

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

---

ПОВОЛЖСКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ имени П.А. СТОЛЫПИНА  
Кафедра управления персоналом



УТВЕРЖДЕНА

решением Ученого совета института

Протокол от «29» августа 2019 г.

№07

**ПРОГРАММА  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ**

направление подготовки  
**38.04.03 Управление персоналом**  
*(код, наименование направления подготовки)*

**Управление человеческими ресурсами**  
*(направленность (профиль))*

**магистр**  
*(квалификация)*

**очная, заочная**  
*(форма обучения)*

Саратов, 2019 г.

Государственная итоговая аттестация по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом направленность (профиль) «Управление человеческими ресурсами» проводится в форме защиты выпускной квалификационной работы (ВКР).

## **1. Подготовка и защита выпускной квалификационной работы**

### **1.1. Перечень компетенций, владение которыми должен продемонстрировать обучающийся при защите выпускной квалификационной работы в соответствии с ФГОС**

#### **Общекультурные компетенции:**

способность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу (ОК-1);

готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения (ОК-2);

готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала (ОК-3)

#### **Общепрофессиональные компетенции:**

готовность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности (ОПК-1);

готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия (ОПК-2);

владение комплексным видением современных проблем управления персоналом в организации и пониманием взаимосвязи управления организацией в целом и ее персоналом (ОПК-3);

способность всесторонне рассматривать и оценивать задачи повышения эффективности использования и развития персонала (ОПК-4);

способность создавать команды профессионалов и эффективно работать в командах, отстаивать свою позицию, убеждать, находить компромиссные и альтернативные решения (ОПК-5);

способность использовать принципы корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации, в том числе ее кадровой стратегии (ОПК-6);

владение современными технологиями управления персоналом и эффективной (успешной) реализацией их в своей профессиональной деятельности (ОПК-7);

владение методикой определения социально-экономической эффективности системы и технологии управления персоналом и умение использовать результаты расчета для подготовки решений в области оптимизации функционирования системы управления персоналом, или отдельных ее подсистем (ОПК-8);

способность оценивать воздействие макроэкономической среды, органов государственного и муниципального управления на формирование и развитие трудовых ресурсов региона и отдельной организации (ОПК-9);

владение методами и программными средствами обработки деловой информации, анализа деятельности и управления персоналом, способность взаимодействовать со службами информационных технологий и эффективно использовать корпоративные информационные системы (ОПК-10);

умение выявлять и формулировать актуальные научные проблемы управления персоналом (ОПК-11);

умение разрабатывать и применять методы и инструменты проведения исследований в системе управления персоналом и проводить анализ их результатов (ОПК-12).

**Профессиональные компетенции, владение которыми должен продемонстрировать обучающийся при защите выпускной квалификационной работы**

***организационно-управленческая и экономическая деятельность:***

умение разрабатывать философию и концепцию управления персоналом, кадровую и социальную политику, стратегию управления персоналом организации в соответствии со стратегическими планами организации и владением навыками их внедрения и реализации (ПК-1)

умение оценивать кадровый потенциал, интеллектуальный капитал персонала и организации в целом, определять направления и формулировать задачи по развитию системы и технологии управления персоналом в организации (ПК-2)

умение разрабатывать и внедрять политику привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала (ПК-3)

умение разрабатывать и внедрять политику адаптации персонала организации (ПК-4)

умение разрабатывать и внедрять политику обучения и развития персонала организации (ПК-5)

умение определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации (ПК-6)

умение разрабатывать и внедрять политику мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач (ПК-7)

способность обеспечивать профилактику конфликтов в кросскультурной среде, поддерживать комфортный морально-психологический климат в организации и эффективную организационную культуру (ПК-8)

способность разрабатывать программы первоочередных мер по созданию комфортных условий труда в организации, оптимальные режимы труда и отдыха, обеспечения безопасности для различных категорий персонала организации (ПК-9)

умение разрабатывать и внедрять корпоративные стандарты в области управления персоналом (ПК-10)

***научно-исследовательская и педагогическая деятельность:***

умение разрабатывать программы научных исследований в сфере управления персоналом и организовывать их выполнение, применять количественные и качественные методы анализа, в том числе функционально-стоимостного, при принятии решений в области управления персоналом и строить соответствующие организационно-экономические модели (ПК-22)

умение проводить бенчмаркинг и другие процедуры для оценки вклада службы управления персоналом в достижение целей организации (ПК-23)

владение навыками поиска, сбора, обработки, анализа и систематизации информации по теме исследования, подготовки обзоров, научных отчетов и научных публикаций по актуальным проблемам управления персоналом (ПК-24)

умение проводить совещания: выбирать тему, формировать регламент, анализировать проблемное поле, информировать других, принимать совместные решения (ПК-25)

умение разрабатывать образовательные программы, учебно-методические комплексы и другие необходимые материалы для проведения обучения персонала в соответствии со стратегией развития организации (ПК-26)

владение современными образовательными технологиями, навыками организации, управления и оценки эффективности образовательных процессов и умением использовать их в процессе обучения (ПК-27)

владение навыками наставничества, способностью вдохновлять других на развитие персонала и организации (ПК-28)

владение навыками преподавания специализированных дисциплин, формирующих профессиональные компетенции профессионалов по управлению персоналом (ПК-29)

***проектная деятельность:***

владение навыками разработки и организации применения современных методов и технологий управления персоналом, способность и умение формировать систему индивидуальных инструментов управления персоналом, разработанную на основе новейших методов и методик в данной области, и эффективно реализовывать ее в управленческой практике (ПК-30)

