

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования  
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
(Финансовый университет)**

**Кафедра Управление персоналом и психология**

**Программа государственной итоговой аттестации**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки

38.04.03 «Управление персоналом»

**Направленность программы магистратуры**

**«Управление человеческими ресурсами»**

*Одобрено заседанием кафедры «Управление персоналом и психология»  
(протокол № 3 от 28 октября 2019 г.)*

**Москва 2019**

**Перечень компетенций, подлежащих оценке в ходе государственной итоговой аттестации для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом», направленность программы магистратуры «Управление человеческими ресурсами» (очная форма обучения, 2018 года приема)**

Код и наименование компетенции	Форма государственной итоговой аттестации, в рамках которой проверяется сформированность компетенции
1	2
<b>Универсальные компетенции:</b>	
УК-1 – способность к абстрактному мышлению, критическому анализу проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработке стратегии действий	Государственный экзамен, выпускная квалификационная работа
УК-2 - способность применять коммуникативные технологии, владеть иностранным языком на уровне, позволяющем осуществлять профессиональную и исследовательскую деятельность, в т.ч. в иноязычной среде	Государственный экзамен
УК-3 – способность определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности в соответствии с важностью задач, методы повышения ее эффективности	Государственный экзамен, выпускная квалификационная работа
УК-4 - способность к организации межличностных отношений и межкультурного взаимодействия, учитывая разнообразие культур	Государственный экзамен
УК-5 – способность руководить работой команды, принимать организационно-управленческие решения для достижения поставленной цели, нести за них ответственность	Государственный экзамен
УК-6 – способность управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	Выпускная квалификационная работа
УК-7 - способность проводить научные исследования, оценивать и оформлять их результаты	Выпускная квалификационная работа
<b>Профессиональные компетенции направления:</b>	
ПКН-1 – способность проводить прикладные и научные исследования в сфере управления персоналом организации и в смежных областях, выявлять проблемы и тенденции для решения управленческих задач	Государственный экзамен, выпускная квалификационная работа
ПКН -2 – способность выявлять направления развития внутренней и внешней среды организации и участвовать в разработке стратегии и политики управления человеческими ресурсами	Выпускная квалификационная работа
ПКН -3 – способность реализовывать операционное и стратегическое управление человеческими ресурсами; разрабатывать проектные предложения и мероприятия по эффективной работе персонала с использованием современных информационных технологий и программных средств	Выпускная квалификационная работа
ПКН -4 – способность на основе анализа рынка труда, разрабатывать и реализовывать предложения по эффективной организационной структуре, целям, задачам и функциям структурных подразделений организации; политику привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала	Выпускная квалификационная работа
ПКН -5 – способность разрабатывать и реализовывать системы	Выпускная

организации, мотивации и стимулирования труда, предложения о затратах и формированию бюджета на персонал, исходя из стратегических целей и задач организации с учетом внешних и внутренних факторов	квалификационная работа
ПКН -6 – способность разрабатывать и реализовывать мероприятия по оценке и аттестации персонала в соответствии с операционными и стратегическими планами организации и профессиональными стандартами, с учетом рисков, присущих этим процессам	Выпускная квалификационная работа
ПКН -7 – способность разрабатывать и реализовывать политику развития персонала, исходя из стратегических целей организации, формируя экономическое обоснование предлагаемых мероприятий	Выпускная квалификационная работа
ПКН -8 – способность применять методы диагностики и построения функционально-штатной структуры организации с учетом имеющихся кадровых ресурсов и потребности в кадровом потенциале, разрабатывать программы мероприятий по эффективной организации труда, созданию безопасных и комфортных условий труда	Государственный экзамен, выпускная квалификационная работа
ПКН -9 – способность анализировать сложившиеся системы администрирования процессов и делопроизводство по операционному и стратегическому управлению персоналом, разрабатывать и реализовывать мероприятия по их развитию; проводить аудит системы управления человеческими ресурсами	Государственный экзамен, выпускная квалификационная работа
ПКН -10 – способность разрабатывать, внедрять и поддерживать программы развития корпоративной культуры и социальной политики, владеть навыками ведения переговоров, уметь представлять интересы организации в государственных органах, профессиональных союзах и других представительных органах по вопросам управления человеческими ресурсами	Государственный экзамен
<b>Дополнительные компетенции направленности:</b>	
ДКН-1 – способность осваивать и внедрять на практике современные технологии и методики работы с персоналом организации	Государственный экзамен, выпускная квалификационная работа
ДКН-2 – способность осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе организационного проектирования системы и процессов управления персоналом, составлять описания функционала сотрудников и подразделений разного уровня	Государственный экзамен, выпускная квалификационная работа
ДКН-3 – способность осваивать и применять на практике знания в сфере научной организации и нормирования труда, а также принципы и основы формирования системы мотивации, стимулирования и оценки персонала, в том числе оплаты труда	Государственный экзамен, выпускная квалификационная работа

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования  
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
(Финансовый университет)**

**УТВЕРЖДАЮ**

Ректор

\_\_\_\_\_ М.А. Эскиндаров

« 26 » ноября 2019 г.

**Полевая М.В., Смирнова М.Е., Субочева А.О.**

**Программа государственного экзамена**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки

38.04.03 «Управление персоналом»

**Направленность программы магистратуры**

**«Управление человеческими ресурсами»**

*Рекомендовано Ученым советом Факультета менеджмента и  
Факультета международного туризма, спорта и гостиничного бизнеса  
(протокол № 44 от 19 ноября 2019 г.)*

*Одобрено заседанием кафедры «Управление персоналом и психология»  
(протокол № 3 от 28 октября 2019 г.)*

**Москва 2019**

**Рецензенты:**

**Ю.В. Долженкова**, доктор экономических наук, профессор кафедры «Управление персоналом и психология», **А.А. Чуб**, доктор экономических наук, профессор кафедры «Управление персоналом и психология»

**Полевая М.В., Смирнова М.Е., Субочева А.О.** Программа государственного экзамена по направлению 38.04.03 «Управление персоналом», направленность программы магистратуры «Управление человеческими ресурсами». — М.: Финансовый университет, 2019. – 16 с.

Программа государственного экзамена по направлению 38.04.03 «Управление персоналом», направленность программы магистратуры «Управление человеческими ресурсами» содержит перечень вопросов, выносимых на государственный экзамен, соответствующий теоретическому материалу, а также примеры практико-ориентированных заданий, перечень рекомендуемой литературы для подготовки к государственному экзамену, рекомендации обучающимся по подготовке к государственному экзамену, критерии оценки результатов сдачи государственного экзамена.

