерской диссертацией целесообразно начинать с изучения законов Российской Федерации, нормативных актов исполнительной власти, учебников, учебных пособий, а также монографий. Наряду с указанными источниками следует изучить профильную литературу по теме выпускной работы, в том числе зарубежную на языке оригинала.

Важным моментом при написании магистерской диссертации является использование информации о видах и результатах деятельности персонала и организации в целом, полученной в период прохождения преддипломной практики. Документация организации формирует базу данных работы. При ее обработке магистранту необходимо использовать современные методы математико-статистического анализа. Магистрант может выявить закономерности и сделать научно обоснованные выводы о результативности деятельности персонала организации на основе экономико-математических методов. Также при сборе и обработке материалов применяют социологические методы исследования (опросы, анкетирование, интервью).

**6. Оформление магистерской диссертации согласно требованиям и представление научному руководителю** предполагает последовательное выполнение всех структурных элементов, предусмотренных планом ВКР. Это позволяет научному руководителю осуществлять контроль за ходом выполнения графика работы, вносить необходимые коррективы в структуру и содержание работы. К окончательному оформлению диссертации магистрант приступает после успешной предварительной защиты.

**7. Предварительная защита магистерской диссертации** осуществля-

ется по решению заведующего кафедрой. С этой целью составляется график предварительной защиты и назначается соответствующая комиссия. Комиссия может принять решение о внесении необходимых коррективов и допуске к защите. Крупные недочеты и недостатки влекут за собой возврат диссертации на повторное выполнение или доработку.

**8. Оформление окончательного варианта магистерской диссертации, доклада, раздаточного материала и электронной презентации.** После прохождения предварительной защиты и внесения необходимых изменений в текст диссертации магистрант приступает к оформлению окончательного варианта ВКР. Это предполагает соблюдение общих требований к оформлению работы. Магистрант готовит текст доклада и демонстрационный материал (раздаточный материал и электронную презентацию).

**9. Получение необходимой подписи и отзыва научного руководителя, допуска и подписи заведующего кафедрой.** Законченная выпускная квалификационная работа магистра предоставляется научному руководителю для получения отзыва и подписи. Работу подписывает заведующий кафедрой.

**10. Загрузка текста магистерской диссертации на портал ВГУ и проверка в системе "Антиплагиат".** Для входа в портал [www.edu.vsu.ru](http://www.edu.vsu.ru) пользователь должен ввести свои логин и пароль. Если магистрант ранее не входил в портал, ему следует воспользоваться функцией "Получить логин и пароль", можно входить в портал, используя свои учетные данные почтового аккаунта ВГУ или через ЕСИА портала Госуслуги<sup>3</sup>.

Магистерская диссертация (ВКР) загружается в виде одного файла в формате \*.doc, \*.docx, \*.odt, \*.rtf, \*.pdf. Файл *не должен* быть защищен. *Не допускается* загрузка ВКР в виде архивированного файла и файла со страницами, представленными в виде отсканированных изображений текстовых страниц. Запрещается использование в файлах ВКР средств, препятствующих

---

<sup>3</sup>При затруднениях со входом в портал студентам следует обращаться к сервису «Не могу войти на сайт» [https://edu.vsu.ru/login/forgot\\_password.php](https://edu.vsu.ru/login/forgot_password.php).

автоматическому распознаванию заимствований. При обнаружении такого факта работа будет снята с рассмотрения. Максимальный размер загружаемого файла ВКР составляет 10 Мбайт.

Текст сохраненного файла ВКР *автоматически* отправляется на проверку в систему «Антиплагиат». Проверка работы занимает время с задержкой до 30 минут. Полученные результаты этой проверки отображаются рядом с иконкой и названием загруженного файла в виде значения процента оригинальности текста и ссылки на подробный отчет анализа.

Пороговое значение оригинальности магистерской диссертации составляет 60%, что утверждено решением ученого совета ВГУ.

**11. Получение рецензии на магистерскую диссертацию, справок и актов о внедрении результатов исследования.** Выпускная квалификационная работа магистрантов подлежит рецензированию. Рецензентом становится специалист по профилю рецензируемой работы, в т.ч. службы персонала организации - объекта исследования. Возможно оформление справок о практической значимости и актов внедрения.

## **2.4 Структура и содержание магистерской диссертации**

Структура и содержание магистерской диссертационной работы определяются магистрантом и научным руководителем индивидуально в процессе совместной работы, она должна включать обязательные элементы. Структура магистерской диссертации: титульный лист, содержание, введение, основная часть (три главы, в отдельных случаях - две), заключение, библиографический список, приложения.

**1. Титульный лист** является первой страницей рассматриваемой научной работы (номер страницы на нем не проставляется). Как правило, его заполняют по образцу, установленному вузом (*Приложение 4*).

**2. Лист «Содержание»** отражает ее формализованную структуру. Наименования всех структурных частей работы должны соответствовать назва-

ниям глав, параграфов основной части.

**3. Введение.** Обосновываются следующие положения выпускной квалификационной работы:

**3.1 Актуальность** проблемы, важность ее решения для отечественных организаций. Обоснование актуальности может исходить из объективной потребности новых подходов к работе с персоналом, вызванных реформированием экономических отношений и управления; отсутствием адаптированных к реалиям российских хозяйствующих субъектов методик по формированию бренда работодателя, достижению в организации баланса между работой и частной жизнью, занятости в условиях многообразия и др.

Изложение актуальности целесообразно структурировать. Например, при исследовании проблемы работы с персоналом старшего трудоспособного возраста структурирование может быть следующим. *Тема своевременна, во-первых, ввиду сложившейся демографической ситуации, особенностью которой является положительная динамика в структуре трудоспособного населения лиц старших возрастов. Во-вторых, потребностью работодателей в замещении вакансий и отсутствием на рынке труда рабочей силы, владеющей необходимыми компетенциями. В-третьих, переоценкой ценностей у молодежи; в-четвертых, желанием работников старших возрастов продолжать занятость в организации и т.д.*

**3.2 Цель ВКР.** Как правило, формулировка цели соответствует названию выбранной темы или проблемы и должна ориентировать на результат исследования. Например, цель исследования по теме «Удаленная занятость работников в организации», проводимого на базе высшего учебного заведения, может быть определена и заявлена в следующей редакции: *Разработка и обоснование программы удаленной занятости профессорско-преподавательского состава биологического факультета (название) университета» на основании исследования теоретических и методических аспектов проблемы.*

**3.3 Задачи ВКР.** Задачи конкретизируют цель и показывают ход работы (процесс) по решению проблемы. Как правило, решение каждой из задач должно излагаться в соответствующем, близком по редакции названия параграфе. Каждый параграф по своему содержанию продвигает исследование к поставленной цели. Если, например, в теме отбора и найма задача формулируется как *«определение сущности и анализ основных группировок методов оценки кандидатов»*, то название параграфа, посвященного решению этой задачи, может быть таким: «Сущность и назначение методов оценки кандидатов». Предполагается, что в процессе анализа основных групп будет дана характеристика каждого из входящих в нее методов и, соответственно, определены их назначение и адресность (для предварительного отбора, для отбора кандидатов на сезонную работу, для оценки пригодности молодых специалистов и т.д.).

Задачи могут формулироваться также в детализированной версии. Под «детализированной версией» понимается такой вариант формулировки задач, который показывает или более глубокое «препарирование» проблемы (например, определение *сущности* происходит как последовательное решение двух задач: *«анализ сущности оценки исходя из философских категорий «содержание и сущность» и «характеристика методов оценки с учетом специфики ее объекта»*) или акцентирует внимание на использовании строго определенных (или оригинальных) подходов (например, *«анализ сущности оценки в японской школе отбора кандидатов»*).

В соответствии с выбранной версией исследования, а также сформулированной целью количество задач может быть равным числу параграфов или превышать его.

**3.4 Объект исследования.** Под объектом понимается в данном случае конкретный хозяйствующий субъект (предприятие, организация), на реальных данных (информационной базе) которого осуществляется исследование и деятельность отдельной сферы которого – в нашем случае «управление че-

ловеческими ресурсами» - предполагается совершенствовать или модернизировать.

**3.5 Методы исследования.** Магистрант должен показать, с привлечением какого инструментария получены результаты исследования. К методам исследования можно отнести следующие: сравнительный анализ, метод индукции и дедукции, метод аналогий, построение таблиц, графиков, расчет абсолютных, относительных величин, индексный анализ, факторный анализ, анализ динамических рядов, экспертные оценки и т.п. Характеризовать методы можно, разделив их на группы, например, *традиционные и современные; статистические* и др.

**3.6 Научная новизна исследования.** Сформулированный и обоснованный элемент научной новизны является подтверждением новаторства магистерской диссертации, показателем овладения магистрантом требуемыми компетенциями. Научная новизна означает факт отсутствия полученных результатов в подобных исследованиях, полученное в ходе обработки результатов опроса или эксперимента новое знание, нестандартное решение задачи, подтвержденные в опубликованных в научных студенческих изданиях статьях или тезисах докладов.

Для формулирования научной новизны целесообразно использовать такие понятия, как «отличающиеся от известных» и «позволяющие». Фактами научной новизны могут быть следующие: 1) новая формулировка уже исследованной проблемы; 2) новый признак классификации; 3) новый, обоснованный автором, фактор; 4) самостоятельно сформулированные предложения по повышению результативности в реализации исследуемых функций управления персоналом; 5) аргументированное предложение по вопросу, не изученному полностью до настоящего времени не разрешенному.

**Например, научная новизна исследуемой проблемы удержания ключевых работников в организации заключается в выявлении основного фактора текучести, заключающегося в моббинге на рабочем месте. Разработанная нами антимоббинговая стратегия позволяет снижать частотность боссинга, буллинга и стаффинга за счет ступенчатой реализации мероприятий: подтвержденного подписью ознакомления каждого работника о его знании о содержании цели и характере моббинга; подготовки документа о санкциях против моббера, его помощников, нейтральных участников моббинга; подготовки положений о защите объекта или жертвы моббинга; проведении профильных web-семинаров.**

**3.7 Информационная база для подготовки ВКР.** Необходимость ее демонстрация состоит в том, чтобы, во-первых, показать умение сбора разнопрофильных (теоретическая, методическая и др. литература) специализированных источников для разработки магистерской диссертации и обоснования его результатов, и, во-вторых, дать убедительные основания значимости и полноте собранного материала для решения поставленных задач.

В данном разделе введения достаточно ограничиться приведением (перечислением) информационных блоков, не детализируя их фамилиями авторов, за исключением случаев обязательности этого, продиктованной поставленными задачами. Например, если магистерская диссертация разрабатывается по теме «Модернизация подходов к формированию адаптации работников на основе методики Марии-Луизы Рейн», то в этом случае в соответствующем блоке данных имя ученого как автора работ привести уместно и необходимо.

Редакция содержания раздела может быть следующей: *выпускная квалификационная работа подготовлена на основании монографий по теме исследования, учебной литературы, статей периодической печати, справочников, а также материалов, собранных автором в службе управления персоналом торгового дома «1000 мелочей», и результатов проведенного в Доме социологического опроса. Детальная расшифровка источников должна быть*

приведена в списке литературы, помещаемом в конце работы, после раздела «Заключение».

**3.8 Апробация исследования** подтверждается публикационной активностью магистранта и наличием выступлений по исследуемой проблеме на различных конференциях и семинарах.

**3.9 Структура работы.** Во введении также приводятся данные о структуре научной работы.

Считается, что целесообразно составлять окончательный вариант введения после того, как написана основная часть магистерской диссертационной работы.

**4. Основная часть.** Непосредственному проектированию решения проблемы управления персоналом должно предшествовать ее изучение (исследование) с точки зрения теории и возможных методических подходов. Поэтому для основной части логична структура, включающая следующие главы: теоретическую, методическую и практическую (проектную).

**4.1.** В первой главе на основании проработанного массива профильных литературных источников (монографий, учебников, научных статей, материалов конференций) определяется следующие теоретические аспекты:

- а) сущность исследуемого вопроса, выявленная магистрантом в результате систематизации и критического осмысления различных авторских точек зрения (отечественных и зарубежных),
- б) степень разработанности проблемы,
- в) факторы, оказывающие на нее влияние,
- г) принципы (правила), существующие и традиционно используемые в исследовании данного вопроса,
- д) формы или виды явления (например, виды и формы обучения работников).

Важной составляющей первой главы является обоснование исследуемой проблемы с позиций трудового права и программного обеспечения.

**Пример.** Название первой главы ВКР по теме «Обеспечение организации персоналом» может быть сформулировано следующим образом: «Анализ сущности и факторов, влияющих на обеспечение организации персоналом». Двум поставленным вопросам («сущности» и «факторам») должны соответствовать по содержанию выделенные параграфы: 1.1 Необходимость и сущность обеспечения организации персоналом; 1.2 Внешние и внутренние факторы, влияющие на обеспечение организации персоналом. Результатом проведенного анализа должны быть ответы на поставленные в названии параграфов вопросы.