способность разрабатывать, экономически обосновывать и внедрять в практику деятельности организации проекты совершенствования системы и технологии работы с персоналом на основе функционально-стоимостного анализа с ориентацией их на достижение социально-экономической эффективности (ПК -31)

владение знаниями и умениями проектирования эффективной кадровой политики, поддерживающей позитивный имидж организации как работодателя (ПК-32)

владение инструментами формирования и оценки вклада системы управления персоналом в развитие организации и донесением результатов этой оценки до всех заинтересованных сторон и лиц (ПК-33)

***социально-психологическая деятельность:***

владение навыками разработки и эффективного использования современных социальных технологий в работе с персоналом, а также внедрения планов социального развития организации (ПК -34)

владение навыками организации управления конфликтами и стрессами, способностью лично эффективно участвовать в посреднической, социально-профилактической и консультационной деятельности по управлению конфликтами и стрессами (ПК -35)

владение знаниями и умениями анализировать, разрабатывать, внедрять и оценивать программы и услуги по поддержанию физического и душевного здоровья сотрудников и их защите от небезопасных условий и действий со стороны других лиц и сторон (ПК -36)

## **1.2. Требования к выпускной квалификационной работе**

Выпускная квалификационная работа является единоличным самостоятельным законченным научным исследованием, выполненным на основе изучения научных источников, обобщения полученных в ходе кадрового аудита эмпирических данных и направленным на решение практических задач в области управления персоналом. Она призвана выявить способность студента на основе обобщения и систематизации теоретических знаний самостоятельно обосновывать выводы и выработать рекомендации по совершенствованию кадровых процедур в организации.

### **1.2.1. Перечень тем ВКР**

Перечень рекомендованных тем ВКР (магистерских диссертаций) для обучающихся ежегодно обновляется и публикуется до 1 октября в ИОС Поволжского института управления имени П.А.Столыпина.

Магистрант должен выбрать одну из тем, указанных в перечне. Обучающийся вправе, по письменному заявлению, осуществить подготовку и защиту ВКР по теме, предложенной самостоятельно, при условии обоснованности целесообразности ее разработки для практического применения в соответствующей области профессиональной деятельности или на конкретном объекте профессиональной деятельности.

Магистерская диссертация может быть выполнена на тему, обозначенную в заявке конкретной организации.

Тема ВКР магистранта утверждается до начала преддипломной практики.

При выполнении магистерской диссертации обучающиеся должны показать свою способность, опираясь на полученные углубленные знания, умения и сформированные общекультурные и профессиональные компетенции, самостоятельно решать на современном уровне задачи своей профессиональной деятельности, профессионально интерпретировать специальную информацию, научно аргументировать и защищать свою точку зрения.

Магистерская диссертация может иметь теоретический (фундаментальный) характер и быть направлена на углубленный анализ теоретической проблемы кадрового менеджмента, теории управления персоналом в рамках определенной темы исследования.

Магистерская диссертация может иметь практико-прикладной (проектный) характер, разрабатываться на материалах конкретной организации или типа организаций, органа (или органов) государственного или муниципального управления, определенной сферы деятельности или отрасли, конкретной территории и содержать решение задач в сфере управления человеческими ресурсами, способствующих успешному достижению целей развития с учетом отраслевой и региональной специфики.

#### **Перечень рекомендованных тем ВКР<sup>1</sup>:**

1. Кадровая политика: механизмы, методы и технологии разработки и реализации
2. Формирование и реализация государственной кадровой политики
3. Стратегия и тактика осуществления кадровой политики
4. Система управления человеческими ресурсами производственного предприятия/организаций малого и среднего бизнеса/ органов государственной власти / органов местного самоуправления
5. Формирование системы управления знаниями в организации
6. Система оценки эффективности управления человеческими ресурсами
7. Кадровый аудит как технология оценки эффективности управления человеческими ресурсами
8. Система мотивации государственных/ муниципальных служащих
9. Методы стимулирования менеджеров высшего звена
10. Совершенствование системы мотивации персонала
11. Совершенствование системы стимулирования персонала
12. Методы вознаграждения в системе стимулирования персонала
13. Совершенствование системы оплаты труда персонала
14. Внедрение новой системы оплаты труда работников
15. Использование КРІ в системе мотивации персонала
16. Разработка системы бюджетирования затрат на персонал в организации
17. Повышение эффективности технологий высвобождения персонала организации
18. Технологии электронного администрирования в управлении человеческими ресурсами
19. Организационное поведение в управлении человеческими ресурсами
20. Межгрупповые и межличностные отношения в системе управления человеческими ресурсами
21. Организационная культура как фактор конкурентоспособности компании
22. Влияние организационной культуры на социально-экономическую деятельность организации

---

<sup>1</sup> В теме ВКР магистерской диссертации обязательно указывается сфера деятельности (например, банковская сфера, сфера машиностроения и т.д.) или тип организации (например, в организациях малого бизнеса, МЧС России, ОАО РЖД, холдинговых структурах и т.д.)