*Программа государственного экзамена  
Учебное издание*

**Полевая Марина Владимировна  
Смирнова Марина Евгеньевна  
Субочева Алла Олеговна**

Компьютерный набор, верстка М.Е. Смирнова

Формат 60x90/16. Гарнитура *Times New Roman*  
Усл. п.л. 0,54. Изд. №..... - 2019.

© Полевая М.В., Смирнова М.Е., Субочева А.О., 2019

© Финансовый университет, 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень вопросов, выносимых на государственный экзамен. Перечень рекомендуемой литературы для подготовки к государственному экзамену	4
2. Примеры практико-ориентированных заданий	13
3. Рекомендации обучающимся по подготовке к государственному экзамену	15
4. Критерии оценки результатов сдачи государственных экзаменов	17

**1. Перечень вопросов, выносимых на государственный экзамен.  
Перечень рекомендуемой литературы для подготовки к государственному экзамену**

**Перечень вопросов, выносимых на государственный экзамен:**

**1.1. Вопросы на основе содержания общепрофессиональных и профессиональных дисциплин направления подготовки**

1. Сущность, содержание, цели и задачи управления персоналом.
2. Модели управления персоналом. Тенденции развития кадровой политики в РФ в современных условиях.
3. Основные тенденции развития управления персоналом
4. Организационная структура управления персоналом компании
5. Внешние и внутренние факторы, влияющие на процесс разработки стратегии и политики управления персоналом
6. Сущность, этапы и методы кадрового планирования
7. Современные технологии набора и отбора персонала
8. Сравнительные характеристики основных методов обучения и развития персонала
9. Современные методы оценки персонала в организации
10. Сущность аттестации персонала, организация ее проведения, показатели ее характеризующие.
11. Функции и технология работы службы управления персоналом, ее основные операции и процедуры.
12. Состав кадровой документации и порядок ее формирования.
13. Правовое, информационное и кадровое обеспечение системы управления персоналом.
14. Трудовой кодекс РФ о регулировании социально-трудовых отношений.
15. Сущность и значение производительности труда для организации и национальной экономики. Факторы, определяющие изменение

производительности труда.

16. Методы измерения частных показателей производительности труда, их достоинства и недостатки.

17. Виды, методы выявления и оценки влияния внутрипроизводственных (внутриорганизационных) резервов повышения производительности труда.

18. Цели, задачи и этапы планирования производительности труда. Методы планирования производительности труда по факторам.

19. Сущность и структура заработной платы, ее основные функции и принципы ее организации.

20. Понятия номинальной и реальной заработной платы. Индексация заработной платы и денежных доходов населения.

21. Системы сдельной заработной платы, их общая характеристика и особенности.

22. Системы повременной заработной платы, их общая характеристика и особенности.

23. Коллективная организация оплаты труда и методы распределения заработка между членами коллектива.

24. Особенности организации и направления совершенствования оплаты труда в бюджетной сфере.

25. Фонд заработной платы и его составляющие. Общая характеристика методов планирования фонда заработной платы.

**Перечень рекомендуемой литературы для подготовки к государственному экзамену:**

**Нормативные правовые акты**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ

**Рекомендуемая литература:**

**а) основная**

1. Пугачев, В.П. Стратегическое управление человеческими ресурсами



организации: учебное пособие / В.П. Пугачев, Н.Н. Опарина. — Москва : КноРус, 2018. — 207 с. — (Магистратура). — ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/925867> (дата обращения: 08.11.2019). — Текст : электронный.

2. Армстронг М. Управление результативностью: Система оценки результатов в действии: пер. с англ. / Майкл Армстронг, Анжела Бэрн. — Москва: Альпина Паблишер, 2012. - ЭБС Alpina Digital. - URL: <https://finunivers.alpinadigital.ru/book/442> (дата обращения: 19.12.2019). — Текст : электронный.

3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 301 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ЭБС ZNANIUM.com. - URL : <http://znanium.com/catalog/product/1067540> (дата обращения: 19.12.2019). — Текст : электронный.

4. Трудовое право в 2 т. Том 1. Общая часть : учебник для бакалавриата и магистратуры / Ю. П. Орловский [и др.] ; ответственный редактор Ю. П. Орловский. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 285 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ЭБС Юрайт. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/434523> (дата обращения: 19.12.2019). - Текст : электронный.

5. Трудовое право в 2 т. Том 2. Особенная часть. Международно-правовое регулирование труда : учебник для бакалавриата и магистратуры / Ю. П. Орловский [и др.] ; ответственный редактор Ю. П. Орловский. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 506 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ЭБС Юрайт. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/434526> (дата обращения: 19.12.2019). - Текст : электронный.

#### **б) дополнительная**

6. Кибанов А.Я. Экономика управления персоналом: учебник/ А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова ; под ред. А.Я. Кибанова. —

Москва: ИНФРА-М, 2019. — 427 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/991814> (дата обращения: 19.12.2019). — Текст : электронный.

7. Бухалков М.И. Организация и нормирование труда : учебник для вузов/ М.И. Бухалков. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2016. - 380 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - URL: <http://znanium.com/catalog/product/526939> (дата обращения: 19.12.2019). - Текст : электронный.

8. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании : учебное пособие / Т.О. Соломанидина. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2015. - 624 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ЭБС ZNANIUM.com. - URL : <http://znanium.com/catalog/product/473927> (дата обращения : 25.11.2019). - Текст : электронный.

9. Международные трудовые стандарты и российское трудовое право: перспективы координации: монография / под ред. С.Ю. Головиной, Н.Л. Лютова. - Москва: ООО "Юридическое издательство Норма", 2016. - 256 с. — ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/526436> (дата обращения: 19.12.2019). — Текст : электронный.

10. Управление персоналом организации. Практикум: учебное пособие / Гос. ун-т управления ; под ред. А.Я. Кибанова. - Москва: Инфра-М, 2013. - 365 с. - (Высшее образование. Бакалавриат). - Текст: непосредственный. - То же. - 2015. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/480583> (дата обращения: 19.12.2019). - Текст: электронный.