*Например, смысл управляемого обеспечения организации персоналом состоит в том, чтобы нацелить его на позитивные изменения в конкурентной деятельности предприятия при разумном соблюдении экономических, социальных и личных интересов его участников. ... Сущность обеспечения организации персоналом состоит в том, что этот процесс, во-первых, предопределяет позитивное развитие предприятия, во-вторых, сфокусирован для этого на поиске, привлечении и оценке пригодности кандидатов вакантной должности и, в-третьих, представляет выражение ожиданий предприятия, личности и общества. И т.д.*

**4.2.** Во второй главе дается основное содержание проблемы с точки зрения подходов к ее разрешению, производится систематизированный обзор инструментария и методик, отечественного и зарубежного опыта разрешения исследуемой проблемы. Например, применительно к обозначенной теме глава может быть названа как «Характеристика основных подходов к обеспечению организации персоналом», в ее содержании автор должен продемонстрировать возможные пути решения проблемы, структурируя их сначала на две группы – «без движения персонала» и «с движением персонала», а затем провести анализ каждой из далее выделенных подгрупп. В данном случае уместно более подробно осветить новые подходы – аутсорсинг, аутстаффинг. Важной составляющей должна быть проработка схемы привлечения кандидатов, выбор источников набора, обоснование методов оценки.

**4.3.** Третья, практическая (прикладная) глава должна быть нацелена на самостоятельную разработку магистрантом обоснованного варианта решения проблемы применительно к организации-объекту исследования. Глава включает глубокий анализ состояния проблемы управления персоналом в конкретной области (в соответствии с выбранной тематикой).

***ВКР (применительно к теме-примеру) должна включать:***

*а) характеристику организации: ее назначение, положение на рынке, оргструктуру, численность и структуру персонала (по возрасту, полу, образованию, профессии, стажу работы). Обозначенные стратегические цели;*

*б) обоснованную цель (например, разработка программы и формулирование рекомендаций по эффективному обеспечению «ООО Астория» конкурентоспособным персоналом»; в) состояние проблемы и подходы к ее решению в организации на момент исследования;*

*г) обоснование методов исследования (например, анкетный опрос занятого персонала для определения внутренней привлекательности рабочих мест; анкетный опрос заинтересованного в получении должности внешнего сегмента);*

*д) обработка результатов проведенных опросов, их систематизация и определение составляющих привлекательности организации для внутренних и внешних претендентов;*

*е) выбор источника для привлечения персонала, определение основных конкурентов и системных партнеров;*

*ж) разработка программы позиционирования организации на рынке труда.*

Практическую работу целесообразнее осуществлять с выделением основных этапов, которые нужно показать на общей схеме исследования.

Заключительным этапом практической работы должно быть обоснование результата с точки зрения его эффективности (целесообразности), которая может, помимо прочего, выражаться в снижении текучести персонала, менее интенсивного его обучения за счет привлечения профессионалов и т.д. Предложения и рекомендации должны следовать из результатов проведенной работы.

*Например, по приведенной теме:*

- 1) *согласно проведенному исследованию, для описания вакантной должности целесообразно использовать методику Роджера (макет и разработанный вариант Описания для секретаря-референта представлен в Приложении работы);*
- 2) *для решения проблемы привлечения молодых специалистов необходимо реализовывать в организации программы «преодоления шока реальности» и «выдвижение в резерв», что сделает работодателя более привлекательным для кандидатов без опыта работы и имеющих перспективу профессионального продвижения.*
- 3) .....

**5. Заключение.** В заключении формулируются основные выводы проведенной работы. Для подготовки заключения необходимо обратиться к задачам, поставленным во введении и по каждой из них сделать резюмированный вывод. Содержание заключения должно показывать, что автор магистерской диссертации на основании самостоятельно проведенного исследования предложил и обосновал один из вариантов решения заявленной в названии проблемы управления персоналом конкретной организации.

**6. Библиографический список.** В список включают все источники, которые были использованы в работе и на которые делались ссылки (нормативно-правовые акты, специальная научная и учебная литература, профильная литература, в т.ч. оригинальная зарубежная, информационные ресурсы сети Интернет и др.). Число и характер источников в списке позволяют судить о глубине изучения конкретной проблемы, документально подтверждают точность и достоверность приведенных в тексте заимствований: ссылок, цитат, информационных и статистических данных. В начале списка указываются нормативно-правовые источники (Конституция, Федеральные законы и подзаконные акты, указы и распоряжения Президента и др., соответствующие направлению исследования ВКР).

**7. Приложения.** При необходимости полностью исследуемый материал в виде диаграмм, таблиц, рисунков оформляется в виде приложения. Связь основного текста с приложениями осуществляется через ссылки, которые

употребляются со словом «смотри»; оно обычно сокращается и заключается вместе с шифром в круглые скобки по форме: (см. Приложение А).

Перед представлением ВКР на кафедру магистрант должен проверить состав элементов и их полноту по 11 пунктам (табл. 8)

Таблица 8

Типовой состав элементов магистерской диссертации (ВКР)

| № п/п | Наименование элемента                                                              | Примерное содержание элемента                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Примерное количество страниц |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| 1     | 2                                                                                  | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 4                            |
| 1     | Титульный лист                                                                     | Титульный лист магистерской диссертации (ВКР) должен быть подписан обучающимся, научным руководителем, руководителем от организации (в случае выполнения работы по заявке организации), заведующим выпускающей кафедры.                                                                                                                                                                                        | 1                            |
| 2     | Задание на выполнение выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации) | Включает перечень вопросов, подлежащих изучению и разработке в процессе выполнения ВКР, сроки выполнения ВКР. Подписывается обучающимся и научным руководителем.                                                                                                                                                                                                                                               | 1                            |
| 4     | Содержание                                                                         | Отражается окончательный вариант плана магистерской диссертационной работы (ВКР) и включает развернутый перечень глав и параграфов, включенных в работу с указанием их номеров страниц по тексту, а также введения, заключения, библиографического списка и приложений.                                                                                                                                        | 1                            |
| 5     | Введение                                                                           | Отражаются основные характеристики работы: актуальность и степень разработанности темы, цели, задачи, объект и предмет исследования, дается обоснование научной новизны (1-2 пункта), теоретической и практической значимости, методы и приемы исследования. Определяется структура работы и краткое содержание ее разделов.                                                                                   | 2-4                          |
| 6     | Первая глава (теоретическая)                                                       | Раскрываются теоретические аспекты и сущность тематики магистерской диссертационной работы (ВКР), проводится анализ научной дискуссии по исследуемому вопросу, отражаются позиции научного сообщества (авторов теорий, современных статей и монографий), результаты самостоятельно проведенной их систематизации, собственная точка зрения диссертанта по толкованию основных изучаемых категорий и дефиниций. | 30                           |

| 1 | 2                              | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 4   |
|---|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 7 | Вторая глава<br>(методическая) | Содержится решение задач, включающих:<br>-анализ методов изучения предмета исследования;<br>-характеристику этапов развития изучаемого вопроса;<br>-исследование факторов, влияющих на изменение состояния исследуемой проблемы;<br>-выявление общего и особенного в российской и зарубежной практике управления человеческими ресурсами относительно заявленной темы;<br>-определение и обоснование тенденций и закономерностей в динамике развития функций управления персоналом;<br>-характеристику инноваций в современной практике подходов к решению задач в сфере управления человеческими ресурсами.                                                                                                                                           | 30  |
| 8 | Третья глава<br>(прикладная)   | Фокусирование исследование на конкретном хозяйствующем субъекте и включает:<br>-характеристику предприятия (его назначение, положение на рынке, стратегические цели, оргструктуру, численность и структуру персонала);<br>-цель исследования (например, разработка программы и формулирование рекомендаций по эффективному обеспечению организации конкурентоспособным персоналом);<br>-состояние проблемы и подходы к ее решению на предприятии на момент исследования;<br>-обоснование методов исследования (например, анкетный опрос занятого персонала или кандидатов на найм);<br>-экспертную обработку результатов проведенных опросов, их систематизацию;<br>-формулирование результата, обоснование рекомендаций с точки зрения эффективности. | 30  |
| 9 | Заключение                     | Отражаются полученные результаты: дают оценку степени достижения поставленной цели и выполнения соответствующих задач; проводят оценку степени и результативности разработанных рекомендаций и возможность их применения на практике; определяют дальнейшие направления развития темы исследования. Для подготовки Заключения необходимо обратиться к задачам, поставленным во Введении и по каждой из них сделать резюмированный вывод. Содержание Заключения должно показывать, что автор на основании самостоятельно проведенной работы предложил и обосновал вариант решения заявленной в цели написания ВКР.                                                                                                                                      | 2-4 |

| 1  | 2                        | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 4                   |
|----|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| 10 | Библиографический список | Список должен содержать не менее 35 проработанных источников, в том числе не менее 3 зарубежных на языке первоисточника. 70% всех источников должны быть изданы в последние 5 лет.                                                                                                                      | не регламентируется |
| 11 | Приложения               | Различные вспомогательные, дополняющие и иллюстрирующие содержание ВКР магистранта материалы (такие как: таблицы, рисунки, вспомогательные расчеты и другие информационные данные; положения, должностные инструкции, формы анкет, опросных листов и т.п.).<br>Количество приложений не ограничивается. | не регламентируется |

## 2.5 Оформление магистерской диссертации

Существуют общие правила, регламентирующие написание и оформление научных работ собственно научного стиля, к которым относят и магистерскую диссертацию.

Магистерская диссертация включает текстовую часть, включенный в текст иллюстративный, знаковый и графический аппарат (таблицы, формулы, диаграммы, рисунки, графики и т.п.), библиографический список и приложения.

Текстовая часть магистерской диссертации выполняется на листах стандартного формата А4 (210х297мм) с использованием одной стороны листа, с применением печатающих устройств ЭВМ. Допускается представлять иллюстрации, таблицы и распечатки с ЭВМ на листах формата А3 (297х420мм).

Текст размещается на листах через 1,5 интервала на компьютерном принтере, шрифт стандартный – Times New Roman, размер 14. Сноски оформляют размером 10, текст внутри таблиц – размером 12 .

Соблюдают следующие размеры полей:

- левое – 30 мм;
- верхнее – 25 мм;
- правое – 10 мм;
- нижнее – 20 мм.

Выравнивание основного текста производят по ширине страницы.

Заголовки магистерской диссертации, слова: «ВВЕДЕНИЕ», «СОДЕРЖАНИЕ», «ЗАКЛЮЧЕНИЕ», «БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК», «ПРИЛОЖЕНИЯ» пишутся прописными буквами без точки в конце. Последнее слово каждого заголовка соединяют отточием с соответствующим ему номером страницы в правом столбце содержания.

Заголовки глав следует располагать в тексте диссертационной работы в середине строки без точки в конце и печатать прописными буквами. Если заголовки состоят из двух предложений, их разделяют точкой. Переносы слов в заголовках не допускаются.

Расстояние между заголовками и текстом должно быть равно 15 мм (одна пустая строка), такое же расстояние должно быть между заголовками.

Каждая глава должна начинаться с нового листа, параграф – продолжается по тексту.

Бланк «Задание» (*Приложение 5*) в диссертацию не вшивается, его помещают в файл и вкладывают в работу после титульного листа.

Нумерация страниц в ВКР сквозная - от начала (титульный лист, на котором номер страницы не ставится) до конца. Страницы с рисунками и таблицами (если они вынесены на отдельные листы) нумеруются как обычные. Приложения нумеруются отдельно от основного текста, арабскими цифрами без точки в конце. Например, Приложение 1, Приложение 2.

Приводимый в текстовой части графический материал (рисунки, таблицы) должен иметь наименование и быть пронумерован. Графический материал, приводимый по ходу текста, выполняется непосредственно на листах текстовой части или на отдельных вкладышах. На включаемый в диссертационную работу графический материал и перечень использованной литературы должны быть ссылки в текстовой части.

Все таблицы и рисунки должны иметь нумерацию в пределах раздела (главы) и свое название. Порядковый номер таблицы служит для ее связи с текстом. Таблицы нумеруются арабскими цифрами. Номер таблицы должен

состоять из номера главы и порядкового номера таблицы. Знак «№» перед порядковым номером и точку после него *не ставят* (например: Таблица 1.1).

Располагать рисунки и таблицы следует сразу же (или рядом) за первым упоминанием о них в тексте, даже если они представлены на отдельных листах.

Номер и название рисунка даются под ним (рис. 4), номер и название таблицы над ней (табл. \_), точки в конце названий *не ставятся*.

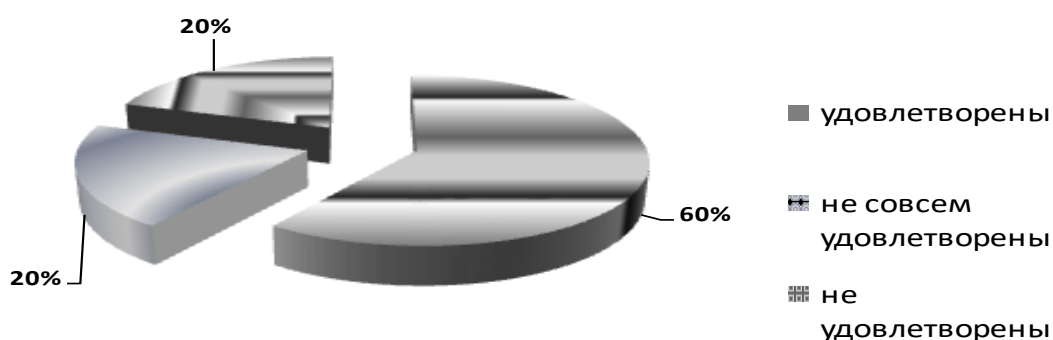


Рис. 4 Оценка удовлетворенности выбранной профессией, %

Рисунками считаются схемы, диаграммы, формы документов, графики и т.п. Недопустимо таблицы подписывать как рисунки.

Если таблица не помещается на листе, ее необходимо разбить на части. При этом обязательно в начале таблицы после заголовка вставляется строка с номерами граф (табл. 9).