23. Социокультурные и социально-экономические факторы развития организационной культуры
24. Методы и технологии формирования, развития, поддержания организационной культуры
25. Лояльность персонала как фактор эффективности деятельности организации
26. Социально-психологические факторы в управлении человеческими ресурсами
27. Влияние социально-психологических факторов на эффективность работы персонала
28. Влияние социально-психологического климата на эффективность работы персонала
29. Влияние социально-психологического климата на эффективность организации
30. Влияние социально-психологического климата на качество услуг
31. Формы и методы формирования благоприятного социально-психологического климата в организации
32. Формирование ключевых (организационных) компетенций персонала
33. Влияние компетентности персонала на эффективность деятельности организации
34. Модели лидерства в современных организациях
35. Социально-трудовые конфликты: формы и методы регулирования
36. Социально-трудовые конфликты в организациях
37. Социальное партнерство как ключевое направление регулирования социально-трудовых и социально-экономических отношений
38. Управление карьерой и профессионально-должностным продвижением персонала
39. Формирование, подготовка и развитие управленческих кадров
40. Формирование, развитие и использование кадрового резерва
41. Совершенствование системы обучения и развития персонала организации
42. Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров в органах государственной власти / в органах местного самоуправления
43. Оптимизация внутрифирменного обучения персонала организации
44. Подготовка и профессиональное развитие молодых управленческих кадров
45. Содержание, организация и эффективность труда руководителя
46. Инновации в управлении человеческими ресурсами организации
47. Инновации в организации трудовой деятельности
48. Повышение эффективности деятельности службы управления персоналом
49. Совершенствование методов оценки деятельности службы управления персоналом
50. Оценка деятельности службы управления персоналом: критерии, показатели, методы
51. Внедрение системы ISO 9001-2000 в управление персоналом
52. Управление персоналом организации на основе сбалансированной системы показателей
53. Инвестиции в персонал как фактор повышения конкурентоспособности организации
54. Инвестиции в обучение персонала как нематериальный актив организации
55. Использование кадрового планирования при реализации стратегии развития организации / муниципального образования
56. Методы и технологии подбора и расстановки кадров
57. Внедрение инноваций в процесс набора (отбора) персонала организации
58. Инновационные методы и технологии отбора персонала
59. Совершенствование планирования и прогнозирования потребностей в персонале
60. Повышение эффективности адаптации персонала современной организации
61. Адаптация персонала в период организационных изменений
62. Повышение эффективности использования рабочего времени персонала

63. Совершенствование работы по сокращению текучести и закреплению кадров в организации
64. Система деловой оценки персонала организации
65. Использование инновационных методов оценки результатов труда персонала организации
66. Человеческий ресурс как фактор экономического роста региона/организации
67. Повышение производительности труда сотрудников
68. Методы и технологии сохранения высоко квалифицированного кадрового состава предприятия
69. Оптимизация затрат на персонал
70. Кадровые риски в системе управления персоналом
71. HR-бренд в структуре кадровых рисков организации
72. Формирование бренда работодателя на региональном рынке труда

## **2. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов освоения образовательной программы**

### **2.1 Рекомендации по подготовке выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации) и представлению ее к защите**

#### **Руководство и консультирование**

Координацию и контроль подготовки ВКР осуществляет руководитель ВКР (далее - руководитель) являющийся, как правило, преподавателем выпускающей кафедры.

Сообщения руководителей о ходе подготовки ВКР заслушиваются на заседании выпускающей кафедры с приглашением (в отдельных случаях) студентов, работы которых выполняются с нарушением графика или имеют существенные качественные недостатки.

Руководитель ВКР магистранта, как правило, должен вести дисциплину профессионального цикла соответствующего профиля, обязательно иметь ученую степень и (или) ученое звание либо обладать практическим опытом работы по направлению темы ВКР.

Допускается привлечение к руководству ВКР на условиях совместительства или почасовой оплаты профессоров и доцентов из других вузов, научных сотрудников, имеющих ученое звание и (или) ученую степень, а также высококвалифицированных специалистов из органов государственной власти, местного самоуправления предприятий и организаций, имеющих высшее профессиональное образование, соответствующее специальности/направлению подготовки, по которой выполняется ВКР, и стаж практической деятельности в указанных сферах не менее 5 лет.

Руководители ВКР определяются выпускающими кафедрами и назначаются приказом директора Института по представлению декана факультета.

В обязанности руководителя ВКР входит:

- а) составление задания на ВКР;
- б) определение плана-графика выполнения ВКР и контроль его выполнения;
- в) рекомендации по подбору и использованию источников и литературы по теме ВКР;
- г) оказание помощи в разработке структуры (плана) ВКР;
- д) консультирование студента по вопросам выполнения ВКР согласно установленному на семестр графику консультаций;
- е) анализ текста ВКР и рекомендации по его доработке (по отдельным главам, разделам, подразделам);
- ж) оценка степени соответствия ВКР требованиям Положения о выпускной квалификационной работе по программам высшего профессионального образования федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего

образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»;

з) информирование о порядке и содержании процедуры защиты ВКР (в т.ч. предварительной), о требованиях к студенту;

и) консультирование (оказание помощи) в подготовке выступления и подборе наглядных материалов к защите (в т.ч. предварительной);

к) содействие в подготовке ВКР на внутривузовский или иной конкурс студенческих работ (при необходимости):

л) составление письменного отзыва о ВКР, в котором отражается:

– актуальность ВКР;

– степень достижения целей ВКР;

– наличие и значимость практических предложений и рекомендации, сформулированных в ВКР;

– правильность оформления ВКР, включая оценку структуры, стиля, языка изложения, а также использование табличных и графических средств представления информации, в соответствии с правилами, установленными ГОСТ.

– степень владения автором работы профессиональными знаниями, умениями и навыками;

– недостатки ВКР.

– рекомендация ВКР к защите.

Допускается назначение двух руководителей ВКР, если тема ВКР имеет междисциплинарный характер. Каждому из руководителей учитывается доля объема учебной нагрузки, предусмотренного за руководство ВКР в зависимости от степени его участия.

Ответственность за руководство и организацию выполнения ВКР несет выпускающая кафедра и непосредственно руководитель ВКР.

За все сведения, изложенные в ВКР, принятые решения и за правильность всех данных ответственность несет студент - автор ВКР.

С целью оказания выпускнику специализированных консультаций по отдельным аспектам выполняемого исследования наряду с руководителем может быть назначен консультант ВКР.