### **Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. [www.consultant.ru/](http://www.consultant.ru/) Консультант Плюс
2. [www.dis.ru/manag](http://www.dis.ru/manag) - Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»
3. [www.dps.smrtdc.ru/Ogl\\_uch\\_mat.htm](http://www.dps.smrtdc.ru/Ogl_uch_mat.htm) - Энциклопедия управления персоналом "Управление человеческими ресурсами". Учебные материалы.

4. [www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru) - Федеральный образовательный портал "Экономика. Социология. Менеджмент"
5. [www.grebennikov.ru/hr\\_management.phtml](http://www.grebennikov.ru/hr_management.phtml) - Журнал «Управление человеческим потенциалом»
6. [www.grebennikov.ru/personnel\\_development.phtml](http://www.grebennikov.ru/personnel_development.phtml) - Журнал «Управление развитием персонала»
7. [www.hr-portal.ru](http://www.hr-portal.ru) - сайт "Психология и управление персоналом". Должностные инструкции.
8. [www.kadrovik.ru/](http://www.kadrovik.ru/) Национальный союз кадровиков [www.rhr.ru/](http://www.rhr.ru/) Человеческие ресурсы. Портал
9. [www.rosmintrud.ru/](http://www.rosmintrud.ru/) Министерство труда и социальной защиты РФ

## **1.2. Вопросы на основе содержания дисциплин направленности программы магистратуры «Управление человеческими ресурсами»**

1. Основные показатели уровня и качества жизни населения. Сущность и назначение социальных нормативов и социальных стандартов.
2. Сущность и основные элементы системы социальных гарантий, защиты и поддержки граждан в России.
3. Основные направления защиты работников от профессиональных рисков.
4. Рынок труда, его структура, особенности и показатели, характеризующие его состояние. Безработица: виды, причины, показатели, социально-экономические последствия.
5. Политика занятости населения. Методы регулирования рынка труда.
6. Виды норм труда и область их применения. Обоснование норм труда. Нормативы по труду, их назначение, классификация и использование.
7. Методы нормирования труда, их особенности и сфера применения.
8. Сущность, элементы и основные задачи организации труда на предприятии. Методы изучения и основные требования к проектированию

трудовых процессов.

9. Учет выполнения и анализ качества норм труда, применяемых на предприятии.

10. Основные направления анализа организации заработной платы на предприятии. Анализ расходования фонда заработной платы, выявление излишних и нерациональных выплат и их причин.

11. Сущность, цели, задачи и направления аудита персонала. Его основные этапы

12. Сущность стратегического и оперативного контроллинга персонала и основные направления анализа.

13. Контроль персонала: организация системы, процесс, методы.

14. Методы составления бюджетов затрат (прямых и косвенных) на содержание персонала.

15. Мотивация трудового поведения, ее основные типы и методы изучения.

16. Сущность, структура и показатели трудовой адаптации. Цели и методы управления адаптацией новых работников в организации.

17. Стимулирование труда как механизм внешнего воздействия на трудовое поведение. Виды стимулов к труду.

18. Внутриорганизационные конфликты: понятие, виды, причины, последствия, методы предупреждения и разрешения.

19. Формирование и развитие системы внутрикорпоративных коммуникаций в компании.

20. Текучесть кадров в организации: виды, причины, социально-экономические последствия и меры по снижению избыточной текучести.

21. Затраты организации на персонал, их структура и оценка их эффективности.

22. Основные методы оценки эффективности систем управления персоналом. Этапы процедуры оценки эффективности системы управления

персоналом.

23. Сбалансированная система показателей эффективности системы управления персоналом: этапы построения.

24. Методы расчета ожидаемой и фактической экономической эффективности мероприятий по труду.

25. Система ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators) (определение, виды и критерии выбора показателей, принципы построения системы).

### **Перечень рекомендуемой литературы для подготовки к государственному экзамену:**

#### **Нормативные правовые акты**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ

#### **Рекомендуемая литература:**

##### **а) основная**

1. Армстронг М. Управление результативностью: Система оценки результатов в действии: пер. с англ. / Майкл Армстронг, Анжела Бэррон. — Москва: Альпина Паблишер, 2012. - ЭБС Alpina Digital. - URL: <https://finunivers.alpinadigital.ru/book/442> (дата обращения: 19.12.2019). — Текст : электронный.

2. Управление человеческими ресурсами : учебник для бакалавриата и магистратуры / Н. Д. Гуськова, И. Н. Краковская, А. В. Ерастова, Д. В. Родин. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 212 с. — (Университеты России). — ЭБС Юрайт. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/438218> (дата обращения: 07.11.2019). - Текст: электронный.

3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 301 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ЭБС ZNANIUM.com. - URL :

<http://znanium.com/catalog/product/1067540> (дата обращения: 19.12.2019). — Текст : электронный.

4. Трудовое право в 2 т. Том 1. Общая часть : учебник для бакалавриата и магистратуры / Ю. П. Орловский [и др.] ; ответственный редактор Ю. П. Орловский. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 285 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ЭБС Юрайт. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/434523> (дата обращения: 19.12.2019). - Текст : электронный.

5. Трудовое право в 2 т. Том 2. Особенная часть. Международно-правовое регулирование труда : учебник для бакалавриата и магистратуры / Ю. П. Орловский [и др.] ; ответственный редактор Ю. П. Орловский. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 506 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ЭБС Юрайт. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/434526> (дата обращения: 19.12.2019). - Текст : электронный.

#### **б) дополнительная**

6. Бухалков М.И. Организация и нормирование труда : учебник для вузов / М.И. Бухалков. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2016. - 380 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - URL: <http://znanium.com/catalog/product/526939> (дата обращения: 19.12.2019). - Текст : электронный.

7. Кибанов А.Я. Экономика управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова ; под ред. А.Я. Кибанова. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 427 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/991814> (дата обращения: 19.12.2019). — Текст : электронный.

8. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании : учебное пособие / Т.О. Соломанидина. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2015. - 624 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ЭБС ZNANIUM.com. - URL :

<http://znanium.com/catalog/product/473927> (дата обращения : 25.11.2019). - Текст : электронный.

9.Боковня А.Е. Мотивация-основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании): монография / А.Е. Боковня. - Москва: Инфра-М, 2013. 2015. - 144 с. - Текст: непосредственный. - То же. - 2019. - ЭБС Znanium.com. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/1013022>. - Текст: электронный.