Таблица 9

Динамика показателей .... в ПАО «СОЮЗ»

| Наименование показателя | 2021 г. | 2022 г. | Темп роста, % | Темп прироста, % |
|-------------------------|---------|---------|---------------|------------------|
| 1                       | 2       | 3       | 4             | 5                |
| 1. ....                 |         |         |               |                  |
| 2. ....                 |         |         |               |                  |
| 3. ....                 |         |         |               |                  |

Продолжение и окончание таблиц на следующих страницах оформляются следующим образом: часть таблицы, которая переносится на следую-

щую страницу, начинают со строки с номерами граф (название таблицы и ее заголовок не дублируются). Соответствующую часть таблицы обозначают над ее правым верхним углом (табл. 9).

Окончание (или Продолжение) табл. 9

| 1       | 2 | 3 | 4 |
|---------|---|---|---|
| 4. .... |   |   |   |
| 5. .... |   |   |   |

Стиль изложения в работе должен быть академическим, без каких-либо отступлений и риторических вопросов, при этом речь должна идти от третьего лица. Так следует писать: «При проведении исследования были использованы следующие методы...» или «В работе (либо просто «были») получены следующие результаты...», также можно говорить «Нами использовано...», и т.п.

Рекомендуемые речевые клише для каждого структурного элемента магистерской диссертационной работы представлены в Приложении 6.

Библиографический список размещается после третьей главы (перед приложением). Источники приводятся в алфавитном порядке. Образцы оформления литературы в зависимости от вида издания (книга под редакцией, авторская книга, статья и т.п.) приведены в *Приложении 7*

Страницы магистерской диссертации должны быть переплетены или скреплены каким-либо другим способом, работа - представлена в обложке.

К защите должны быть также оформлены отзыв научного руководителя (*Приложение 8*) и рецензия на диссертацию (*Приложение 9*).

Копии научных публикаций, грамот и сертификатов, демонстрирующих участие и победы на конкурсах и конференциях за период обучения в магистратуре по направлению «Управление персоналом», подтверждающие документы прикладываются к работе.

## 2.6. Порядок защиты магистерской диссертации

Защита магистерских диссертаций (ВКР) проводится в соответствии с расписанием ГИА. Ей предшествует следующая последовательность этапов подготовки, срок выполнения которых целесообразно соблюдать (табл. 10):

Таблица 10

Этапы подготовки к процедуре защиты  
магистерской диссертации (ВКР) по направлению подготовки 38.04.03  
«Управление персоналом»

| Этапы подготовки                                                     | Сроки выполнения                                                                                                                                                                           | Форма контроля (документ)                                                              |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                    | 2                                                                                                                                                                                          | 3                                                                                      |
| 1. Выбор магистрантом темы ВКР, согласование с научным руководителем | 1 семестр                                                                                                                                                                                  | Заявление                                                                              |
| 2. Утверждение темы и согласование структуры ВКР                     | 1 семестр                                                                                                                                                                                  | Решение кафедры                                                                        |
| 3. Написание и оформление ВКР                                        | Не позднее, чем за месяц до первого государственного аттестационного испытания                                                                                                             | Проверка руководителем всех материалов. Индивидуальные консультации                    |
| 4. Предварительная защита ВКР                                        | Не позднее, чем за 2 недели до установленной даты защиты.                                                                                                                                  | Представление результатов на кафедре Управления персоналом. Решение заседания кафедры. |
| 5. Проведение нормоконтроля текста ВКР                               | По графику                                                                                                                                                                                 | Подпись нормоконтролера на титульном листе                                             |
| 6. Проверка текста ВКР на объем заимствований                        | Окончательный вариант ВКР в электронном виде должен быть представлен обучающимися на проверку системой «Антиплагиат» лаборанту кафедры не позднее, чем за неделю до намечаемой даты защиты | Справка о антиплагиате, подписанная сотрудником кафедры                                |
| 7. Получение магистрантом отзыва научного руководителя               | До первого государственного аттестационного испытания                                                                                                                                      | Подписанный отзыв                                                                      |
| 8. Размещение текста ВКР на портале ВГУ                              | Не позднее, чем за неделю до намечаемой даты защиты                                                                                                                                        | Контроль загрузки магистрантами текста ВКР сотрудником кафедры                         |
| 9. Допуск зав. кафедрой управления персоналом к защите               | Не позднее, чем за одну неделю до защиты                                                                                                                                                   | Отметка на титульном листе ВКР                                                         |

| 1                                                                                                                                                                                                                                          | 2                                                       | 3                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| 10. Представление готовой ВКР в ГАК:<br>- магистерская диссертация;<br>- раздаточный материал и электронная презентация;<br>- справка (акт) о внедрении;<br>- отзыв и рецензия;<br>- копии публикаций результатов работы (научные статьи). | За неделю до защиты, но не позднее двух дней до защиты. | Включение секретарем ГАК работы студента в список для защиты |
| 11. Защита ВКР перед государственной аттестационной комиссией                                                                                                                                                                              | Согласно утвержденному графику                          | График проведения государственной итоговой аттестации        |
| 12. Результат защиты ВКР                                                                                                                                                                                                                   | В тот же день после оформления протокола заседаний ГАК  | Протокол заседания ГАК, ведомость, зачетная книжка           |

Процедура защиты устанавливается председателем государственной аттестационной комиссии (по согласованию с членами комиссии) и осуществляется в следующей последовательности:

1. Председатель государственной аттестационной комиссии объявляет начало защиты выпускной квалификационной работы магистранта (его фамилию, имя, отчество, тему диссертационной работы, фамилии, имени, отчества и звания научного руководителя и рецензента) и предоставляет слово секретарю комиссии.

2. Секретарь государственной аттестационной комиссии докладывает о наличии необходимых документов, кратко характеризует публикационную активность магистранта, его выступления на конференциях и научных сессиях.

3. Секретарь государственной аттестационной комиссии предоставляет слово магистранту для доклада.

4. Магистрант, предоставив членам комиссии иллюстрационный (раздаточный) материал, в течение установленного времени докладывает основные самостоятельно полученные результаты проведенного исследования. Раздаточный материал позволяет членам комиссии детально ознакомиться с

результатами, полученными в ходе выполнения магистерской диссертации. Доклад сопровождается демонстрацией презентационных материалов. Презентацию целесообразно готовить с использованием специальных программных продуктов. Стилизовое исполнение презентации должно быть сдержанным и деловым. Обязателен титульный слайд с указанием темы ВКР, автора, научного руководителя. На втором и третьем слайдах, как правило, размещают цель, задачи ВКР, научную новизну и структуру работы. На последующих слайдах демонстрируется информация в виде таблиц и рисунков, иллюстрирующих практическую часть магистерской диссертации. Презентация может дополнять раздаточный материал, помогая магистранту продемонстрировать результаты исследования, озвученные в докладе.

5. Члены государственной аттестационной комиссии по окончании доклада задают магистранту вопросы.

6. Председатель государственной аттестационной комиссии предоставляет слово научному руководителю, который дает характеристику содержания и качества диссертационной работы. В случае отсутствия руководителя его письменный отзыв оглашает секретарь.

7. Председатель государственной аттестационной комиссии предоставляет слово секретарю для оглашения отзыва рецензента, других материалов, представленных в государственную аттестационную комиссию.

8. Председатель государственной аттестационной комиссии предоставляет слово желающим выступить из числа: членов ГАК, прочих присутствующих.

9. Председатель государственной аттестационной комиссии предоставляет слово магистранту для ответа на замечания и завершающего выступления (не более 2-3 минут).

10. Председатель государственной аттестационной комиссии благодарит всех присутствующих за участие в проведенной защите и объявляет следующую защиту.

По окончании всех запланированных на данное заседание защит государственная аттестационная комиссия проводит закрытое совещание, на котором определяются оценки по шкале «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» и «неудовлетворительно». Критерии оценки защиты выпускной квалификационной работы магистров представлены в п. 2.7.

Процедура обсуждения устанавливается председателем государственной аттестационной комиссии. В спорных случаях рекомендуется выносить решение простым большинством голосов членов государственной аттестационной комиссии. При равенстве голосов решающим является голос председателя государственной аттестационной комиссии.

Результат защиты объявляется в тот же день после оформления в установленном порядке протокола заседания государственной аттестационной комиссии, ведомости и вносятся в зачетную книжку. Каждое заседание государственной аттестационной комиссии завершается объявлением оценок по выпускным квалификационным работам магистров, рекомендаций к опубликованию, дальнейшего обучения в аспирантуре. Эта часть заседания комиссии является открытой.

## **2.7 Критерии оценки магистерской диссертации**

Оценка магистерской диссертации по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом» осуществляется по следующим критериям:

1. Четкость и достаточность теоретических и эмпирических компонентов исследования (соответствие структуры и содержания ВКР поставленным цели и задачам, анализ и оценка существующих теоретических концепций по теме исследования, анализ и оценка современной практики управления персоналом, сбалансированность теоретической и эмпирической частей исследования).

2. Обоснованность решения проблемы исследования (соответствие тео-

ретико-методологической основы и информационной базы исследования его цели и задачам, адекватность количественного и качественного оценивания, обоснованность рекомендаций по совершенствованию управления персоналом).

3. Взаимосвязь решаемых задач (части исследования взаимосвязаны, обеспечена логическая последовательность и систематичность изложения).

4. Уровень проведения эмпирического исследования (точность количественных измерений, репрезентативность выборки).

5. Качество экономико-математической обработки результатов.

6. Качество оформления выпускной квалификационной работы. Оформление в соответствии с действующим ГОСТ 7.32 -91 «Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления».

7. Качество защиты. Четкость и ясность устного выступления, знание своей работы и современного состояния исследуемой проблемы, аргументированность ответов на вопросы. Использование иллюстративного материала.

Диагностическая шкала оценки магистерской диссертации по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом» представлена в табл.11.

Таблица 11

Диагностическая шкала оценки магистерской диссертации по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом»

| Критерий                                                                                               | «Отлично»                             | «Хорошо»                                                                                         | «Удовлетворительно»                                                                              | «Неудовлетворительно»                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                                      | 2                                     | 3                                                                                                | 4                                                                                                | 5                                                            |
| 1. Четкость, достаточность и лаконичность изложения теоретических и практических разделов исследования | Достаточная четкость обоих разделов   | Достаточная четкость разделов теоретического характера и недостаточная – практического характера | Достаточная четкость разделов практического характера и недостаточная – теоретического характера | Имеется четкость лишь отдельных понятий, понятия расплывчаты |
| 2. Обоснованность решения проблемы исследования                                                        | Решение проблемы обосновано полностью | Решение проблемы вполне обосновано,                                                              | Решение проблемы обосновано частично, даны                                                       | Решение проблемы не обосновано                               |

|                                                            |                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| следования, анализ проблемы                                | ностью и тщательно, анализ проблемы полный                                                                                                                                      | анализ проблемы недостаточно полный                                                                                                                    | отрывочные сведения о проблеме                                                                                                                                                          |                                                                                                                     |
| 3. Взаимосвязь решаемых задач                              | Все части исследования взаимосвязаны и соотносены с более общей научной проблемой                                                                                               | Решение задач взаимосвязано, но недостаточна связь с более общей научной проблемой                                                                     | Решение задач в целом взаимосвязано, но наблюдается относительная изолированность частей исследования                                                                                   | Задачи исследования не решены, имеется фрагментарная связь между отдельными задачами и частями исследования         |
| 4. Уровень проведения эмпирического исследования           | Очень высокий: методика и уровень исследования полностью соответствуют его целям и задачам, количественное и качественное оценивание адекватно и точно, выборка репрезентативна | Высокий: методика и уровень исследования в достаточной степени соответствует его целям и задачам, оценивание не вполне точное, выборка репрезентативна | Средний: методика и уровень исследования не полностью соответствует его целям и задачам, практическое исследование проведено с нарушением отдельных процедур, выборка нерепрезентативна | Низкий: методика и уровень исследования не соответствует его целям и задачам, практическое исследование отсутствует |
| 5. Качество экономико-математической обработки результатов | Очень высокое: расчеты практических данных осуществлены с применением экономико-математических методов и инструментов                                                           | Высокое: расчеты практических данных осуществлены преимущественно с использованием одного из экономико-математических методов и инструментов           | Низкое: экономико-математическая обработка результатов упрощенная                                                                                                                       | Экономико-математическая обработка результатов примитивная или отсутствует                                          |
| 6. Качество оформления                                     | Очень высокое: работа оформлена в полном соответствии с ГОСТом или имеется не более двух незначительных отклонений                                                              | Высокое: имеется не более 1 нарушения ГОСТа и двух отклонений                                                                                          | Среднее: имеется не более 2 нарушений ГОСТа и трех отклонений                                                                                                                           | Низкое: имеются грубые нарушения ГОСТа                                                                              |

|                          |                                                                                                  |                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                  |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          | ний от его требований                                                                            |                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                  |
| 7. Выступление на защите | Ясное, четкое изложение содержания, демонстрация знания своей работы, умение отвечать на вопросы | Четкое изложение содержания, излишне краткое изложение выводов, демонстрация знания своей работы, нечеткость ответов по отдельным вопросам | Пространное изложение содержания. Фрагментарный доклад с очень краткими или отсутствующими выводами, путаница в научных понятиях, отсутствие ответов на ряд вопросов | Пространное изложение содержания, фрагментарный доклад, в котором отсутствуют выводы, отсутствие ответов на вопросы, демонстрация отсутствия знания своей работы |

Итоговая оценка складывается из оценки членов ГАК на основе указанных выше критериев, выступления магистранта на защите, ответов на вопросы по теме работы, оценки, данной рецензентом и оценки научного руководителя. При спорных ситуациях окончательное решение принимает председатель ГАК.