Консультант назначается приказом директора Института на любом этапе выполнения ВКР по представлению декана факультета, составленного на основании решения выпускающей кафедры.

### **Требования к объему, структуре и оформлению выпускной квалификационной работы**

Объем магистерской диссертации должен составлять, как правило, 70-90 страниц (без приложений).

Структура магистерской диссертации, как правило, содержит следующие обязательные элементы:

- титульный лист;

- содержание;

- введение;

- основная часть, включающая теоретическую часть, результаты кадрового аудита, проектную часть;

- заключение;

- библиографический список;

- приложения.

**Титульный лист** является первой страницей магистерской диссертации и оформляется в соответствии с Приложением №4.



В **содержании** перечисляют введение, заголовки глав (разделов) и подразделов (параграфов) основной части, заключение, библиографический список, каждое приложение с указанием номеров листов (страниц), на которых они начинаются.

Во **введении** обосновывается актуальность исследуемой проблемы, определяются цель и задачи исследования, указываются его объект, предмет, теоретическая и (или) практическая значимость, определяются методы исследования, дается краткий обзор информационной базы исследования, характеризуется новизна исследования и формулируются положения, выносимые на защиту.

**Основная часть** магистерской диссертации должна включать не менее двух глав (разделов) (но, как правило, не более четырех), она должна быть представлена теоретическим и практическим разделами.

В основной части диссертации раскрывается содержание работы в соответствии с ее темой, приводятся данные, отражающие сущность, методику и основные результаты исследования.

Содержательно главы (разделы), как правило, включают в себя:

- анализ истории вопроса и его современного состояния, обзор литературы по исследуемой проблеме, определение ключевых понятий, обобщение различных точек зрения и обоснование позиций автора, анализ и классификацию привлекаемого материала на базе избранной студентом методики исследования;

- анализ реального состояния исследуемых кадровых технологий и явлений, элементов системы управления персоналом с привлечением нормативного, статистического, фактологического материала, выявление существующих проблем в данной области теории и практики;

- описание программы эмпирического исследования, представление и интерпретацию результатов кадрового аудита, диагностику состояния объекта исследования, определение проблем, снижающих эффективность управления персоналом и (или) реализации кадровых технологий, проектную разработку;

- обобщение и оценку результатов исследований, включающих оценку полноты решения поставленной задачи и предложения по дальнейшим направлениям работы, оценку достоверности полученных результатов и их сравнение с аналогичными результатами отечественных и зарубежных исследований.

В конце каждой главы (раздела) подраздела следует обобщить материал в соответствии с целями и задачами, сформулировать выводы и достигнутые результаты.

В **заключении** указываются общие результаты проведенного диссертационного исследования, формулируются обобщенные выводы по каждой из частей магистерской диссертации и возможные перспективы применения результатов на практике, тенденции дальнейшего изучения объекта исследования.

**Библиографический список** должен включать изученную и использованную при подготовке и написании магистерской диссертации литературу и иные источники. Он свидетельствует о степени изученности проблемы, наличии у студента навыков самостоятельной работы с информационной составляющей и должен оформляться в соответствии с требованиями ГОСТ (Приложение 5).

В **приложения** включаются связанные с выполненной диссертацией материалы, которые по каким-либо причинам не могут быть внесены в основную часть: справочные материалы, таблицы, схемы, нормативные документы, образцы документов, инструкции, методики, программа кадрового аудита, иные материалы, использованные и разработанные в процессе выполнения диссертации, иллюстрации вспомогательного характера и т.д.

При написании магистерской диссертации не допускается дословное копирование используемой литературы и иных документов без ссылок на источники. При цитировании теоретических и иных материалов или изложение их содержания обязательно делается ссылка на используемый источник.

### **Требования к оформлению ВКР:**

Магистерская диссертация оформляется на русском языке. Допускается параллельное оформление текста работы или ее части на иностранном языке (английском, немецком и французском и др.) в форме дополнительного приложения.

Работа оформляется в виде текста, подготовленного на персональном компьютере с помощью текстового редактора и отпечатанного на принтере на листах формата А4 с одной стороны. Текст на листе должен иметь книжную ориентацию, альбомная ориентация допускается только для таблиц и схем приложений. Основной цвет шрифта – черный.

Разрешается использовать компьютерные возможности акцентирования внимания на определенных терминах, определениях, применяя инструменты выделения и шрифты различных стилей.

Наименования всех структурных элементов диссертации (за исключением приложений) записываются в виде заголовка строчными буквами по центру страницы без подчеркивания (шрифт 14 жирный). Точка после заголовка не ставится.

Страницы нумеруются арабскими цифрами с соблюдением сквозной нумерации по всему тексту. Номер страницы проставляется в центре нижней части листа без точки. Титульный лист включается в общую нумерацию страниц. Номер страницы на титульном листе не проставляется (нумерация страниц – автоматическая). Приложения включаются в общую нумерацию. Иллюстрации и таблицы на листе формата А3 учитываются как одна страница.

Порядковые номера глав (разделов) в пределах всей диссертации обозначаются арабскими цифрами без точки. Номер подраздела состоит из номеров главы (раздела) и подраздела, разделенных точкой. В конце номера подраздела точка не ставится. Разделы основной части магистерской диссертации следует начинать с нового листа (страницы).

При ссылках на структурную часть текста выполняемой работы указываются номера глав (разделов), подразделов, пунктов, подпунктов, перечислений, графического материала, формул, таблиц, приложений, а также графы и строки таблицы данной диссертации. При ссылках следует писать: «... в соответствии с главой (разделом) 2», «... в соответствии со схемой №2», «(схема№2)», «в соответствии с таблицей №1», «таблица №4», «...в соответствии с приложением №1» и т.п.