10.Управление персоналом организации. Практикум: учебное пособие / Гос. ун-т управления ; под ред. А.Я. Кибанова. - Москва: Инфра-М, 2013. - 365 с. - (Высшее образование. Бакалавриат). - Текст: непосредственный. - То же. - 2015. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/480583> (дата обращения: 19.12.2019). - Текст: электронный.

11.Международные трудовые стандарты и российское трудовое право: перспективы координации: монография / под ред. С.Ю. Головиной, Н.Л. Лютова. - Москва: ООО "Юридическое издательство Норма", 2016. - 256 с. – ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/526436> (дата обращения: 19.12.2019). — Текст : электронный.

### **Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. [www.consultant.ru/](http://www.consultant.ru/) Консультант Плюс
2. [www.dis.ru/manag](http://www.dis.ru/manag) - Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»
3. [www.dps.smrtlc.ru/Ogl\\_uch\\_mat.htm](http://www.dps.smrtlc.ru/Ogl_uch_mat.htm) - Энциклопедия управления персоналом "Управление человеческими ресурсами". Учебные материалы.
4. [www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru) - Федеральный образовательный портал "Экономика. Социология. Менеджмент"
5. [www.grebennikov.ru/hr\\_management.phtml](http://www.grebennikov.ru/hr_management.phtml) - Журнал «Управление человеческим потенциалом»
6. [www.grebennikov.ru/personnel\\_development.phtml](http://www.grebennikov.ru/personnel_development.phtml) - Журнал «Управление развитием персонала»

7. [www.hr-portal.ru](http://www.hr-portal.ru) - сайт "Психология и управление персоналом".  
Должностные инструкции.

8. [www.kadrovik.ru](http://www.kadrovik.ru)/Национальный союз кадровиков [www.rhr.ru](http://www.rhr.ru)/  
Человеческие ресурсы. Портал

9. [www.rosmintrud.ru](http://www.rosmintrud.ru)/ Министерство труда и социальной защиты РФ

## **2. Примеры практико-ориентированных заданий**

### **Расчетные задания**

1. Определить предельный размер премии за каждый процент перевыполнения плана по выпуску продукции (в % к сдельному заработку), если плановый объем продукции 9100 тыс. руб., прибыль - 10%, уд. вес УПР в план себестоимости - 22%, ФЗП премируемых рабочих (без учета премий) - 900 тыс. руб.

2. Определить экономический ущерб от производственного травматизма, если на предприятии численностью 1800 чел. Коэффициент частоты травматизма на 1000 работающих 7,22; коэффициент тяжести травматизма 35 дней, дневная выработка 1 работающего 4452 руб., прибыль 16%; удельный вес условно-постоянных расходов в себестоимости 32%, средняя оплата за день нетрудоспособности 425 руб.

3. Производительность труда возросла за счет технических факторов – на 6%, организационных – на 3%, за счет прочих мероприятий – на 2%. Каков общий рост производительности труда и какому условному высвобождению он соответствует, если численность расчетная – 500 чел.

4. Ожидаемый фонд заработной платы на конец текущего года составит 25 млн. рублей, в том числе излишние и нерациональные выплаты – 60 тыс. рублей. Выпуск продукции составит 75 млн. рублей. Определить плановый норматив затрат заработной платы в рубле продукции, если намечено повышение средней заработной платы на 15% и производительности труда – на 12%.



5. Нормированная технологическая трудоемкость производственной программы, по нормам базового периода, 230000 нормо-часов. Намечены мероприятия, которые позволят снизить ее на 6%. Рассчитать плановую численность основных рабочих, если плановый годовой эффективный фонд рабочего времени одного среднесписочного рабочего – 1780 часов, ожидаемый средний процент выполнения норм после их пересмотра – 115%.

6. В результате комплекса мероприятий обеспечено сокращение численности работников на 20 чел., при неизменном выпуске продукции. Определить условно-годовую экономическую эффективность мероприятия, если среднегодовая заработная плата составляет 82000 руб., отчисления по ЕСН – 30%, тариф отчислений на социальное страхование от несчастных случаев на производстве – 0,4%. Текущие затраты на мероприятие – 60 тыс. рублей, капитальные – 1900 тыс. рублей ( $E_n = 0,15$ ).

### **Составление документов**

1. Внимательно прочтите описанную ситуацию и оформите все документы, которые необходимы для разрешения описанной ситуации с учетом правил оформления документов управления по ГОСТ Р 6.30 – 2003, в соответствии с Инструкцией по заполнению трудовых книжек, постановлением Госкомстата России об унифицированных формах первичной учетной документации по учету труда и его оплаты:

- приказ о приеме;
- заполните трудовой договор;
- сделайте запись в трудовой книжке о приеме на работу;
- сделайте запись в книге учета движения трудовых книжек и вкладышей

к ним.

### **СИТУАЦИЯ:**

Гражданин Орлов Сергей Олегович 05.09.1979 года рождения был принят 01 марта 2019 г. на неопределенный срок на работу в ЗАО «Континенталь»

директором по маркетингу с окладом 75 тыс. руб. согласно заключенному трудовому договору.

В трудовом договоре предусмотрите следующие дополнительные условия:

Испытательный срок – 3 месяца.

Надбавки:

- за ненормированный рабочий день – 10 тыс. руб.

Предусмотреть выплату компенсации за использование личного автомобиля, мобильной связи. Конкретный размер компенсации определите самостоятельно.

2. Используя исходные данные и бланки, подготовить следующие документы:

- Приказ о проведении аттестации
- Положение об аттестации
- График аттестации
- Отзыв о работе аттестуемого
- Аттестационный лист
- Протокол аттестационной комиссии

Примечание.

Отзыв, характеристика, аттестационный лист заполняется на менеджера по продажам из отдела продаж.

В ходе проведения экзамена допускается использование студентами собственных калькуляторов без чехлов и ни в коем случае не на базе электронной записной книжки.

### **3. Рекомендации обучающимся по подготовке к государственному экзамену**

К государственным экзаменам допускаются лица, завершившие полный

курс обучения по образовательной программе и успешно прошедшие все предшествующие аттестационные испытания, предусмотренные учебным планом на момент проведения экзамена.

При подготовке к государственным экзаменам студентам необходимо систематизировать полученные в ходе обучения знания и практический опыт, приобретенный в период прохождения преддипломной производственной практики.

Подготовку к сдаче государственного экзамена необходимо начать с ознакомления с перечнем вопросов, выносимых на государственный экзамен. Пользуйтесь при подготовке ответов рекомендованной обязательной и дополнительной литературой, а также лекционными конспектами, которые вы составляли.