Решение государственной аттестационной комиссии и повторное прохождение итоговой государственной аттестации принимаются в соответствии с П ВГУ 2.1.28 – 2018 Положение о порядке проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры Воронежского государственного университета.

## ГЛОССАРИЙ<sup>4</sup>

**АБЗАЦ** (нем. — уступ в предложении) — это самая мелкая композиционная часть текста, выражающая логически завершенную мысль. Графически она обозначается уступом в начале первого предложения, что называется «красной строкой». Благодаря абзацному делению текст делается легко читаемым. Правильное деление текста на абзацы показывает умение магистранта логически мыслить, чувствовать язык, системно воспринимать весь текст.

**АБСТРАГИРОВАНИЕ** (лат. — отвлечение) — мыслительный процесс, состоящий в способности отвлекаться от конкретных фактов, ситуаций, тем и подниматься до выделения в них общих и наиболее значимых свойств и отношений и затем это оформлять в понятия или «подводить» под определенное понятие. Магистрант пользуется изолирующим абстрагированием, например, анализом и синтезом, а также обобщающим — категориальным синтезом, обобщением, выработкой заключения и получением выводов. Реже им используется идеализация как абстрагирование информации. Роль абстрагирования в выполнении исследовательских работ растет от курса к курсу, значимость этого процесса также зависит от степени теоретичности темы.

**АДДИТИВНЫЙ МЕТОД** (лат. — прибавление) — метод суммирования, простого сложения и получения общего результата. Это наиболее часто используемый метод написания письменного текста исследования. Суть его в том, что к имеющемуся научному знанию, полученному из разных источников, магистрант добавляет свое, лично им добытую информацию — из опыта, собственных размышлений и т. д. Этот метод не предполагает изменения исходных позиций, а их дополнение, подтверждение.

**АКТУАЛЬНОСТЬ ТЕМЫ ИССЛЕДОВАНИЯ** - это свойство информации, которую магистрант собирается изложить в своем исследовании, иметь значимость и востребованность другими людьми в каких-либо сферах деятельности именно сегодня, в настоящее время. Определить актуальность темы исследования — значит показать: соответствие темы общественным потребностям, изложенным в государственных документах; раскрыть состояние ее на практике; определить заинтересованность науки в ее разработке.

**АНАЛИЗ** (греч. — разложение) — мыслительная операция, состоящая в разложении, расчленении предмета познания на составные части и рассмотрение их как самостоятельных. Это также метод познания при изучении теоретических и эмпирических источ-

---

<sup>4</sup> Составлено по: Безрукова В.С. Как написать реферат, курсовую и дипломную работу. — СПб.: Речь, 2008. — 176 с.

ников исследования. Как мыслительная операция анализ является начальным этапом познания проблемы. Как метод познания — это действие сложное, оно может сочетаться с другими, и потому выделяют виды анализа: системный, структурный, критический, проблемный, сравнительный и др.

**АНАЛОГИЯ** (греч. — соответствие) — метод построения и получения теоретического знания, состоящий в установлении некоторого сходства между известным объектом познания или описания и новым и построение нового на основе этого сходства, то есть по старому образцу. Так, по аналогии магистранты проводят свои эксперименты, по аналогии с имеющимися образцами пишут рефераты и курсовые работы по самым различным темам. Аналогия является основой моделирования, планирования, заимствования чужого опыта и его переноса в свою деятельность.

**АНКЕТИРОВАНИЕ** (фр. — справка, исследование) — это метод и действие по сбору эмпирической информации посредством опросного листа с серией определенных вопросов, отвечая на которые человек дает информацию о себе, своих интересах, отношениях, занятиях. Полученный путем анкетирования материал затем должен подвергаться статистической и качественной обработке, а также теоретической интерпретации. Магистранты используют этот метод при изучении более или менее крупной совокупности людей, грамотно проводя выборку респондентов, валидно составляя анкету, создавая благоприятные условия для процедуры анкетирования.

**АННОТАЦИЯ** (лат. — примечание) — это краткое библиографическое описание книги или статьи, сделанное в виде краткого (в 600 печ. знаков) изложения их особенностей: содержания, научного жанра, целевого и читательского назначения, сведений об авторе. Аннотации помещаются в книгах, брошюрах, перед статьями в журналах и газетах. Для магистранта они служат основанием ускоренного выбора источника для специального чтения.

**АРГУМЕНТЫ** (лат. — довод) — доводы, используемые для доказательства правильности какого-либо утверждения самого автора научной работы или научного положения, заимствованного магистрантом у других авторов. В качестве аргументом используются: статистический материал из эксперимента; факты из собственной практики; положения, ранее доказанные другими авторами, их цитирование; аксиоматические утверждения; устоявшиеся и общепринятые определения понятий.

**АСПЕКТ** (лат. — вид, взгляд) — это точка зрения как исходная позиция, на основе и с учетом которой проводится анализ и оценка используемого в работе теоретического и практического материала. Аспект — это всегда одна из сторон рассматриваемого предме-

та исследования.

**АСПЕКТНЫЙ АНАЛИЗ** — вид анализа, состоящий в выявлении в изучаемых материалах (письменных текстах или практическом опыте) сходных состояний, качеств, структур. Это также анализ фактов в свете одной какой-либо точки зрения, подхода, принципа, действия закона.

**БЛАГОЗВУЧНОСТЬ ТЕМЫ ИССЛЕДОВАНИЯ** - это качественная характеристика формулировки самой темы реферата, курсовой или выпускной квалификационной работы, а также отдельных заголовков глав и параграфов. Благозвучной формулировка становится, если она при ее произнесении звучит мягко, легко, созвучна особенностям русского языка, не требует больших внутренних пауз, приятна на слух. Специалисты утверждают, что благозвучность формулировок соответствует их смысловому совершенству.

**ВАЛИДНОСТЬ МЕТОДА ИССЛЕДОВАНИЯ** (лат. - действительный, законный) — соответствие метода поставленной цели его использования, то есть выявлять именно то, что необходимо исследователю. Метод исследования выбирается в соответствии с конкретной целью исследования и задачами, поставленными перед конкретным этапом работы. При этом он должен быть: а) надежным, то есть давать одинаковую информацию при его многократном использовании; б) объективным, то есть независимым от личных пристрастий исследователя; в) ориентированным на критерии оценивания получаемого материала; г) согласованным с другими методами исследования этого же явления; адекватным возможностям изучаемого объекта.

**ВВЕДЕНИЕ К ИССЛЕДОВАНИЮ** - первая и вступительная часть реферата, курсовой и выпускной квалификационной работы. Под заголовком «Введение» осуществляется презентация всей работы, описывается научный аппарат, которым пользовался магистрант при исследовании своей темы. В ВКР Введение пишется с полным раскрытием всего научного аппарата исследования: актуальность, проблема, цель, объект, предмет, методы исследования.

**ВЕРИФИКАЦИЯ** (лат. — делаю) — подтверждение истинности выдвинутых теоретических положений или гипотезы посредством эмпирической проверки, возможно эксперимента. Магистрант это проделывает в ходе диссертационной работы, где теоретическая часть как бы продолжается эмпирической — описанием опыта работы или эксперимента. Верификация является принципом логического построения исследовательской работы, когда из теории «вытекает» практика, а из практики — теория, принципом обязательного соответствия теоретической и практической частей работы.

**ВИДЫ АНАЛИЗА** — это специфика его применения при изучении теоретического и эмпирического материала. Различают следующие виды анализа: системный, критический, функциональный, проблемный, структурный, аспектный, понятийный, контент-анализ и др. Кроме того, выделяют количественный, то есть статистический, анализ и качественный, то есть содержательный.

**ВИДЫ ЗАКЛЮЧЕНИЯ** — это Выводы, Резюме и собственно Заключение. Магистрант может выбирать в соответствии с проделанной работой и характером исследования, а также в зависимости от владения технологией каждого из них.

**ВКЛЮЧЕННОЕ НАБЛЮДЕНИЕ** - метод исследования реальных явлений действительности посредством наблюдения в ходе участия в деятельности с этим явлением как объектом познания.

**ВНЕДРЕНИЕ** — это практическое воплощение в жизнь какой-либо идеи.

**ВОПРОС** — это высказывание, содержащее требование и побуждающее собеседника к размышлению и действию в процессе познания.

**ВЫБОРКА** — определение эмпирических единиц для изучения предмета исследования.

**ВЫБОР МЕТОДОВ ИССЛЕДОВАНИЯ** - магистрант совершает дважды. Во-первых, при изучении литературы. В зависимости от проблемы, цели и задач исследования, а также в зависимости от гипотезы он отбирает методы различного анализа научных текстов (проблемный, сравнительный, критический и др.), обобщения (интеграции, идеализации, моделирования и др.), схематизации и т. д. При изучении практики отбираются другие методы — наблюдения, эксперимента, беседы, опроса и т. д. Слово «выбор» означает брать что-то из многого, отбирать, размышлять над этим. От правильности выбора зависит успех всего исследования.

**ВЫБОР ТЕМЫ ИССЛЕДОВАНИЯ** — совершается на основе и с учетом личных познавательных и исследовательских возможностей обучающегося, с учетом ее актуальности, то есть востребованности наукой, практикой и лично самим магистрантом, а также с учетом времени, отводимого на подготовку работы. Как правило, список примерных тем дают кафедры.

**ВЫВОДЫ** — это новые суждения, получаемые на материале исследования. Это умозаключение из теоретического или эмпирического материала как из исходных посылок. Разработка вывода — это мыслительная операция получения логическим путем нового знания, не содержащегося непосредственно в изложенной теории или описанной практике. Выводы получаются на разнообразных сопоставлениях, обобщениях, дополнениях

посредством индукции, дедукции или аналогии. Они непременно должны «выводиться» из наличного и описанного материала и не выходить за его пределы. Выводами заканчивается реферат, каждая глава в курсовой и выпускной квалификационной работах.

**ГИПОТЕЗА** — исследовательская операция, составная часть научного аппарата исследования, заключающая в себе предположение о возможных результатах действия того или иного фактора или условиях достижения целей. Гипотеза разрабатывается только на основе уже выработанной цели и определения предмета исследования. Она используется в исследовании для объяснения путей и средств разрешения противоречий. Гипотеза нуждается в доказательстве, чему и посвящается все исследование. Различают гипотезы по развитию существующей теории, по проверке существующей теории, по разработке новых идей. На основе гипотезы разрабатываются задачи исследования.

**ГЛАВА** — так называется составная часть текста, описывающего проведенное исследование. Это наиболее крупная часть исследования, объединяющая однородный материал. Например, в дипломной работе есть теоретическая глава, экспериментальная глава, глава, описывающая опыт работы, глава, посвященная разработке и описанию методических рекомендаций. Главы делятся на параграфы. Каждая глава имеет свое название. Главы располагаются в логической последовательности: от теоретической до методической.

**ГРАФИК** — это наглядное изображение соотношения величин, их функциональной взаимозависимости с помощью геометрических и арифметических средств — чисел, плоскостей, точек, линий и т. д. График имеет систему координат: горизонтальную ось абсцисс и вертикальную ординат. На каждой из них наносятся шкалы измерения величин изучаемых явлений. Их пересечения показывают динамику изменения зависимости изучаемых величин. Графиком также называют диаграммы, схемы, таблицы, чертежи, номограммы.

**ДИАГНОСТИКА** — система методов выявления и измерения возрастных, половых, социально-психологических и иных особенностей отдельного человека и групп людей. Диагностика — обязательный составной компонент эксперимента, с ее помощью делаются «срезы» зависимых переменных и их изменений под влиянием независимых.

**ДИАГРАММА** — вид графического изображения информации в виде плоскостей; различаются столбиковые и секторные диаграммы и диаграммы Венна. Столбиковые диаграммы — это вытянутые вверх прямоугольники с одинаковой шириной. Высота прямоугольника соответствует изображаемой величине. Секторная диаграмма — круг, разделенный на секторы в соответствии с изображаемыми величинами. Диаграмма Венна — это плоскостное изображение соотношения части и целого. Диаграммы должны быть на-

глядными, красочными, понятными и краткими.

**ДИАЛЕКТИЧЕСКИЙ МЕТОД** — это метод научно обоснованного и логически верного доказательства истины. При этом учитываются всесторонние связи явления с внешней средой, которое рассматривается в движении, развитии и саморазвитии.

**ДИНАМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ** — составная часть диалектического метода, состоящая в выявлении причин тех или иных явлений и предсказаний ближайшего будущего в их развитии. Это анализ целого с позиций составных частей и, наоборот, составных частей с позиций целого. Динамический анализ используется при определении тенденций развития явлений и при прогнозировании событий, например, при разработке концепций, перспективных планов развития человека или событий.

**ЕСТЕСТВЕННЫЙ ЭКСПЕРИМЕНТ** — это эксперимент, проводящийся в естественных условиях (не в лаборатории), когда испытуемые продолжают свою привычную жизнедеятельность и часто не знают, что за ними ведется наблюдение. Такой эксперимент позволяет получить наиболее объективные данные и сближает теорию и практику.

**ЗАГЛАВИЕ** — краткое название реферата, курсовой или дипломной работы, их глав, параграфов и подпараграфов. Это лапидарная, т. е. сверхкраткая, форма представления содержания. В заглавии всегда представлен предмет исследования, заявлена основная тема. Заглавие выделяется большими интервалами от основного текста и шрифтом. Все заглавия заносятся в «Оглавление».

**ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ** — это составные части цели исследования, под цели. Для определения задач проводится декомпозиция цели, из нее выделяются те действия, которые надо совершить, чтобы ее достичь. Каждая задача не может повторять цель и быть шире ее. В идеале сумма задач, их решение приводит исследователя к достижению намеченной цели. Задачи формулируются после разработки гипотезы, поскольку только гипотеза определяет, по какому пути идет исследователь, стремясь достичь поставленной цели.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ** — в исследовании это завершающая часть, в которой делаются выводы по итогам проведенного исследования. Здесь показывается, что поставленная цель достигнута, а гипотеза доказана. Заключение строится, как правило, дедуктивным способом: сначала раскрываются общие, а затем частные идеи, доказывающие достижение цели и правомерность гипотезы. Оно пишется в форме резюме, выводов и собственно заключения, объединяющего и то и другое.

**ИДЕЯ** — основной смысл, замысел какой-либо деятельности, высказанного или написанного текста, стимулирующий дальнейшую жизнедеятельность человека и побуж-

дающий его к дальнейшему творчеству. Идея может быть целью, принципом, мотивом деятельности студента при выполнении исследовательской работы. Идея «закладывается» в цель исследования, в гипотезу, она формулируется в выводах и заключении исследования.

**ИЛЛЮСТРАЦИЯ** — наглядное пояснение текста посредством натурального описания предмета или его графического изображения.

**ИССЛЕДОВАНИЕ** — вид познавательной деятельности, состоящий в целенаправленном изучении малоизвестных и неизвестных явлений и фактов, получении новой информации о чем-либо.

**ИСТИНА** — это достоверно известное знание, знание правильное, проверяемое, подтверждаемое практикой, теоретически и логически обоснованное и способное быть использованным. Поиск и принятие истины в ходе исследования студентом означают отказ от лжи, списывания, подтасовки и искажения фактов. Ложное знание, выдаваемое за истину, искажает человеческую жизнь, затемняет восприятие жизни.

**КАТЕГОРИЗАЦИЯ** — выделение ряда понятий в качестве ключевых и ведущих в конкретном исследовании. Каждая работа, будь то реферат, курсовая или дипломная, имеет свой основной категориальный ряд, отличный от других работ. Исследователь обязательно занимается в своем исследовании категоризацией, т. е. выделяет категории, которые затем определяют весь остальной понятийно-терминологический аппарат исследования. Их установление и трактовка зависят от теории или учения, в рамках и на основе которых проводится данное исследование.

**КОНСУЛЬТАЦИЯ** — форма оказания научной помощи при выполнении магистрантом реферата, курсовой или дипломной работы. Консультирование — это ответы на возникающие у него вопросы, разъяснение неясных мест или ожидаемых сложностей и проблем. Консультирование способствует более продуманной работе, более быстрому ее выполнению. Как правило, проводится в форме индивидуального или группового собеседования.

**ЛАБОРАТОРНЫЙ ЭКСПЕРИМЕНТ** — это исследование какого-либо явления в искусственно созданных условиях, «очищенных» от нежелательных и неожиданных влияний. Для его проведения создаются специальные условия, исключаящие «шумы».

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ** - это систематизированный перечень действий, выполнение которых, по мнению автора и составителя, ведет к достижению поставленной цели. Этот перечень излагается как правила, нормы, мероприятия, условия, влияющие факторы, требования, советы и др.

**МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ** — наиболее широкое и общее знание о смыслах, направлениях и способах деятельности. К такому знанию при выполнении реферата, курсовой и дипломной работ относятся мировоззренческие основы, общие законы и принципы данной науки и методы исследования. Каждая научная, в том числе и учебно-исследовательская, работа выполняется в рамках определенной методологии.

**МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ** — это те мыслительные операции и практические действия, которые позволяют получить новое научное знание о предмете исследования. Различают теоретические и эмпирические методы исследования, а также методы обработки эмпирических данных.

**МЕТОДЫ ОБРАБОТКИ ЭМПИРИЧЕСКИХ ДАННЫХ** — методы их количественного и качественного описания. Количественное осуществляется с помощью математических методов и методов графического предъявления, качественное — как интерпретация фактов и использование различных видов анализа.

**МОНОГРАФИЯ** — научная публикация в виде книги, излагающая исследование одной темы и ее теоретическое описание. Это, как правило, сложная и актуальная тема, изученная глубоко и разносторонне, с учетом последних научных достижений. Среди научных публикаций именно монографии относятся к числу наиболее важных и «серьезных» работ.

**НАБЛЮДЕНИЕ** — это эмпирический метод исследования, состоящий в преднамеренно организованном восприятии изучаемого объекта, его поведения, изменений, отношений. При этом наблюдающий не вмешивается в естественный ход жизнедеятельности объекта, но может участвовать в ней согласно своей роли.

**НАУЧНАЯ НОВИЗНА ИССЛЕДОВАНИЯ** - определение вклада исследовательской деятельности магистранта (аспиранта) в науку. Рефлектируя над качеством проведенного исследования, проводя сравнительный анализ своих данных с известными в науке, студент определяет ту часть, которая дополняет, уточняет или изменяет ранее имеющиеся научные данные. Определение научной новизны своей работы является самооценкой исследования и описывается во «Введении» или в «Заключении».

**НАУЧНАЯ ШКОЛА** - разработка определенной научной проблемы сообществом единомышленников, имеющих единые методологические и научно-теоретические подходы к ее решению. Такие школы создаются в вузах и научно-исследовательских институтах из сторонников одной теории и разработчиков соответствующих ей идей. В них входят научные лидеры, как правило ученые, разрабатывающие теоретические идеи, руководящие экспериментами и способные к генерации идей, а также другие участники исследова-

ния более частных проблем — аспиранты, магистранты, студенты. Участие студента и разработке темы своего руководителя, поддержка его исследований, их использование — крайне необходимое условие формирования таких школ и развития науки в целом.

**НАУЧНЫЕ ПОНЯТИЯ** - понятия, выработанные и исследуемые наукой. У каждой науки — свой понятийный аппарат, но при необходимости допускается введение понятия из других научных областей, при этом в них устанавливаются смыслы, отражающие специфику конкретной науки. Научные понятия, существующие как термины, имеют строгий и ограниченный смысл, выполняя в текстах и на практике определенные функции.

**НАУЧНЫЙ АППАРАТ ИССЛЕДОВАНИЯ** - это перечень последовательных действий, определяющих границы, направление и характер исследования. К числу таких принадлежат определение актуальности темы, выявление противоречия, определение проблемы, формулировка цели, определение объекта и предмета исследования, разработка гипотезы, выработка задач, определение этапов, подбор методов и базы исследования, определение методологической и теоретической основы. Процесс выработки этих действий называется проектированием исследования.

**НАУЧНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ** — представитель кафедры или научной лаборатории, имеющий, как правило, научную степень и опыт проведения исследований в данной области, назначенный для оказания помощи студенту, который выполняет самостоятельную работу над рефератом, курсовой и дипломом. В его функции входит оказание помощи в проектировании исследования, контроль над его ходом и качеством описания и др.

**ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ** — краткая реферативная характеристика источников, используемых в процессе исследования. Как правило, делается во «Введении» при описании актуальности темы в той ее части, где речь идет о степени ее исследованности в науке. Если же это осуществляется в специальных главах и параграфах, то проводят либо специальные исторические экскурсы, либо более глубокий анализ различных видов. Но это уже не обзор литературы.

**ОБОБЩЕНИЕ** — объединение сходного, но не идентичного материала на едином логическом основании и получение вывода по сходству или различию. Обобщение как мыслительная и исследовательская операция используется при написании выводов по главам и «Заключения». Но существует и самостоятельная исследовательская деятельность — обобщение опыта работы, которая может стать и целью, и методом, и объектом исследования. Такое обобщение делается с использованием многих других методов.

**ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ** — это та часть теории или практики, в рамках которой ведется исследование. Объект определяет его границы и целостность, внутри которой исследуется предмет с той функцией, какую он выполняет именно в этом объекте как его часть. От объекта исследования следует отличать объект экспериментального исследования. В эксперименте таковым выступают участники эксперимента — испытуемые.

**ОППОНЕНТ** - лицо, критически оценивающее результаты исследовательской деятельности обучающегося. Это специалист — теоретик или практик, разбирающийся в проблеме исследования. Официальное оппонирование как рецензирование введено для ВКР. Неофициальное оппонирование возможно при защите курсовых, где оппонентами (рецензентами) становятся сами студенты.

**ОРИГИНАЛЬНОСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ** - это качество, характеризующее самобытность, неповторимость, своеобразие, нестандартность исследования. Как правило, оригинальность появляется там, где есть разумное сочетание традиционного и инновационного, индивидуального и типичного. Она характеризует самостоятельность и творческое начало исследователя.

**ОТЗЫВ** - форма оценивания стиля и характера исследовательской деятельности студента, его отношения к работе, организационной культуры, но не самой работы. Отзыв дается научным руководителем.

**ПАРАДИГМА** — научно обоснованные суждения, положения, идеи, получившие всеобщее признание и ставшие основой организации практики и проведения исследований.

**ПЛАГИАТ** - сознательное присвоение авторства на чужое произведение, высказывание, мысль, что возникает чаще всего при списывании и отсутствии ссылок на источник. Присвоение плодов чужого труда наказуемо в уголовном порядке.

**ПОНЯТИЙНО-ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ АППАРАТ ИССЛЕДОВАНИЯ** — совокупность научно обоснованных терминов-понятий, используемых студентом в своем исследовании и при его описании в реферате, курсовой и диссертационной работе. Все они подразделяются на категории, т. е. основные для данного текста понятия, ключевые понятия, т. е. понятия, выражающие основное содержание текста, и вспомогательные понятия, которыми описывают отдельные качества и признаки ключевых понятий.

**ПРАКТИЧЕСКАЯ ЗНАЧИМОСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ** — определение востребованности результатов исследования, конкретного потребителя и его рабочего места, где будет полезно применение данной работы — реферата, курсовой или дипломной.

**ПРЕДЗАЩИТА** - процедура предварительного просмотра и оценивания состояния

дипломной работы, ее готовности к защите перед экзаменационной комиссией. Проводится, как правило, за месяц до защиты, с расчетом времени на исправление недостатков и недоработок. Для ее проведения создается специальная комиссия во главе с проректором по науке или учебной деятельности. Комиссия принимает решение о допуске работы к защите.

**ПРЕДМЕТ ИССЛЕДОВАНИЯ** — это «слабая» часть противоречия, вынесенная как проблема и составляющая цель исследования. Это то, что конкретно исследуется и преобразуется в исследовании. Предмет исследования — органическая часть объекта исследования. В отличие от предмета всего исследования предмет экспериментирования всегда соотносится с особенностями своего объекта, т. е. тех людей, которые подвергаются экспериментальному влиянию независимых переменных.

**ПРИЛОЖЕНИЕ** — это информация, иллюстрирующая отдельные позиции проведенного исследования. В качестве такового могут выступать планы, протоколы, фото, рисунки, тесты, сочинения, автобиографии и другой эмпирический материал. Приложение оформляется отдельно от работы и помещается в ее конце, после «Списка литературы».

**ПРОБЛЕМА ИССЛЕДОВАНИЯ** - составная часть научного аппарата исследования, разрабатываемая на основе актуальности темы и выявленного противоречия. Проблема — это вопрос о том, как надо изменить «слабое» звено в противоречии и снять его. Она всегда ставится в виде проблемного вопроса. Не следует путать проблему исследования с теми недостатками, которые существуют в теории и практике.

**ПРОБЛЕМНЫЙ АНАЛИЗ** — вид анализа теоретического или эмпирического материала с позиции вклада в решение какой-либо проблемы или с позиций спорности, неочевидности авторских доказательств и выводов.

**РЕДАКТИРОВАНИЕ** — повторное вычитывание текста, поиск и исправление ошибок, неточностей, неясностей, несоразмерности его частей. Редактирование способствует повышению орфографической, синтаксической, лексической, педагогической культуры написания реферата, курсовой и выпускных квалификационных работ.

**РЕЗЮМЕ** — форма выводов или заключения, состоящая в последовательном и кратком перечне основных положений, изложенных в главе или всей работе.

**РЕПРЕЗЕНТАТИВНОСТЬ** — возможность применения результатов эмпирического исследования, проведенного на малых группах, в сходных группах большей численности. Это допустимость распространения выводов небольшого исследования на другие явления такого же класса. Репрезентативность зависит от качества выборки участников эксперимента. Чем выше репрезентативность, тем ценнее исследование.

**РЕЦЕНЗИЯ** — краткий критический анализ и оценка реферата, курсовой или выпускной квалификационной работы, даваемые оппонентом.

**САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА** — вид учебной деятельности в вузе или колледже, предоставление студенту свободы при выборе темы, методов и режима работы, создание условий для проявления творчества. Таковой является исследовательская деятельность и написание рефератов, курсовых и ВКР.

**САМОЭКСПЕРТИЗА ИССЛЕДОВАНИЯ** - критический анализ собственной работы и определение ее научной новизны и практической значимости.

**СБОРНИК НАУЧНЫХ ТРУДОВ** — научное произведение, посвященное итогам исследований разными авторами одной и той же или разных проблем. Это собрание статей разных ученых. Как правило, такие сборники объединяют труды сотрудников одного вуза или, при проведении научных конференций, разных вузов и даже нескольких стран. Статьи из этих сборников - самый ценный научный материал для проведения студентом своего исследования.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ** (греч. - описание книги) — достаточно исчерпывающий список литературы по изучаемой проблеме (теме), используемый магистрантом при выполнении исследования и представляющий обязательную часть реферата, курсовой и выпускной квалификационной работы. Располагается, как правило, после «Заключения» и перед «Приложением». В него входит перечень не только цитируемой литературы, но и имеющей прямое отношение к теме, прочитанной или повлиявшей на постановку и решение определенных задач. В библиографии приводится литературный источник с указанием автора (если он есть), редактора или составителя, названия, места издания, названия издательства и количества страниц. Литературные источники располагаются в алфавитном порядке.