Цитаты воспроизводятся в тексте магистерской диссертации с соблюдением всех правил цитирования (соразмерная кратность цитаты, точность цитирования). Цитированная информация заключается в кавычки и делается ссылка на ее источник с указанием номера страницы источника, из которого приводится цитата.

Ссылки в тексте на источники допускается приводить постранично в подстрочном примечании, при этом в пределах одной страницы, как правило, допускается не более трех ссылок.

Не допускается использование заимствованного материала в диссертации без указания в ссылке на его авторов и источник.

Цифровой (графический) материал (далее – материалы), как правило, оформляется в виде таблиц, графиков, диаграмм, иллюстраций и имеет по тексту отдельную сквозную нумерацию для каждого вида материала, выполненную арабскими цифрами.

При этом обязательно делается надпись «Таблица» или «Рис.» и указывается порядковый номер, название рисунка записывается в той же строке, а заголовок таблицы - на следующей строке по центру строчными буквами (14 шрифт жирный).

Материалы в зависимости от их размера, помещаются под текстом, в котором впервые дается ссылка на них, или на следующей странице. Допускается цветное оформление материалов.

Таблицу с большим количеством строк допускается переносить на другой лист (страницу). При переносе части таблицы на другой лист (страницу) слово «Таблица» и номер ее указывают один раз справа над первой частью таблицы, над другими частями

пишут слово «Продолжение» и указывают номер таблицы, например «Продолжение таблицы 1». При переносе таблицы на другой лист (страницу) заголовок помещают только над ее первой частью. Необходимо указывать при переносе обозначение столбцов таблицы. В таблицах допускается применение 12 размера шрифта.

В магистерской диссертации используются только общепринятые сокращения и аббревиатуры. Если в работе принята особая система сокращений слов, наименований, то перечень принятых сокращений должен быть приведен в структурном элементе «Обозначения и сокращения» после структурного элемента диссертации «Содержание».

Приложения к магистерской диссертации оформляются на отдельных листах, причем каждое из них должно иметь свой тематический заголовок и в правом верхнем углу страницы надпись «Приложение» с указанием его порядкового номера арабскими цифрами. Характер приложения определяется студентом самостоятельно, исходя из содержания работы. Текст каждого приложения может быть разделен на разделы, подразделы, пункты, подпункты, которые нумеруются в пределах каждого приложения. Приложения должны иметь общую с остальной частью работы сквозную нумерацию страниц.

Текст магистерской диссертации должен быть переплетен (сброшюрован).

#### *Рецензирование выпускной квалификационной работы*

ВКР подлежит обязательному рецензированию в соответствии с порядком, определенным выпускающей кафедрой и ФГОС по соответствующему направлению подготовки

Как правило, ВКР подлежит внешнему рецензированию, а также дополнительно может (в основном применительно к магистерским диссертациям) подлежать внутреннему рецензированию.

Внутреннее рецензирование ВКР перед защитой проводит официальный рецензент, преподаватель Института, имеющий ученую степень и (или) ученое звание, который ведет занятия по дисциплине либо занимается научными исследованиями в области, близкой по профилю теме рецензируемой ВКР. В качестве внутреннего рецензента, как правило, не может выступать преподаватель той кафедры, на которой выполнялась ВКР.

Официальный внутренний рецензент утверждается на заседании выпускающей кафедры. В исключительных случаях (в целях изменения решения кафедры) официальный рецензент может быть утвержден распоряжением декана факультета. ВКР предоставляется официальному рецензенту не позднее, чем за 10 дней до защиты и возвращается на выпускающую кафедру вместе с официальной письменной рецензией не позднее, чем за 3 дня до защиты ВКР по расписанию.

В содержании рецензии должны быть отражены актуальность ВКР, степень достижения целей ВКР, наличие и значимость практических предложений и рекомендаций, сформулированных в ВКР, правильность оформления ВКР, включая оценку структуры, стиля, языка изложения, а также использование табличных и графических средств представления информации, в соответствии с правилами, установленными ГОСТ, степень владения автором работы профессиональными знаниями, умениями и навыками, недостатки ВКР, рекомендация ВКР к защите.

Кроме того, в официальной рецензии должна быть указана рекомендуемая оценка по четырехбалльной шкале («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»).

Внешнее рецензирование ВКР проводится с целью получения объективной оценки ВКР студента от специалистов, работающих по профилю данного направления подготовки или специальности в органах государственной власти и местного самоуправления, на предприятиях, в организациях, учреждениях различных организационно-правовых форм, в высших учебных заведениях и научных организациях.

Внешняя рецензия: включает в себя:

- оценку актуальности темы исследования,
- оценку теоретической и практической значимости результатов исследования,
- указание на недостатки работы при их наличии,
- выводы и рекомендации рецензента,
- общую оценку ВКР.

Внешняя рецензия оформляется на бланке организации и подписывается рецензентом с указанием его должности, места работы, ученой степени и (или) ученого звания (при наличии). При оформлении рецензии не на бланке организации, подпись должна быть заверена печатью организации. К внешней рецензии может быть приравнен отзыв организации, материалы которой были использованы при выполнении, выпускной ВКР.

Если результаты ВКР принимаются к внедрению, то может быть представлена справка о внедрении (использовании) результатов исследования.

Кроме официальной внутренней внешней рецензии на ВКР могут быть представлены и дополнительные неофициальные рецензии.

Рецензент (официальный и неофициальный), работающий вне Института, заверяет свою личную подпись на рецензии в установленном порядке.