Во время подготовки к экзамену рекомендуется помимо лекционного материала, учебников, рекомендованной литературы просмотреть также выполненные в процессе обучения задания для индивидуальной и самостоятельной работы, задачи, лабораторные и курсовые работы.

При подготовке целесообразно делать выписки и записи на отдельных листах бумаги с пометкой номера вопроса или темы.

При необходимости в процессе подготовки ответа на вопросы необходимо отмечать изменения, которые произошли в законодательстве, увязывать теоретические проблемы с практикой сегодняшнего дня и опытом, полученным в период прохождения практики.

Для оказания помощи студентам в подготовке к государственным экзаменам и в углубленном изучении тем и разделов программ кафедры проводят обзорные лекции, задачей которых является не только систематизация знаний, но и ознакомление студентов с текущими изменениями в теории и практики логистических процессов организаций .

В случае возникновения трудностей при подготовке к государственному экзамену обращайтесь к преподавателю за соответствующими разъяснениями.

Обязательным является посещение консультаций и обзорных лекций, которые проводятся перед государственным экзаменом.

#### **4. Критерии оценки результатов сдачи государственных экзаменов**

##### **Критерии оценки знаний выпускников в ходе ответов на теоретические вопросы:**

«Отлично» - (5 баллов) за ответ на теоретический вопрос экзаменационного билета выставляется, если студент глубоко и полно раскрывает теоретические и практические аспекты вопроса, проявляет творческий подход к его изложению, демонстрирует дискуссионность данной проблематики, а также глубоко и полно отвечает на дополнительные вопросы.

«Хорошо» - (4 балла) за ответ на теоретический вопрос экзаменационного билета количество баллов снижается, если студент недостаточно полно освещает узловые моменты вопроса, не может более глубоко обосновать те или иные положения, а также затрудняется ответить на дополнительные вопросы по данной проблематике.

«Удовлетворительно» - (3 балла) за ответ на теоретический вопрос экзаменационного билета выставляется, если студент не раскрывает основных моментов вопроса, логика изложения нарушена, ответы не всегда конкретны.

Оценка «неудовлетворительно» (2 балла) выставляется в случае, если материал излагается непоследовательно, не аргументировано, бессистемно, ответы на вопросы выявили несоответствие уровня знаний выпускника требованиям стандарта ВО ФУ в части формируемых компетенций, а также несоответствие дополнительным компетенциям, установленным вузом.

Критерии оценки умений выпускников в ходе решения практико-ориентированных заданий:

«Отлично» - (5 баллов) выставляется, если выпускник полностью справился с выполнением практико-ориентированного задания, обосновал полученные результаты.

«Хорошо» - (4 балла) выставляется, если практико-ориентированное задание выполнено, но допускаются неточности в обосновании результатов.

«Удовлетворительно» - (3 балла) выставляется, если практико-ориентированное задание, в основном, выполнено, намечен правильный ход решения, но допущены ошибки в процессе подсчетов, расчетов, в формировании выводов.

Оценка «неудовлетворительно» (2 балла) выставляется в случае, если отсутствует ответ на практико-ориентированное задание, либо нет решения, что означает несоответствие уровня подготовки выпускника требованиям к результатам освоения образовательной программы, включая дополнительные профессиональные компетенции, формируемые вузом.

Перед процедурой обсуждения ответов экзаменуемых каждый член государственной экзаменационной комиссии выставляет свою персональную оценку для каждого студента, используя сумму баллов, полученных после заполнения листа оценки студента.

Далее государственная экзаменационная комиссия рассматривает каждого выпускника отдельно: итоговая оценка представляет среднее арифметическое от суммы оценок, выставленных каждым членом комиссии.

**Федеральное государственное образовательное бюджетное  
учреждение высшего образования  
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
(Финансовый университет)**

**Кафедра «Управление персоналом и психология»**

**Методические рекомендации по подготовке и защите  
выпускных квалификационных работ студентами**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.03 «Управление  
персоналом»  
направленность программы магистратуры  
«Управление человеческими ресурсами»

*Одобрено кафедрой «Управление персоналом и психология»  
(протокол № 3 от 28 октября 2019 г.)*

**Москва 2019**

**Полевая М.В., Смирнова М.Е., Субочева А.О.** Методические рекомендации по подготовке и защите выпускных квалификационных работ студентами по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом», направленность программы магистратуры «Управление человеческими ресурсами». – М.: Финансовый университет, кафедра «Управление персоналом и психология», 2019. – 37 с.

В методических рекомендациях определены требования к выполнению выпускных квалификационных работ, описываются структура, методика написания и правила оформления, а также порядок их защиты, критерии оценки ВКР.

### **Учебно-методическое издание**

Методические рекомендации по подготовке и защите выпускных квалификационных работ студентами по программе магистратуры 38.04.03 «Управление персоналом»  
направленность программы магистратуры «Управление человеческими ресурсами»

***Полевая Марина Владимировна  
Смирнова Марина Евгеньевна  
Субочева Алла Олеговна***

Компьютерный набор и верстка *А.О. Субочевой*.  
Формат 60×90/16. Гарнитура Times New Roman  
Усл. п. л. . Изд. № - 2019. Тираж экз.  
Заказ № \_\_\_\_\_

© Полевая М.В., Смирнова М.Е., Субочева А.О., 2019  
© Финансовый университет, 2019



## ОГЛАВЛЕНИЕ

<u>1. Общие положения</u> .....	23
<u>2. Определение темы ВКР</u> .....	28
<u>3. Руководство и контроль подготовки ВКР</u> .....	30
<u>4. Структура и содержание ВКР</u> .....	33
<u>5. Порядок подготовки ВКР</u> .....	40
<u>6. Требования к оформлению ВКР</u> .....	41
<u>7. Подготовка к защите ВКР</u> .....	43
<u>8. Критерии оценки ВКР</u> .....	46
<u>ПРИЛОЖЕНИЕ 1</u> .....	49
<u>Образец заявления о закреплении темы ВКР магистранта</u> .....	49
<u>ПРИЛОЖЕНИЕ 2</u> .....	50
<u>Образец задания на подготовку ВКР</u> .....	50
<u>ПРИЛОЖЕНИЕ 3</u> .....	51
<u>Образец оформления отзыва руководителя</u> .....	51
<u>ПРИЛОЖЕНИЕ 4</u> .....	55
<u>Справка о внедрении результатов ВКР</u> .....	55
<u>ПРИЛОЖЕНИЕ 5</u> .....	56
<u>Форма рецензии внешнего рецензента на ВКР</u> .....	56
<u>ПРИЛОЖЕНИЕ 6</u> .....	57
<u>Образец титульного листа ВКР</u> .....	57
<u>ПРИЛОЖЕНИЕ 7</u> .....	58
<u>Образец оформления оглавления ВКР</u> .....	58