**ССЫЛКА** — указание на источник высказываемого положения, цитирования, на анализируемый текст, а также на графические материалы, помещенные прямо в тексте, и приложения, его иллюстрирующие или дополняющие.

**СТАТЬЯ** — изложение результата теоретического или экспериментального исследования, относительно полно излагающее его ход и выводы.

**ТАБЛИЦА** — графическая форма предъявления материала цифрового и понятийного содержания. Она позволяет представлять емкий материал кратко и к тому же получать новые идеи при его анализе. Материал в таблице оформляется кратко, логично, ясно и понятно.

**ТЕЗАУРУС** — особый тип словаря, в котором термины-понятия располагаются в

строгой взаимозависимости и соотношении, начиная с наиболее значимого и широкого по смыслу и заканчивая частным. Каждый реферат, курсовая и дипломная работ имеют свой тезаурус. Составляется он сначала как перечень всех употребляемых научных понятий, затем их группировка и выделение ключевых слов и заканчивается дедуктивным расположением выделенных групп. Составление своего тезауруса желательно для упорядочения понятийно терминологического аппарата исследования, очищения его от лишних слов, для правильного использования в тексте.

**ТЕЗИСЫ** — краткое изложение какого-либо исследования, сделанных научных выводов как отдельных положений, выражающих основной смысл. Это свернутое изложение содержания. Они используются как источник научной информации.

**ТЕМА ИССЛЕДОВАНИЯ** — наикратчайшее выражение содержания всего исследования в виде заглавия. Она должна быть лаконичной, проблемной благозвучной и выражать главную мысль.

**ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ** — это тип исследования, состоящего в разработке теоретических проблем и получении теоретического вывода. Теоретизация — концептуальное описание познаваемого предмета с помощью научных методов и понятии. К теоретическим относятся исторические исследования и исследования методологического характера. Как правило, магистранты выполняют теоретические исследования лишь частично и оформляют их в виде отдельной, так называемой «теоретической главы».

**ТЕОРИЯ** - научное объяснение каких-либо явлений, действий, свойств, обобщающее и систематизирующее данные о них, предъявляющее доказательства и делающее выводы о перспективах развития. Теория — это и объяснение явлений, и прогнозирование их и их влияния на другие явления, события. Основой теории служат научные понятия и связи между ними.

**ТЕРМИН** — слово, употребляемое специалистами в научных текстах со специальным для данной науки значением. Каждая наука имеет свой устоявшийся набор терминов.

**ТЕРМИН-ПОНЯТИЕ** — это слова или словосочетания, получившие научный статус в какой-либо науке или теории и обладающие определенным объемом смыслов и значений. Отдельный термин может иметь несколько дефиниций, т. е. выражать несколько смыслов и значений, термин-понятие позволяет выделить только один смысл и одно значение, с тем, чтобы более точно использовать его в контексте. С его помощью уточняется функция термина и границы смыслового использования его в конкретном тексте.

**ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ** — первая страница текста реферата, курсовой и выпускной квалификационной работы с указанием темы, автора, научного руководителя и всех вы-

ходных данных (наименование министерства, учреждения, кафедры, факультета, места и года выполнения). Имеет строго стандартизированную форму.

**УНИФИКАЦИЯ** — приведение реферата, курсовой и дипломной работ к единому стандарту и выполнение всех требований к их оформлению.

**УЧЕБНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ** - вид деятельности магистранта, носящий одновременно и обучающий, и поисково-исследовательский характер. Исследование, проводимое самостоятельно магистрантом при научном руководстве со стороны профессорско-преподавательского состава вуза, выступает при этом организационной формой обучения. Реферирование, курсовая и работы — это виды учебно-исследовательской деятельности.

**ФАКТОР** - обстоятельства, ситуация, выступающие движущей силой развития каких-либо явлений, его стимулирующих. Это те элементы окружающей и внутренней действительности, которые влияют на конечный результат, эффективность того или иного действия. Это условия или причины изменений предмета исследования.

**ФАКТОРНЫЙ АНАЛИЗ** – установление и выявление скрытых от исследователя факторов, определяющих появление тех или иных показателей, качеств, свойств, состояний предмета или объекта изучения. Это процедура поиска факторов, предопределяющих появление новых свойств.

**ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ** – метод выявления функций рассматриваемого предмета исследования в системе других явлений и более широкого объекта. Функциональный анализ возможен только относительно явлений, ситуаций, качеств, способных выполнять какие-либо функции в системах, куда они входят.

**ЦЕЛЬ ИССЛЕДОВАНИЯ** — это словесно-логическое описание представления о результате исследования, того, что представляется и ожидается в итоге сложной исследовательской работы. Входит в научный аппарат исследования и формулируется на основе анализа актуальности темы, выявленного противоречия и поставленной проблемы.

**ЦИТАТА** — дословная выдержка из какого-либо авторского текста с указанием источника и цитируемой страницы. Цитаты вставляются в текст реферата, курсовой или выпускной квалификационной работы для иллюстрации позиции как объект анализа, как способ доказательства. Чрезмерно большое цитирование не рекомендуется.

**ЭКСПЕРИМЕНТ** – метод исследования практики и получения эмпирического материала, чтобы доказать теоретическую идею (гипотезу). Это научно организованный практический опыт с внесением в него нового компонента или изменением старого и изучением влияния этого новшества на те или иные свойства участников деятельности.

**ЭКСПЕРТ** — человек, компетентный проводить анализ и оценку выполненной работы. В качестве таковых при выполнении дипломной работы выступают рецензенты, научный руководитель и сам исполнитель, осуществляя самооценку.

**ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ** – исследование, посвященное изучению практики, реальной жизни и конкретных людей. К таковым относятся экспериментальные исследования и изучение опыта работы. Как правило, материалы эмпирических исследований в реферате, курсовой или выпускной квалификационной работе описываются в специальных главах.

**ЭТАПЫ ИССЛЕДОВАНИЯ** — это последовательность действий с теоретическим и эмпирическим материалом, а также описание его в форме реферата, курсовой или выпускной квалификационной работы. Типичны следующие этапы: изучение теории вопроса, формирование программы исследования и программы эксперимента как его части, проведение эксперимента и получение выводов, написание работы и разработка заключения.

**«Я - СУЖДЕНИЯ»** — это самостоятельно выработанные суждения, оценки, идеи, относящиеся к теме исследования и последовательности его изложения.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом (уровень бакалавриата), утвержденный приказом Министерства образования и науки РФ от 14 декабря 2015г. № 1461.
2. П ВГУ 2.1.28 – 2018 Положение о порядке проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры воронежского государственного университета.
3. Р ВГУ 2.0.01-2020 Регламент проведения государственной аттестации с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий в воронежском государственном университете.
4. ГОСТ 7.0.5 — 2008 Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления.
5. ГОСТ 7.1-2003 Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления.
6. ГОСТ 7.80-2000 Библиографическая запись. Заголовок. Общие требования и правила составления.
7. Авдони́на Л.Н. Письменные работы научного стиля: учебное пособие / Л. Н. Авдони́на, Т. В. Гусева. — Москва: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2020. — 72 с.
8. Афанасьев В.В. Методология и методы научного исследования: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / В. В. Афанасьев, О. В. Грибкова, Л. И. Уколова. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 154 с.
9. Безрукова В.С. Как написать реферат, курсовую и дипломную работу. — СПб.: Речь, 2008. — 176 с.
10. Горелов Н.А. Методология научных исследований: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Корблева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 365 с.

11. Дрещинский В.А. Методология научных исследований: учебник для бакалавриата и магистратуры / В. А. Дрещинский. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 274 с.
12. Емельянова И.Н. Основы научной деятельности студента. Магистерская диссертация: учебное пособие для вузов / И.Н. Емельянова. — Москва: Издательство Юрайт, 2018. — 115 с.
13. Кузнецов И.Н. Рефераты, курсовые и дипломные работы. Методика подготовки и оформления: учебно-методическое пособие / И. Н. Кузнецов. - 9-е изд., перераб. — Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. — 204 с.
14. Новиков Ю.Н. Подготовка и защита бакалаврской работы, магистерской диссертации, дипломного проекта: учебное пособие / Ю. Н. Новиков. — 4-е изд., стер. — Санкт-Петербург: Лань, 2019. — 34 с.
15. Рисин И.Е. Методология и организация исследовательской деятельности: учебное пособие/И.Е. Рисин; Воронежский государственный университет. — Воронеж: Издательский дом ВГУ, 2017. — 128 с.
16. Слесаренко Н.А. Методология научного исследования. Учебник, 2-е изд., стер. / Слесаренко Н.А., Борхунова Е.Н. и др. - Санкт-Петербург: Лань, 2018. - 272 с.
17. Управление персоналом: курсовые проекты, выпускная квалификационная работа: учеб. пособие / под ред. проф. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 407 с.
18. Управление персоналом: программы учебных дисциплин, практик, гос. экзамена, магист. диссертация: Учеб. пос. / ГУУ; Под ред. проф. А.Я. Кибанова. - М.: НИЦ Инфра-М, 2018. - 349 с.

### ПРИЛОЖЕНИЕ 1

#### **Перечень профильных периодических изданий, находящихся в библиотеке экономического факультета ВГУ**

- |                                                                                   |                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| 1. АПК - экономика, управление.                                                   | 15. Международная экономика.                     |
| 2. Вестник МГУ. Серия: Экономика.                                                 | 16. Национальные проекты.                        |
| 3. Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление.                                    | 17. Общество и экономика.                        |
| 4. Вестник Самарского государственного экономического университета.               | 18. Проблемы теории и практики управления.       |
| 5. Вестник Санкт-петербургского государственного университета. Серия: Менеджмент. | 19. Российский экономический журнал.             |
| 6. Вестник Санкт-петербургского государственного университета. Серия: Экономика.  | 20. Российский журнал менеджмента.               |
| 7. Вестник Тамбовского государственного университета.                             | 21. Современная экономика.                       |
| 8. Вопросы статистики.                                                            | 22. США, КАНАДА: экономика, политика, культура.  |
| 9. Вопросы экономики.                                                             | 23. Человек и труд.                              |
| 10. Журнал экономической теории.                                                  | 24. Эксперт,                                     |
| 11. Инвестиции в России.                                                          | 25. ЭКО.                                         |
| 12. Инновационный вестник - регион.                                               | 26. Экономист.                                   |
| 13. Менеджмент в России и за рубежом.                                             | 27. Экономический журнал Высшей школы экономики. |
| 14. Мировая экономика и международные отношения (МЭМО).                           | 28. Экономическая наука современной России.      |
|                                                                                   | 29. Экономика, статистика, информатика.          |
|                                                                                   | 30. Экономика: теория и практика.                |

## **ПРИЛОЖЕНИЕ 2**

### **Перечень научных публикаций кафедры управления персоналом**

#### **Научные издания (монографии)**

1. Антипова Д.А. Трудовой инновационный потенциал персонала: структура, содержание и реализация в организации: монография / Д.А. Антипова. – Воронеж: Издательский дом ВГУ, 2016. – 86 с.
2. Дуракова И. Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта: монография / И.Б. Дуракова. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 160 с.
3. Дуракова И.Б. Внутренний маркетинг персонала: факторы, стратегия, зарубежный опыт: монография/И.Б. Дуракова, И.В. Ковалева; Воронежский государственный университет. - Воронеж: Издательский дом ВГУ, 2017. – 104 с.
4. Дуракова И.Б. Управление персоналом в глобальном мире: монография/ И.Б. Дуракова; Воронежский государственный университет. – Воронеж: Издательский дом ВГУ, 2016. – 134 с.
5. Митина Н.Н. Контроллинг персонала: сущность, институционализация, принятие решений: монография / Н.Н. Митина. – Воронеж: Издательский дом ВГУ, 2016. – 60 с.
6. Талтынов С.М. Работники старших возрастов в фокусе управления персоналом: теория и прикладные аспекты решения проблемы: монография /С.М. Талтынов, Е.В. Майер; Воронежский государственный университет. – Воронеж: Издательский дом ВГУ, 2017. – 116 с.
7. Управление персоналом в России: концепции новой нормальности. Книга 8: монография / под ред. И.Б. Дураковой. — Москва: ИНФРА-М, 2021. — 248 с.
8. Управление персоналом в России: вектор гуманизации. Книга 7: монография / под ред. д-ра экон. наук, проф. И.Б. Дураковой. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 254 с.

9. Управление персоналом в России: вызовы XXI века. Книга 6: монография / под ред. И. Б. Дураковой. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 297 с.

10. Управление персоналом в России: 100 лет после революции. Книга 5: монография / под ред. проф. И.Б. Дураковой. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 290 с.

11. Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях. Книга 4: монография / под ред. проф. И.Б. Дураковой. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 242 с.

12. Управление персоналом в России: парадигмы и практика. Книга 3: монография / под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2016. — 154 с.

13. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика. Кн.2: монография / Под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2016. — 284 с.

14. Управление персоналом в России: история и современность. Книга 1: монография / под ред. А. Я. Кибанова. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 240 с.