## **2.2 Процедура защиты выпускной квалификационной работы**

К защите выпускной квалификационной работы допускается лицо, успешно завершившее в полном объеме освоение основной образовательной программы по направлению подготовки высшего профессионального образования, разработанной высшим учебным заведением в соответствии с требованиями государственного образовательного стандарта высшего образования.

С целью осуществления выпускающей кафедрой контроля качества ВКР и подготовки студентов к официальной защите рекомендуется проведение заседания выпускающей кафедры, где студент в присутствии руководителя ВКР проходит предварительную защиту ВКР. К предварительной защите студент представляет задание на ВКР и полный непереpletенный (несброшюрованный) вариант ВКР.

В обязанности членов кафедры входит:

- оценка степени готовности ВКР;
- рекомендации по устранению выявленных недостатков работы (при их наличии);
- рекомендация о допуске ВКР к официальной защите;
- рекомендация лучших ВКР на внутривузовский или иной конкурс студенческих работ и для участия в научных конференциях.

Участие в дискуссии по рассматриваемой ВКР могут принимать все желающие лица, присутствующие на заседании выпускающей кафедры.

Результаты обсуждения ВКР: оценка степени готовности, рекомендации по устранению выявленных недостатков работы (при их наличии), рекомендация о допуске (не допуске) к официальной защите, а также рекомендация лучших ВКР на конкурсы фиксируются в протоколе заседания выпускающей кафедры.

Выпускник защищает ВКР в государственной экзаменационной комиссии по защите ВКР (далее - комиссия), входящей в состав государственной аттестационной комиссии по направлению подготовки, утверждаемой в соответствии с Положением об итоговой государственной аттестации выпускников Академии.

Защита ВКР проводится в соответствии с графиком итоговой государственной аттестации, утверждаемым Ученым советом Института, и по расписанию, утверждаемому директором или заместителем директора филиала.

Подготовленная и переpletенная ВКР представляется студентом на выпускающую кафедру не менее чем за две недели до дня ее защиты по расписанию. В случае если ВКР не представлена студентом в установленный срок по уважительным причинам, декан факультета может в установленном порядке изменить дату защиты, направив

соответствующее представление на имя директора Института о переносе сроков защиты ВКР. Перенос сроков защиты ВКР оформляется директором Института.

Передача экземпляра ВКР для составления официального отзыва и рецензии осуществляется выпускающей кафедрой.

ВКР вместе с результатами предварительной защиты (в случае ее проведения), отзывом руководителя и официальными рецензиями должна быть сдана выпускающей кафедрой секретарю государственной экзаменационной комиссии не позднее 12 часов рабочего дня, предшествующего дню защиты работы по расписанию.

Отрицательный отзыв руководителя ВКР и (или) официального рецензента не влияет на допуск ВКР к защите. Оценка по результатам защиты ВКР выставляет государственная экзаменационная комиссия.

Автор ВКР имеет право ознакомиться с официальными рецензиями и отзывом руководителя о его работе до начала процедуры защиты.

Защита выпускной квалификационной работы проводится на открытом заседании экзаменационной комиссии с участием не менее двух третей ее состава.

Обязательные элементы процедуры защиты:

- выступление автора ВКР;
- ответы автора на вопросы;
- оглашение официальных рецензий;
- оглашение отзыва руководителя;
- ответы на замечания руководителя и рецензентов.

После оглашения официальных отзывов и рецензий студенту должно быть предоставлено время для ответа на замечания, имеющиеся в отзыве и рецензии(ях).

Вопросы членов комиссии автору ВКР должны находиться в рамках ее темы и предмета исследования.

На открытой защите ВКР могут присутствовать все желающие, которые вправе задавать студенту вопросы по теме защищаемой работы.

Общая продолжительность защиты ВКР не должна превышать 0.5 часа.

Комиссия выставляет оценку за защиту ВКР на закрытом заседании. При выставлении оценки комиссия руководствуется примерными критериями оценки ВКР.

Эти же критерии должен учитывать официальный рецензент ВКР при определении рекомендуемой оценки. Критерии оценки ВКР доводятся до сведения выпускников не позднее, чем за полгода до начала государственной аттестации.

Оценки по итогам защиты ВКР объявляются комиссией в день защиты после оформления в установленном порядке протокола заседания комиссии.

По результатам итоговой государственной аттестации выпускника комиссия принимает решение, которое оформляется протоколом, о присвоении ему (ей) квалификации по направлению подготовки и о выдаче диплома о высшем образовании (в том числе диплома с отличием).

После защиты секретарь комиссии сдает ВКР вместе с официальными рецензиями и отзывом руководителя на выпускающую кафедру.

### **2.3. Критерии оценки результатов защиты ВКР**

Оценка результата защиты ВКР проводится на открытом заседании ГЭК. За основу принимаются следующие критерии, с учетом степени освоения компетенций, контролируемых на ГЭК:

1. Актуальность выбранной темы, теоретическая значимость, применимость ожидаемых результатов магистерской диссертации на практике, в сфере профессиональной деятельности.
2. Соответствие темы магистерской диссертации направлению подготовки магистров и профилю магистерской программы.