## 1. Общие положения

1.1. Методические рекомендации разработаны на основании:

- Образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом» направленность программы магистратуры «Управление человеческими ресурсами» Финансового университета (далее ОС ФУ);

- ГОСТ Р 7.05-2008 (Библиографическая ссылка);

- ГОСТ 7.32-2001 в ред. Изменения № 1 от 01.12.2005, ИУС № 12, 2005 (Отчет о научно-исследовательской работе);

- ГОСТ 7.1-2003 (Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления);

- Положения о выпускной квалификационной работе по программе магистратуры в Финансовом университете», утвержденной приказом Финансового университета от 17.10.2017 г. №1819/о.

1.2. Методические рекомендации предназначены для студентов образовательной программы (далее – ОП) по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом», направленность программы магистратуры «Управление человеческими ресурсами».

1.3. Перечень планируемых результатов освоения ОП в соответствии с требованиями ОС ВО ФУ, подлежащих оценке в ходе защиты ВКР.

### ***Универсальные компетенции:***

- способность к абстрактному мышлению, критическому анализу проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработке стратегий действий (УК-1);
- способность определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности в соответствии с важностью задач, методы повышения ее эффективности (УК-3);
- способность управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла (УК-6);

- способность проводить научные исследования, оценивать и оформлять их результаты (УК-7).

***Профессиональные компетенции направления:***

- способность проводить прикладные и научные исследования в сфере управления персоналом организации и в смежных областях, выявлять проблемы и тенденции для решения управленческих задач (ПКН-1);
- способность выявлять направления развития внутренней и внешней среды организации и участвовать в разработке стратегии и политики управления человеческими ресурсами (ПКН-2);
- способность реализовывать операционное и стратегическое управление человеческими ресурсами, разрабатывать проектные предложения и мероприятия по эффективной работе персонала с использованием современных информационных технологий и программных средств (ПКН-3);
- способность на основе анализа рынка труда разрабатывать и реализовывать предложения по эффективной организационной структуре, целям, задачам и функциям структурных подразделений организации, политику привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала (ПКН-4);
- способность разрабатывать и реализовывать системы организации, мотивации и стимулирования труда, предложения о затратах и формировании бюджета на персонал, исходя из стратегических целей и задач организации с учетом внешних и внутренних факторов (ПКН-5);
- способность разрабатывать и реализовывать мероприятия по оценке и аттестации персонала в соответствии с операционными планами организации и профессиональными стандартами, с учетом рисков, присущих этим процессам (ПКН-6);
- способность разрабатывать и реализовывать политику развития

персонала, исходя из стратегических целей организации, формируя экономическое обоснование предлагаемых мероприятий (ПКН-7);

- способность применять методы диагностики и построения функционально-штатной структуры организации с учетом имеющихся кадровых ресурсов и потребности в кадровом потенциале, разрабатывать программы мероприятий по эффективной организации труда, созданию безопасных и комфортных условий труда (ПКН-8);
- способность анализировать сложившиеся системы администрирования процессов и делопроизводство по операционному и стратегическому управлению персоналом, разрабатывать и реализовывать мероприятия по их развитию, проводить аудит системы управления человеческими ресурсами (ПКН-9).

***Дополнительные компетенции направленности:***

- способность осваивать и внедрять на практике современные технологии и методики работы с персоналом организации (ДКН-1);
- способность осуществлять разделение функций, полномочий и ответственности на основе организационного проектирования системы и процессов управления персоналом, составлять описания функционала сотрудников и подразделений разного уровня (ДКН-2);
- способность осваивать и применять на практике знания в сфере научной организации и нормирования труда, а также принципы и основы формирования системы мотивации, стимулирования и оценки персонала, в том числе оплаты труда (ДКН-3).

Перечень знаний, умений, владений, которые выпускник по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом», направленность программы магистратуры «Управление человеческими ресурсами» должен продемонстрировать для подтверждения освоенных компетенций.

**Знать:**

- Трудовой кодекс Российской Федерации и иные нормативные правовые

- акты, содержащие нормы трудового права;
- нормативно-правовую базу безопасности и охраны труда;
  - Кодекс об административных правонарушениях Российской Федерации, Уголовный кодекс Российской Федерации и иные федеральные законы в части определения ответственности за нарушения трудового законодательства;
  - Гражданский кодекс Российской Федерации в части, относящейся к деятельности кадровой службы;
  - содержание основных разделов Социального права, Миграционного права, касающихся социально-трудовой сферы, основных документов Международного трудового права;
  - основы современной философии и концепций управления персоналом, принципы и методы управления персоналом;
  - основы разработки и реализации кадровой политики организации;
  - основы стратегического управления персоналом;
  - основы кадрового планирования;
  - основы маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала;
  - основы разработки и внедрения требований к должностям, критерии подбора и расстановки персонала;
  - виды, формы и методы обучения персонала;
  - основы управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала;
  - принципы и основы формирования системы мотивации и стимулирования персонала, в том числе оплаты труда;
  - основы политики организации по безопасности труда;
  - процедуры приема, увольнения, перевода на другую работу и перемещения персонала в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации;

Федерации;

- основы проведения аудита и контроллинга персонала;
- основы разработки и использования инноваций в сфере управления персоналом.

**Уметь:**

- использовать нормативные правовые документы в своей профессиональной деятельности;
- находить организационно-управленческие и экономические решения, разрабатывать алгоритмы их реализации;
- диагностировать и анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации;
- применять теоретические положения в управленческой деятельности по отношению к персоналу;
- определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала (в том числе аттестации) в соответствии со стратегическими планами организации;
- применять инструменты прикладной социологии в формировании и воспитании трудового коллектива;
- самостоятельно разрабатывать проекты по совершенствованию системы управления персоналом организации;
- применять достижения современной науки и практики при решении управленческих задач.