**Статьи в изданиях, входящих в одну из международных реферативных баз данных и систем цитирования: Web of Science, Scopus, Astrophysics, PubMed, Mathematics, Chemical Abstracts, Springer, Agris, GeoRef, MathSciNet**

14. Durakova I.B., Holyavka M.G. Older Workers Success: Biological Functions and Managerial Nudging Balance/I.B. Durakova, M.G. Holyavka // В сборнике: Digital Economy and the New Labor Market: Jobs, Competences and Innovative HR Technologies. Part of the Lecture Notes in Networks and Systems book series (LNNS, volume 161). 2020. С. 566-575 (Scopus)

15. Endovitsky D.A., Durakova I.B. Economic and Statistical analysis in the policy formation to prolongation the work capacity of older workers // Info American Journal of Pharmaceutical Sciences (IAJRS), 2019, 06 (03), 5718-5725. (Web of Science)

16. Endovitsky D.A., Durakova I.B. Global Labor Market: Providing Em-

ployment Opportunities for Young Professionals // International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE) ISSN: 2277-3878, Volume-8 Issue-3, September 2019, 7301-7307. (Scopus)

17. Endovitsky D.A., Durakova I.B. Economic and Statistical analysis of non-opposition to changes in the labor market and the educational services market //Studies in Systems, Decision and Control. 2018. T. 135. C. 95-105. (Scopus)

18. Dmitry Alexandrovich Endovitsky and Irina Borisovna Durakova. Statistical Analysis In The Study Of Foreign Educational Experience // Research Journal of Pharmaceutical, Biological and Chemical Sciences (RJPBCS), November–December 2018 9(6) Page No. 1944-1954. (Web of Science)

19. Taltynov S.M, Rakhmanova T.I. Saving Success of Older workers: Diversity Policy in Organization's Ecosystem/ S.M Taltynov, T.I. Rakhmanova// В сборнике: Digital Economy and the New Labor Market: Jobs, Competences and Innovative HR Technologies. Part of the Lecture Notes in Networks and Systems book series (LNNS, volume 161). 2020. С. 684-692 (Scopus)

### **Статьи в реферируемых научных журналах**

15. Донцов П.В., Стрыгина М.А. Особенности привлечения финансового управляющего к административной ответственности по части 3 статьи 14.13 КоАП РФ/П.В. Донцов, М.А. Стрыгина //Российский судья. 2020. № 3 С. 60-64.

16. Дуракова И.Б. Возрастное разнообразие в экосистемной концепции: группировка порогов и сохранение успешности возрастных сотрудников /И.Б. Дуракова//Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2020. № 6. С. 5-10.

17. Дуракова И.Б. Развитие персонала: эволюция взглядов на компетенции. От характеристик до статистического анализа /И.Б. Дуракова//Современная экономика: проблемы и решения. 2019. № 12 (120). С. 142-153.

18. Дуракова И.Б. Рынок труда молодежи: карьера, компетенции и спе-

цифика их получения в европейской высшей школе. Статистический подход к анализу/И.Б. Дуракова//Современная экономика: проблемы и решения. 2018. № 11 (107) С. 16-30

19. Дуракова И.Б. Моббинг в организации: причины, последствия, формирование базы для статистического анализа/И.Б. Дуракова//Современная экономика: проблемы и решения. 2017. № 8 (92) С. 77-90.

20. Дуракова И.Б. Экономико-статистический анализ в реализации стратегии маркетинга персонала /И.Б. Дуракова // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2016. № 28 (310). С. 72-90.

21. Зубарев Г.А. Государственная кадровая политика РФ: проблемы формирования политической элиты/Г.А. Зубарев//Современная экономика: проблемы и решения. 2018. № 7 (103). С. 50- 56.

22. Зубарев Г.А. Трансформационное лидерство и вовлеченность как основа эффективного управления /Г.А. Зубарев//Современная экономика: проблемы и решения. 2017. № 4 (88).С.59- 66.

23. Зубарев Г.А. Г.А. Организационная политика и манипуляции как источники власти в организации / Г.А. Зубарев // Современная экономика: проблемы и решения. 2016. № 2 (74). С.41- 46.

24. Зубарев Г.А. Компетентностный подход в исследовании лидерства / Г.А. Зубарев //Современная экономика: проблемы и решения. 2016. №6 (78). С. 89- 96.

25. Исаева О.В. Процессный подход к формированию стратегии социального развития / О.В. Исаева //Регион: системы, экономика, управление. 2017. № 1 (36). С. 76.

26. Исаева О.В. Инструментарий нечеткой логики в задачах отбора персонала / О.В. Исаева //Современная экономика: проблемы и решения. 2017. № 1 (85). С.22- 26.

27. Исаева О.В. Формирование и развитие корпоративной культуры самообучающейся организации: оценка эффективности /О.В. Исаева, Н.Н. Ми-

тина, Т.О. Толстых // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. 2017. Т.79. № 1(71). С. 469-476.

28. Митина Н.Н. Абсентизм персонала как вид деструктивного поведения в организации / Н.Н. Митина//Современная экономика: проблемы и решения. 2018. № 2 (98) С. 61- 65.

29. Митина Н.Н. Организационные субкультуры: предотвращение деструкций / Н.Н. Митина//Современная экономика: проблемы и решения. 2017. № 1 (85). С. 72- 79.

30. Митина Н.Н. Особенности реализации маркетинга персонала в современных российских условиях / Н.Н. Митина, Н.Н. Кретьева// Вестник Волгоградского государственного университета. 2017. Т.19. № 2. С. 88-96.

31. Митина Н.Н. Ценностная компонента организационной культуры на примере IT-компании/Н.Н Митина// Современная экономика: проблемы и решения. 2016. № 8(80). С.43-53.

31. Талтынов С.М. Проблемы удержания возрастных сотрудников в организации /С.М. Талтынов//Современная экономика: проблемы и решения. 2016. № 9 (81). С. 72-79.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3

### Перечень учебно-методических изданий кафедры управления персоналом (за 2016-2021 год)

#### 1. Учебники

1. Дуракова И.Б. Управление персоналом: учебник / И. Б. Дуракова и др./ под ред. И. Б. Дураковой. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 570 с.

#### 2. Учебные пособия

2. Дуракова И. Б. Актуальные проблемы управления персоналом: работники старших возрастов: учебное пособие / И.Б. Дуракова, С.М. Талтынов, Е.В. Майер. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 191 с.

3. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. - М.: ИНФРА-М, 2020. - 301 с.

3. Дуракова И. Б. Актуальные проблемы управления персоналом: моббинг: учебное пособие / И. Б. Дуракова, Е. С. Користина. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 226 с.

4. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. -3-е изд., стер. - Москва: КНОРУС, 2019. - 360 с.

5. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие/ А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — 2-е изд., стер. — М.: КНОРУС, 2016. — 360 с.

6. Зубарев Г.А. Основы управления поведением в малых группах. Задания для самостоятельной и аудиторной работы [Электронный ресурс]: учебное пособие: [для бакалавров направления 38.03.03 «Управление персоналом» и магистров направления 38.04.03 «Управление персоналом»] / Г.А. Зубарев. — Электрон. текстовые дан. — Воронеж, 2018. — Загл. с титула экра-

на .— Свободный доступ из интрасети ВГУ .— Текстовый файл .—  
<URL:<http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m18-193.pdf>>.

7. Митина Н.Н. Работа с персоналом: мониторинг, аудит, контроллинг: учебное пособие /Н.Н. Митина, О.В. Исаева; Воронежский государственный университет. – Воронеж: Издательский дом ВГУ, 2018.

8. Митина Н.Н. Управление организационной культурой. Рабочая тетрадь для обучающихся по программе магистратуры направления «Управление персоналом» / Митина Н.Н. – Воронеж: Воронежский госуниверситет, 2018. – 24 с.

9. Митина Н.Н. Экономика персонала. Задания для самостоятельной и аудиторной работы: учеб. пособие/Н.Н. Митина. – Воронеж: Воронежский госуниверситет, 2018. – 32 с.

10. Стадниченко Л.И. Психофизиология профессиональной деятельности: учебное пособие / Л.И. Стадниченко; Воронеж. гос. ун-т.— Воронеж: Издательский дом ВГУ, 2017. — 91 с.

11. Психология управления [Электронный ресурс]: задания для самостоятельной и аудиторной работы: учебное пособие: [бакалаврам направления 38.03.03 «Управление персоналом»] / Л.И. Стадниченко; Воронеж. гос. ун-т.— Электрон. текстовые дан. — Воронеж: Экономический факультет ВГУ, 2016. — Загл. с титула экрана. — Свободный доступ из интрасети ВГУ.— Текстовый файл.— Windows 2000; Adobe Acrobat Reader.—  
<URL:<http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m16-36.pdf>>

12. Талтынов С.М. Управление персоналом. Рабочая тетрадь: задания для самостоятельной работы по дисциплинам «Управление персоналом организации», «Управление человеческими ресурсами»: учеб. пособие / С.М. Талтынов - Воронеж: Изд-во Воронеж. гос. ун-та, 2018. – 24 с.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 4**  
**Форма титульного листа выпускной квалификационной работы**

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)  
Экономический факультет  
Кафедра Управления персоналом

---

*Тема*

Магистерская диссертация  
Направление подготовки 34.04.03 «Управление персоналом»  
Профиль «Управление человеческими ресурсами и брендом работодателя в  
цифровой экономике»

Заочная форма обучения

Допущено к защите в ГЭК \_\_\_\_\_.\_\_\_\_\_.20\_\_

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ д.э.н., проф. И.Б.Дуракова,  
*подпись*

Обучающийся \_\_\_\_\_  
*подпись* *расшифровка подписи*

Руководитель \_\_\_\_\_  
*подпись* *уч. степень, уч. звание, расшифровка*  
*подписи*

Воронеж 20\_\_

**ПРИЛОЖЕНИЕ 5**  
**Форма задания на выполнение**  
**выпускной квалификационной работы**

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Экономический факультет  
Кафедра Управления персоналом

УТВЕРЖДАЮ  
заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_  
подпись, расшифровка подписи  
\_\_\_. \_\_\_. 20\_\_

**ЗАДАНИЕ**  
**НА ВЫПОЛНЕНИЕ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ**  
**ОБУЧАЮЩЕГОСЯ** \_\_\_\_\_  
фамилия, имя, отчество

1. Тема работы

\_\_\_\_\_

2. Направление подготовки 38.04.03 Управление персоналом,  
профиль «\_\_\_\_\_»

3. Срок сдачи законченной работы \_\_. \_\_. 20\_\_

4. Календарный план: (строится в соответствии со структурой ВКР)

| № | Наименование разделов ВКР        | Сроки<br>выполнения | Примечание |
|---|----------------------------------|---------------------|------------|
|   | Введение                         |                     |            |
|   | 1.                               |                     |            |
|   | 1.1.                             |                     |            |
|   | 1.2.                             |                     |            |
|   | ...                              |                     |            |
|   | 2.                               |                     |            |
|   | 2.1.                             |                     |            |
|   | 2.2.                             |                     |            |
|   | ...                              |                     |            |
|   | Заключение                       |                     |            |
|   | Список использованных источников |                     |            |
|   | Приложения                       |                     |            |

Обучающийся

\_\_\_\_\_  
Подпись

\_\_\_\_\_  
расшифровка подписи

Руководитель

\_\_\_\_\_  
Подпись

\_\_\_\_\_  
расшифровка подписи

## ПРИЛОЖЕНИЕ 6

### Примеры речевых клише для каждого структурного элемента магистерской диссертационной работы<sup>5</sup>

#### 1. Введение

*В настоящее время наука проявляет интерес к проблеме...*  
*Рассматриваемая проблема... получила существенное развитие в трудах (при перечислении фамилии ученых указывать по алфавиту)*  
*Однако до сих пор... почти не подвергалось систематическому исследованию.*  
*В теоретическом плане остаются недостаточно изученными...*  
*Актуальность исследования объясняется...*  
*Целью исследования является...*  
*Поставленная цель обусловила решение следующих задач...*  
*Цели и задачи работы предопределили выбор следующих методов исследования...*  
*Объект исследования — это...*  
*Предметом исследования является...*  
*Объектом исследования выступает ...*  
*Научная новизна работы заключается в...*  
*Теоретическая значимость работы состоит в...*  
*Практическая значимость определяется возможностью применения результатов исследования в...*

#### 2. Основная часть

##### Теоретическая глава

*Разработка основных категорий... представлена в работах...*  
*Центральной проблемой... является...*  
*Исследователи давно обратили внимание на...*  
*Анализ научных источников показывает, что...*  
*Иную точку зрения имеет...*  
*В работах... дается определение...*  
*В трудах таких ученых, как..., представлена следующая точка зрения...*  
*Существенную роль в решении проблемы... сыграла работа...*  
*Современные научные данные свидетельствуют о том, что...*  
*Ряд исследователей отмечает...*  
*Существуют разные тонки зрения на...*  
*Важное место отводится...*  
*Не менее важным вопросом, без решения которого невозможно..., является...*

---

<sup>5</sup> Составлено по: Авдоница Л.Н., Гусева Т.В. Письменные работы научного стиля: учебное пособие/ Л.Н. Авдоница, Т.В. Гусева. – М.: ФОРУМ; НИЦ ИНФРА-М, 2012. – 72 с.