3. Соответствие содержания магистерской диссертации заявленной теме, предмету и объекту исследования.
4. Логика построения исследования и научная корректность изложения материала.
5. Обоснование степени научной разработанности проблемы, обращение к исследованиям по аналогичным проблемам.
6. Качество использования специальной научной и справочной литературы, нормативных актов, статистических материалов, материалов практики деятельности организаций (объекта исследования).
7. Полнота и качество собранных эмпирических данных. Обоснованность и грамотность использования комплекса методов эмпирических исследований, обработки и анализа информации, иных методов решения практических задач.
8. При наличии проектной части - качество ее разработки и обоснования, учет рисков и ограничений при формировании практических предложений, значение и применимость выводов, рекомендаций, проектных предложений для практики деятельности организации.
9. Взаимосвязь методологической, теоретической, эмпирической и проектной частей диссертации.
10. Наличие аргументированных выводов и рекомендаций на основе проведенного анализа; концептуальность работы, самостоятельность, обоснованность и конструктивность выводов.
11. Оформление магистерской диссертации и добросовестность заимствований (проверка на «плагиат») в соответствии с установленными необходимыми требованиями.
12. Наглядность и качество представленных результатов исследования в форме мультимедийной презентации.

### **3. Порядок подачи и рассмотрения апелляций**

По результатам государственных аттестационных испытаний обучающийся имеет право на апелляцию.

Обучающийся 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 лично обучающимся в апелляционную комиссию не позднее следующего рабочего дня после объявления результатов государственного аттестационного испытания.

Председателем апелляционной комиссии утверждается руководитель организации (лицо, исполняющее его обязанности, или лицо, уполномоченное руководителем организации - на основании распорядительного акта организации).

В состав апелляционной комиссии включаются не менее 4 человек из числа лиц, относящихся к профессорско-преподавательскому составу организации и не входящих в состав государственных экзаменационных комиссий.

Из числа лиц, включенных в состав комиссий, председателями комиссий назначаются заместители председателей комиссий.

Для рассмотрения апелляции секретарь государственной экзаменационной комиссии направляет в апелляционную комиссию протокол заседания государственной экзаменационной комиссии, заключение председателя государственной экзаменационной комиссии о соблюдении процедурных вопросов при проведении государственного аттестационного испытания, а также письменные ответы обучающегося (при их наличии) (для рассмотрения апелляции по проведению государственного экзамена) либо выпускную квалификационную работу, отзыв и рецензию (рецензии) (для рассмотрения апелляции по проведению защиты выпускной квалификационной работы).

Апелляция рассматривается не позднее 2 рабочих дней со дня подачи апелляции на заседании апелляционной комиссии, на которое приглашаются председатель государственной экзаменационной комиссии и обучающийся, подавший апелляцию.

Решение апелляционной комиссии доводится до сведения обучающегося, подавшего апелляцию, в течение 3 рабочих дней со дня заседания апелляционной комиссии. Факт ознакомления обучающегося, подавшего апелляцию, с решением апелляционной комиссии удостоверяется подписью обучающегося.

При рассмотрении апелляции о нарушении порядка проведения государственного аттестационного испытания апелляционная комиссия принимает одно из следующих решений:

- об отклонении апелляции, если изложенные в ней сведения о нарушениях процедуры проведения государственной итоговой аттестации обучающегося не подтвердились и (или) не повлияли на результат государственного аттестационного испытания;

- об удовлетворении апелляции, если изложенные в ней сведения о допущенных нарушениях процедуры проведения государственной итоговой аттестации обучающегося подтвердились и повлияли на результат государственного аттестационного испытания.

В случае, указанном в абзаце третьем настоящего пункта, результат проведения государственного аттестационного испытания подлежит аннулированию, в связи с чем протокол о рассмотрении апелляции не позднее следующего рабочего дня передается в государственную экзаменационную комиссию для реализации решения апелляционной комиссии. Обучающемуся предоставляется возможность пройти государственное аттестационное испытание в сроки, установленные образовательной организацией.

При рассмотрении апелляции о несогласии с результатами государственного аттестационного испытания апелляционная комиссия выносит одно из следующих решений:

- об отклонении апелляции и сохранении результата государственного аттестационного испытания;

- об удовлетворении апелляции и выставлении иного результата государственного аттестационного испытания.

Решение апелляционной комиссии не позднее следующего рабочего дня передается в государственную экзаменационную комиссию. Решение апелляционной комиссии является основанием для аннулирования ранее выставленного результата государственного аттестационного испытания и выставления нового.

Решение апелляционной комиссии является окончательным и пересмотру не подлежит.

Повторное проведение государственного аттестационного испытания осуществляется в присутствии одного из членов апелляционной комиссии не позднее даты завершения обучения в соответствии со стандартом.

Апелляция на повторное проведение государственного аттестационного испытания не принимается.

## Приложение 1

Директору Поволжского института  
управления имени П.А.Столыпина,  
к.с.н., доценту  
В.Л. Чепляеву

### ЗАЯВКА

(Организационно-правовая форма и название организации) предлагает для подготовки выпускной квалификационной работы студентами Поволжского института управления имени П.А.Столыпина направления подготовки 38.04.03 «Управление персоналом» тему: (Название темы)

*должность руководителя*

*МП*

*подпись (ф. и..о.)*



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА и ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
СЛУЖБЫ при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ПОВОЛЖСКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ имени П.А.СТОЛЫПИНА  
г. Саратов

**Факультет магистратуры и аспирантуры**  
Направление подготовки 38.04.03 Управление персоналом  
Магистерская программа Управление человеческими ресурсами  
Выпускающая кафедра управления персоналом

**УТВЕРЖДАЮ**

Заведующий выпускающей кафедрой

\_\_\_\_\_

(Ф.И.О.)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ Г.

(дата)

**ЗАДАНИЕ**

на выпускную квалификационную работу

Студента \_ курса \_\_\_\_\_ формы обучения

\_\_\_\_\_

(Ф.И.О.)

**1. ТЕМА ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**2. ЦЕЛЬ ВКР:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**3. ЗАДАЧИ ВКР:**

\_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

**4. ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ:**

---

---

---

---

---

---

---

---

**5. РУКОВОДИТЕЛЬ/КОНСУЛЬТАНТ ПО РАБОТЕ (НАЗНАЧАЕТСЯ ПРИ НЕОБХОДИМОСТИ):**

---

---

**6. СРОК СДАЧИ ЗАКОНЧЕННОГО ВКР:**

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ Г.