**Владеть навыками:**

- организации и координации взаимодействия персонала, контроля над ним;
- проведения количественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования;
- разработки локальных нормативных актов организации, касающихся

- организации труда ее персонала;
- проведения анализа экономических показателей по труду (в том числе производительности труда), разработки и экономического обоснования мероприятий по их улучшению;
  - сбора информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала;
  - проведения анализа и диагностики состояния социальной сферы организации;
  - диагностики организационной культуры;
  - диагностики и управления конфликтами и стрессами;
  - управления безопасностью труда персонала;
  - кадрового делопроизводства;
  - навыками сбора и обработки деловой информации;
  - навыками анализа экономических показателей деятельности системы управления персоналом и организации в целом;
  - навыками принятия управленческих решений с использованием информационных технологий;
  - навыками взаимодействия со службами информационных технологий;
  - навыками работы с корпоративными информационными системами.

## **2. Определение темы ВКР**

2.1. Примерный перечень тем ВКР по программе магистратуры (не менее 20 наименований) ежегодно формируется руководителем программы магистратуры до 15 мая, утверждается на заседании кафедры «Управление персоналом и психология» до 30 июня для размещения на информационно-образовательном портале Финансового университета (далее – ИОП).

2.2. Студент первого курса выбирает тему ВКР из размещенного на ИОП перечня тем ВКР или формулирует ее самостоятельно в срок не позднее 30 октября (1 декабря - для заочной формы обучения) путем подачи письменного

заявления о закреплении темы ВКР на имя руководителя программы магистратуры по форме согласно приложению 1.

Кафедра «Управление персоналом и психология» осуществляет закрепление тем за руководителями ВКР в соответствии с их научными интересами и нормами времени для расчета объема учебной работы профессорско-преподавательского состава.

2.3. Заявление о закреплении темы ВКР согласовывается с потенциальным руководителем ВКР и руководителем программы магистратуры, после чего передается не позднее 30 ноября (30 декабря - для заочной формы обучения) студентом на кафедру «Управление персоналом и психология».

2.4. Заведующий кафедрой готовит проект приказа о закреплении за студентами руководителей ВКР с указанием тем ВКР и согласовывает его с деканом факультета (для заочной формы обучения - с директором Института заочного и открытого образования).

2.5. Руководители ВКР (при необходимости - консультанты из числа профессорско-преподавательского состава других департаментов/кафедр Финансового университета) и темы ВКР закрепляются за студентами первого курса приказом Финансового университета не позднее 30 декабря (10 февраля - для заочной формы).

2.6. Закрепленная приказом тема ВКР отражается в индивидуальном плане работы (далее –ИПР) студента на ИОП.

2.7. Изменение темы ВКР в исключительных случаях возможно не позднее, чем за два месяца, а уточнение темы – не позднее, чем за один месяц до предполагаемой даты защиты ВКР, на основании согласованного с руководителем ВКР и руководителем программы магистратуры личного заявления студента, составленного на имя руководителя департамента, с обоснованием причины корректировки. Изменение или уточнение темы оформляется приказом Финансового университета.



### **3. Руководство и контроль подготовки ВКР**

#### **3.1. Руководитель ВКР обязан:**

- консультировать студента в соответствии с графиком подготовки ВКР;
- выдать задание на подготовку ВКР по форме согласно приложению 2 не позднее одного месяца с даты издания приказа о закреплении тем и руководителей ВКР за студентами. К коллективной ВКР прилагаются несколько индивидуальных заданий по числу студентов, осуществляющих совместную разработку темы;
- консультировать студента по подготовке плана ВКР, по подбору источников и информационных баз данных, теоретического и практического материала, выбору методики исследования;
- оказывать помощь при составлении и заполнении ИПР студентом на ИОП, контролировать выполнение заданий ИПР и проставлять баллы за их выполнение на ИОП;
- давать рекомендации по участию в научных конференциях, семинарах и других научных мероприятиях;
- информировать служебной запиской руководителя департамента, а также руководство факультета (Института заочного и открытого образования) в случае несоблюдения студентом графика подготовки ВКР для применения мер воздействия, предусмотренных Правилами внутреннего трудового и внутреннего распорядка обучающихся, утвержденных приказом Финансового университета от 15.07.2013 г. № 1335/о;
- осуществлять контроль за качеством выполнения и сроками подготовки ВКР в соответствии с ИПР студентов;
- принимать решение о готовности ВКР и размещении ее обучающимися на ИОП;
- информировать служебной запиской руководителя департамента о неготовности ВКР, в том числе и к размещению на ИОП;
- представить письменный отзыв о работе студента в период подготовки

ВКР по форме согласно приложению 3. В случае выполнения одной ВКР несколькими студентами руководитель ВКР представляет отзыв о совместной работе студентов в период подготовки ВКР, учитывая индивидуальный вклад каждого студента. При наличии практического внедрения справки оформляются также на каждого студента индивидуально, с указанием конкретных элементов работы, получивших внедрение (приложение 4);

- разместить отзыв на ИОП;
- оказать консультационную и методическую помощь при подготовке презентации и доклада;
- присутствовать на защите ВКР при условии, если он не задействован в аудиторной работе со студентами.

### 3.2. Консультант обязан:

- оказывать консультационную помощь студенту в выборе методики исследования, в подборе источников и информационных баз данных, теоретического и практического материала в части консультируемого вопроса;
- давать рекомендации в части содержания консультируемого вопроса.

### 3.3. Студент обязан:

- вести НИР в соответствии с ИПР, заданиями руководителя ВКР и руководителя научно-исследовательского семинара (далее - НИС);
- своевременно заполнять и вести ИПР в личном кабинете на ИОП;
- разработать и согласовать с руководителем план ВКР;
- систематически работать над ВКР в соответствии с установленными департаментом сроками и требованиями (разделы 4 -6 настоящих методических рекомендаций);
- осуществлять научный поиск по библиографическим и иным источникам, включая зарубежные, выстраивать логику работы и методологию исследования, выдвигать и аргументировать гипотезы, проследивать эволюцию предметной области знаний, обобщать и систематизировать понятийный аппарат, обосновывать авторскую позицию, выявлять и описывать передовые

финансовые практики и т.п.;

- выстраивать доказательную базу ВКР на эмпирических данных российских и зарубежных компаний с использованием эконометрических методов, выявлять тенденции и проблемы в соответствии с выбранным предметом и объектом исследования, использовать разнообразный аналитический инструментарий и интерпретировать полученные результаты;

- предлагать пути и способы решения выявленных проблем по предмету и объекту исследования, выдвигать гипотезы, моделировать ситуации, составлять прогнозы, формулировать методические и практические рекомендации;

- получить научные результаты в процессе работы над ВКР и апробировать их в формате выступлений на научных и научно-практических конференциях/форумах/круглых столах и т.п., участия в конкурсах научных работ, грантах и т.п., опубликования в научных изданиях (сборниках трудов, монографиях, периодических изданиях и т.п.);

- регулярно общаться с руководителем ВКР (и при наличии консультантом) и информировать его о проделанной работе;

- представить ВКР в установленные сроки.