## **Методическая глава**

*В нашем исследовании мы используем методику..., разработанную...*

*Основные методологические положения этого подхода заключаются в следующем...*

*Наше исследование посвящено изучению...*

*В результате изучения и обобщения разных научных взглядов на... можно выделить следующие положения, которые определяют теоретико-методологическую основу нашего исследования...*

*Основываясь на взглядах...*

*Выбор материала исследования определен его методологией...*

*Если теперь обратиться к..., то первое, что нужно отметить...*

*Полагаем, что...*

## **Практическая (прикладная) глава**

*Выбор объекта исследования определен рядом причин...*

*Если теперь обратиться к..., то первое, что нужно отметить...*

*Проведенный анализ показывает, что...*

*Рассмотрев..., перейдем к анализу...*

*Полагаем, что...*

*Обратимся к анализу результатов...*

*Как видно из приведенных результатов анкетирования,...*

*Это позволяет утверждать, что...*

*Не менее важно и то, что...*

*В результате исследования... можно сделать следующие выводы...*

*Проведенный анализ... позволяет выявить...*

*Наиболее актуальными для... оказываются...*

*При помощи статистического метода нами установлено...*

*Подводя итоги вышесказанному, ...*

*Целесообразно предложить...*

*Таким образом, есть все основания считать...*

## **3. Заключение**

*В диссертационной работе... изучено...*

*Материалом для исследования послужили...*

*Как показало проведенное исследование, ...*

*Исходя из вышеизложенного...*

*В заключение следует отметить, что...*

*Изучение... является важной составляющей...*

*Исследование... может быть продолжено...*

## ПРИЛОЖЕНИЕ 7

### Примеры библиографического описания (для составления списка использованных источников)

??????

#### *Один автор*

Армстронг М. Главный учебник HR в мире /Майкл Армстронг; [пер. с англ. Е.Л. Бегма]. – Москва: Эксмо, 2019. – 416 с.

Иванова С. Ловушки HR-брендинга: Как стать лучшим работодателем для сотрудников и кандидатов / С. Иванова. – М.: Альпина Палишер, 2019. – 242 с.

Кетс де Врис М. Мистика лидерства: Развитие эмоционального интеллекта / Манфред Кетс де Врис; Пер. с англ. –М.: Альпина Паблишер, 2019. – 350 с.

Котлер Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер/ Филип Котлер; Пер. с англ. – 10-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2021. – 211 с.

Осовицкая Н. HR. Рекрутмент. Обучение. Маркетинг. Аналитика / Н. Осовицкая – СПб.: Питер, 2020. – 496 с.

#### *Два автора*

Дуракова И. Б. Актуальные проблемы управления персоналом: моббинг: учебное пособие / И. Б. Дуракова, Е. С. Корыстина. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 226 с.

Горелов Н.А. Развитие информационного общества: цифровая экономика: учебное пособие для вузов / Н.А. Горелов, О.Н. Кораблева. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 241 с.

Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 301 с.

Котлер Ф. Латеральный маркетинг: Технология поиска революционных идей / Филип Котлер, Фернандо Триас де Бес; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 192 с.

Тульчинский Г.А. Бренд-менеджмент. Брендинг и работа с персоналом: учебное пособие для вузов / Г.А. Тульчинский, В.И. Терентьева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 255 с.

*Три автора*

Блуммарт Т. Четвертая промышленная революция и бизнес: Как конкурировать и развиваться в эпоху сингулярности / Тью Блуммарт, Стефан ван ден Брук при участии Эрика Колтофа; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 204 с.

Дуракова И. Б. Актуальные проблемы управления персоналом: работники старших возрастов: учебное пособие / И.Б. Дуракова, С.М. Талтынов, Е.В. Майер. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 191 с.

Кибанов А. Я. Управление карьерным ростом государственных гражданских служащих: монография / А. Я. Кибанов, В. А. Столярова, Т. В. Лукьянова; под ред. А. Я. Кибанова. - Москва: ИНФРА-М, 2020. - 246 с.

## **2. Книга под заглавием**

**Описание книги начинается с заглавия, если она написана четырьмя и более авторами. На заглавие описываются коллективные монографии, сборники статей и т. п. Сведения, взятые не с титульного листа, заключаются в квадратные скобки.**

Управление персоналом в России: парадигмы и практика. Книга 3: монография / под ред. А.Я. Кибанова. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 174 с.

Управление персоналом в России: концепции новой нормальности. Книга 8: монография / под ред. И.Б. Дураковой. — Москва: ИНФРА-М, 2021. — 248 с.

*Если у книги четыре или более авторов, то после заглавия за косой чертой (/) в области ответственности приводится первый из них с добавлением [и др.].*

Консультирование и коучинг персонала в организации: учебник и практикум для вузов /Н.В. Антонова [и др.]; под редакцией Н.В. Антоновой, Н.Л. Ивановой. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 370 с.

Цифровая экономика: социально-психологические и управленческие аспекты: Коллективная монография / Е.В. Камнева [и др.]; под редакцией Е.В. Камневой, М.М. Симоновой, М.В. Полевой. – М. Прометей, 2019. – 172 с.

### **3. Статья из журнала**

Долженкова Ю.В. Государственное управление человеческими ресурсами: трансформация приоритетов /Ю.В. Долженкова, С.А. Долженков, Г.Г. Руденко//Проблемы теории и практики управления. 2020. № 2. С. 35-43.

Донцов П.В. Особенности привлечения финансового управляющего к административной ответственности по части 3 статьи 14.13 КоАП РФ/П.В. Донцов, М.А. Стрыгина //Российский судья. 2020. № 3 С. 60-64.

Дуракова И.Б. Развитие персонала: эволюция взглядов на компетенции. От характеристик до статистического анализа /И.Б. Дуракова//Современная экономика: проблемы и решения. 2019. № 12 (120) С. 142-153.

Одегов Ю.Г. Программы удержания персонала (методика и практика компаний) /Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко// Нормирование и оплата труда в промышленности. 2019. № 11. С. 46-51.

Уракова Е.В. Дистанционная работа и ее внешнее сходство с другими видами работ: плюсы и минусы / Е.В. Уракова // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2020. № 12. С. 22-28.

### **4. Статья из газеты**

В России модернизируют колледжи для устранения дефицита рабочих кадров//Российская газета. - 2018. - 5 марта.

Матвиенко В. Женщины не должны выбирать между семьей и карьерой

/ В. Матвиенко // Парламентская газета. - 2018. - 7 марта.

*Если газета имеет более 8 страниц, в описании приводится номер страницы, на которой помещена статья.*

Москаленко А. Больше компетенций, меньше регулирования /А. Москаленко // Строительная газета. – 2019. - 2 августа. – С.1,3

## **5. Статья из продолжающегося издания**

Ендовицкий Д.А. Повышение международной конкурентоспособности университета: роль европейских образовательных и научных программ /Д.А. Ендовицкий, А.В. Акульшина // Вестник Воронежского государственного университета. Сер. Проблемы высшего образования. Воронеж. 2020. № 4. С. 5-9.

Никитина Л.М. Арсенал В.Н. Эйтингона. Наследие ученого /Л.М. Никитина, И.Е. Рисин, Ю. И. Трещевский, И.Н. Щепина // Вестник Воронежского государственного университета. Сер. Экономика и управление. Воронеж. 2020. № 1. С. 149-152.

## **6. Статья из сборника**

Бобонова Е.Н. Совершенствование адаптации персонала в медицинских учреждениях /Е.Н. Бобонова//В сборнике: Кадровый форум Черноземья: сборник статей XII Кадрового форума Черноземья (восьмое международное заседание). Воронежский государственный университет, 2019. С.105-112.

Талтынов С.М. Наставничество как технология работы с возрастными сотрудниками/С.М. Талтынов//В сборнике: Управление персоналом в программах подготовки менеджеров: сборник материалов международного научно-практического семинара, (шестнадцатое ежегодное заседание), Воронеж, 8 ноября 2019 г. С.75-78.

## **7. Нормативные акты**

Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голо-

сования 01.07.2020) [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=2875&dst=0&rnd=0.9586480917861135#04695238205361485> (дата обращения 11.03.2021)

Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 08.12.2020) [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&ts=9576817909441405484130083&cacheid=874AD1B7A71050A3574E7FA6F1676477&mode=splus&base=LAW&n=370265&rnd=0.9586480917861135#268y01pydnp> (дата обращения 12.03.2021)

Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 31.07.2020, с изм. от 24.02.2021) «Об акционерных обществах» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2021) [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&ts=158912476601279411307922922&cacheid=DD1A8E00B96B5C00A010055D2E24C9E7&mode=splus&base=LAW&n=359019&rnd=0.9586480917861135#1dykih4isq8> (дата обращения 13.03.2021)

## **8. Авторефераты диссертаций**

Дуракова И.Б. Методология и опыт отбора персонала при найме: автореф. дис. ... доктора экон. наук/И Б. Дуракова - Москва, 2000. -35 с.

Кучеров Д.Г. Бренд работодателя в системе управления человеческими ресурсами организации: автореф. дис. ... канд. экон. наук: / Д.Г. Кучеров - Санкт-Петербург, 2010. - 29 с.

Майер Е.В. Успешность работников старшего трудоспособного возраста: специфика российского рынка труда: автореф. дис. ... канд. экон. наук/Е.В. Майер – Воронеж, 2018. – 24 с.

## **9. Библиографическое описание ресурсов из Internet**

Архангельская Е. Девушка на миллиард: как бывшая сотрудница ЕУ возглавила инвестфонд /Е. Архангельская// РБК электрон. журн. 2016. № 11. [Электронный ресурс]. - URL:

<https://www.rbc.ru/magazine/2016/11/580770769a7947ec0550ce25> (дата обращения: 10.03.2021).

HR и цифровизация: как HR-технологии меняют бизнес и подход к подбору персонала [Электронный ресурс] - URL: <https://topfactor.pro/blog/hr-i-tsifrovizatsiya-kak-hr-tekhnologii-menyayut-biznes-i-podkhod-k-podboru-personala> / (дата обращения: 20.01.2021)

Мониторинг глобальных трендов цифровизации 2020. Ростелеком. [Электронный ресурс] - URL: [https://www.company.rt.ru/upload/iblock/6e0/ROSTELECOM\\_TRENDS2020\\_IN\\_TERACTIVE\\_FINAL.pdf](https://www.company.rt.ru/upload/iblock/6e0/ROSTELECOM_TRENDS2020_IN_TERACTIVE_FINAL.pdf) (дата обращения: 20.01.2021)

## ПРИЛОЖЕНИЕ 8

### Форма отзыва на выпускную квалификационную работу

#### ОТЗЫВ

научного руководителя на магистерскую диссертацию (ВКР) \_\_\_\_\_,  
*фамилия, имя, отчество*  
обучающегося по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом», профиль «Управление человеческими ресурсами и брендом работодателя в цифровой экономике» на тему «\_\_\_\_\_»

В отзыве должны быть отражены:

1. Общая характеристика работы.
2. Актуальность темы.
3. Соответствие темы работы ее содержанию, полнота раскрытия темы.
4. Степень изучения источников и передового опыта в соответствующей сфере.
5. Теоретический уровень исследования, новизна и практическое значение выводов.
6. Недостатки работы.
7. Рекомендации по дальнейшему использованию результатов работы: их опубликование, внедрение в образовательный процесс и т.д. Общий вывод.
8. Оценка по шкале: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»

Научный руководитель, должность,

уч. степень, уч. звание \_\_\_\_\_ *Расшифровка подписи*

*Подпись*

\_\_\_\_.\_\_\_\_ 20\_\_

## ПРИЛОЖЕНИЕ 9

### Форма рецензии на выпускную квалификационную работу

#### РЕЦЕНЗИЯ

на магистерскую диссертацию (ВКР) \_\_\_\_\_,  
*фамилия, имя, отчество*  
обучающегося по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персон-  
алом», профиль «Управление человеческими ресурсами и брендом рабо-  
тодателя в цифровой экономике» на тему  
«\_\_\_\_\_»

В рецензии должны быть отражены:

1. Общая характеристика темы, ее актуальность и значение.
2. Глубина раскрытия темы.
3. Характеристика использованных материалов и источников (литерату-  
ра, данные промышленных предприятий, материалы ведомств, стати-  
стические данные), объем, новизна.
4. Научное и практическое значение выводов ВКР, возможность исполь-  
зования их внедрения.
5. Качество литературного изложения, стиль, логика.
6. Качество оформления работы (в том числе, библиографии, рисунков,  
таблиц).
7. Общая оценка ВКР по шкале: «отлично», «хорошо», «удовлетвори-  
тельно», «неудовлетворительно»

Рецензент

должность, уч. степень, уч. звание \_\_\_\_\_ *Расшифровка подписи*

*Подпись, печать (если есть)* \_\_\_\_\_. 20\_\_

## ПРИЛОЖЕНИЕ 10

### Пример оформления содержания выпускной квалификационной работы

*Тема «Кадровая политики организации: формирование, реализация и развитие (на примере ОАО «РЖД»)»*

#### СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВВЕДЕНИЕ .....                                                                      | 3  |
| 1. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ: ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТЬ, СОДЕРЖАНИЕ.....                | 7  |
| 1.1 Понятие и сущность кадровой политики организации.....                           | 7  |
| 1.2 Содержание кадровой политики организации.....                                   | 18 |
| 1.3 Типология кадровой политики организации.....                                    | 31 |
| 2. ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ.....               | 39 |
| 2.1 Этапы разработки кадровой политики организации.....                             | 39 |
| 2.2 Анализ зарубежного опыта по формированию кадровой политики организации.....     | 46 |
| 2.3 Кадровая политика как инструмент управления кадровыми рисками организации.....  | 59 |
| 3. РАЗВИТИЕ ОТДЕЛЬНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОАО «РЖД» .....                 | 74 |
| 3.1 Организационная характеристика объекта исследования.....                        | 74 |
| 3.2 Анализ кадровой политики ОАО «РЖД».....                                         | 79 |
| 3.2 Рекомендации по развитию отдельных направлений кадровой политики ОАО «РЖД»..... | 87 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....                                                                    | 94 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....                                               | 97 |