**7. ЗАДАНИЕ СОСТАВИЛ:**

\_\_\_\_\_ (Ф.И.О., должность, ученая степень, звание)

\_\_\_\_\_ (подпись руководителя)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ Г.

**8. ЗАДАНИЕ ПРИНЯЛ К ИСПОЛНЕНИЮ:**

\_\_\_\_\_ (подпись студента)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ Г.

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА и  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**ПОВОЛЖСКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ  
имени П.А. Столыпина**

Факультет магистратуры и аспирантуры  
Направление подготовки 38.04.03 Управление персоналом  
Направленность: Управление человеческими ресурсами  
Выпускающая кафедра управления персоналом

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель выпускной квалификационной работы

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
(дата)

**ПЛАН - ГРАФИК  
подготовки выпускной квалификационной работы на тему:**

\_\_\_\_\_ студента \_\_\_\_\_ курса \_\_\_\_\_ формы обучения

\_\_\_\_\_ (Ф.И.О.)

№ п/п	Выполняемые работы	Срок выполнения	Отметка о выполнении
1.	Поиск литературы и других источников, их предварительное изучение, подготовка списка источников		
2.	Формирование концепции исследования, его содержания и структуры		
3.	Написание введения, изучение источников		
4.	Написание первой главы, разработка программы и инструментария прикладного исследования		
5.	Написание второй главы, проведение прикладного исследования, анализ выбранной для исследования конкретной ситуации		
6.	Формирование проекта решения практической задачи		
7.	Формирование выводов и практических рекомендаций. Написание заключения		
8.	Доработка текста диссертационного исследования		
9.	Оформление выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации)		
10.	Представление магистерской диссертации на кафедру		
11.	Подготовка сообщения, мультимедийной презентации и иллюстративных материалов для защиты		
12.	Изучение отзыва и рецензий. Подготовка ответов на замечания		

Исполнитель: \_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

(подпись)

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА и ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ПОВОЛЖСКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ имени П.А.СТОЛЫПИНА

Факультет магистратуры и аспирантуры  
Программа высшего профессионального образования  
Направления подготовки 38.04.03 «Управление персоналом»  
Магистерская программа «Управление человеческими ресурсами»  
Кафедра управления персоналом

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

**на тему:**

**«Инвестиции в персонал как фактор повышения  
конкурентоспособности промышленного предприятия»**

Автор работы:

студент очной формы обучения  
**Петров Михаил Викторович**

---

Научный руководитель работы:

кандидат экономических наук, доцент  
**Иванова Наталья Ивановна**

---

Заведующий кафедрой управления  
персоналом:

кандидат психологических наук, доцент  
**Моисеенко Наталья Владимировна**

---

**Саратов 201\_ г.**

## Пример оформления библиографического списка

### Нормативно-правовые акты

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ (в ред. От 21.11.2011 г.). – М.: «Омега-Л», 2011. – 272 с.
2. О повышении роли женщин в системе федеральных органов государственных власти и органов государственной власти субъектов Российской Федерации: Указ Президента РФ от 30 июня 1996 г. № 1005 // СЗ РФ. 1996. № 27. Ст. 3238.
3. О концепции улучшения положения женщин в Российской Федерации: Постановление Правительства РФ от 8 января 1996 г. № 6 // СЗ РФ. 1996 г. № 3. Ст. 185.

### Монографии, научные сборники, учебники

4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. – СПб.: Питер, 2012. – 848 с.
5. Боковня А.Е. Мотивация - основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании): Монография. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. — 144 с.
6. Минченкова О.Ю., Федорова Н.В. Управление персоналом: система бюджетирования / Учебное пособие. М.: КНОРУС. – 2008.
7. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами. – 2-е изд., расшир./Под ред. А.М. Гершуна, Ю.С. Нефедьевой. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 128 с: ил.
8. Тюрьма – не женское дело: Результаты тюремного мониторинга, выводы, рекомендации, рецензии, очерки, интервью: Сб. материалов / сост. Л. Альперн. М., 2000.
9. Семина Т.В. Социальное управление кадровым потенциалом в медицинских организациях системы здравоохранения Российской Федерации.: Автореф. канд. дис. на соискание ученой степени кандидата социологических наук. М.: Московский государственный университет приборостроения и информатики., 2011. – 26 с.

### Научные статьи и публикации в периодических изданиях

10. Ключков А. Мотивация персонала на стратегию компании // Управление персоналом. – 2008. – №9 – С. 32-35.
11. Попович А. М., Хвоина И. С. Создание эффективной системы показателей оценки персонала на базе KPI как инструмента реализации стратегии // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2012. - № 2. С. 119–125.

### Интернет-ресурсы

12. Львов С., Иванов Р. Как мотивировать топ – менеджеров URL: [http://www.hr-land.com/pages/art20071011\\_32726.html](http://www.hr-land.com/pages/art20071011_32726.html) (дата обращения: 17.12.2016)

### Иностранная литература

13. Kerzner H. Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance.: Wiley, 2012. – 460 p.
14. Reichert F., Kunz A., Moryson R., Wegener K. A Key Performance Indicator System of Process Control as a Basis for Relocation Planning // Conference Contributions. 43rd CIRP International Conference on Manufacturing Systems Sustainable Production and Logistics in Global Networks. URL: <http://e-collection.library.ethz.ch/eserv/eth:1308/eth-1308-01.pdf> (дата обращения: 14.12.2016)