3.4. Допускается замена руководителя ВКР, которая производится в следующем порядке:

- если замена руководителя ВКР происходит в случае кадровых изменений или неудовлетворительной оценки работы руководителя со студентом, полученной по результатам его заслушивания на заседании департамента, согласие студента не требуется;

- замена руководителя ВКР по другим причинам допускается с согласия студента, подтвержденного его заявлением, согласованным с руководителем программы магистратуры, составленного на имя заведующего кафедрой с обоснованием причин замены;

Замена руководителя ВКР осуществляется приказом Финансового университета о замене руководителя ВКР и отражается на ИОП в ИПР

студента. Проект приказа готовит заведующий кафедрой и согласовывает с деканом факультета (для заочной формы обучения - с директором Института заочного и открытого образования).

3.5. Требования к отзыву руководителя определены в приложении 3.

3.6. Требования к рецензии.

В письменной рецензии оценивается:

- актуальность темы, самостоятельность подхода к ее раскрытию (наличие собственной точки зрения автора);
- соответствие выводов поставленным цели и задачам;
- умение пользоваться современными методами сбора и обработки информации;
- наличие практических рекомендаций и возможностей реализации полученных результатов;
- достоинства и недостатки работы.

В заключении рецензент излагает свою точку зрения об общем уровне ВКР и оценивает ее.

Форма рецензии на ВКР представлена в приложении 5.

#### **4. Структура и содержание ВКР**

Сроки выполнения ВКР по главам заносятся в ИПР обучающегося.

ВКР должна включать следующие разделы:

- титульный лист (Приложение 6);
- оглавление (Приложение 7);
- введение;
- основная часть, структурированная на главы (три главы) и параграфы;
- заключение;
- список использованных источников (не менее 60 источников);
- приложения (при наличии).

ВКР должна быть отпечатана и переплетена. Рекомендуемый объем

составляет не менее 80 страниц и не более 100 страниц без учета приложений. Требования к оформлению ВКР приведены в разделе 6.

Во **введении** обосновывается актуальность темы исследования, характеризуется освещенность проблемы в научной и деловой литературе, определяется ее цель, формулируются задачи, указываются предмет и объект исследования, теоретическая, методологическая и информационная база исследования, а также методология исследования, новизна полученных результатов и их продвижение в виде научных публикаций. Кроме того, дается краткое описание проведенного исследования в разрезе глав выпускной квалификационной работы.

В качестве апробации результатов исследования указываются:

- участие студента в научных проектах, грантах, конкурсах, выступления на конференциях и т.п.;
- имеющиеся научные публикации по теме исследования;
- справки о внедрении (при наличии).

**Объект исследования** – это процесс или явление, избранное для изучения, т.е. объектом исследования является то, на что направлен научный поиск.

**Предметом исследования** принято считать ту из сторон объекта исследования, которая непосредственно подлежит изучению.

При формулировке предмета исследования следует учитывать, что он должен совпадать с темой исследования или по звучанию быть очень близок к ней. Один и тот же объект может служить предметом разных исследований. Объект и предмет исследования соотносятся между собой как общее и частное. Если объектом исследования являются ценности, установки, особенности (профессиональные, социальные, психологические и др.) коллектива организации, то предметом исследования могут стать некоторые их аспекты.

**Цель исследования** – это то, что в самом общем виде должно быть достигнуто в итоге исследования выпускной квалификационной работы.

Определение цели исследования является ее центральной проблемой. Цель исследования в ВКР ставится для того, чтобы сразу же определить, какие результаты будут получены и обоснованы в данной работе. Цель исследования конкретизирует название ВКР.

Рекомендуется формулировать цель исследования после определения объекта и предмета исследования, поскольку цель любой деятельности можно ставить лишь тогда, когда известно, на какой конкретно объект и предмет она будет направлена.

Целью исследования в ВКР должно быть получение определенных результатов, а не сам процесс исследования. Формулировка цели исследования обычно начинается словами: «разработать...», «обосновать что-либо», «выявить что-либо», «определить характеристики ...», «обобщить что-либо», «создать классификацию ...», «доказать эффективность разработанной (программы, методики и т.д.)» и т.п.

Некорректной формулировкой цели исследования является формулировка типа: «исследовать то-то ...», «изучить то-то ...» и т.п.

Программа исследования должна четко отвечать на вопрос: решение какой проблемы и получение какого результата должно быть достигнуто в ВКР. Если цель исследования не совсем ясна, могут возникнуть разногласия по его итогам. В теоретически ориентированном исследовании, прежде всего, решаются теоретические, а затем практические задачи. В прикладном исследовании практические задачи являются основными, а теоретические – неосновными.

После формулирования цели исследования определяются **задачи** исследования. Задачи вытекают из общей цели, их определение начинается обычно словами: изучить, выяснить, разработать, экспериментально доказать, и т. д. Формулировки задач необходимо делать как можно точнее, так обычно формулировки соответствует названию глав, параграфов ВКР (не больше 5 задач).

**Основная часть** работы должна содержать не менее трех глав. Каждая глава посвящена решению задач, сформулированных во введении, и заканчивается выводами, отражающими результаты проведенного исследования.

**Первая глава**, как правило, является теоретической и формируется на основе изучения имеющейся отечественной и зарубежной научной и специальной литературы по предмету исследования, а также нормативных актов и передовых практик. В рамках первой главы:

- проводится литературный обзор с описанием взглядов российских и зарубежных авторов на основные понятия по теме исследования;
- обобщается и систематизируется понятийный аппарат, дается критическая оценка имеющихся понятий и их уточнение, приводятся классификации основных понятий по различным критериальным признакам;
- описываются теоретические концепции и эволюция взглядов научного сообщества по предмету исследования, а также имеющиеся средства и методы измерения и решения рассматриваемой проблемы;
- характеризуется степень проработанности проблемы в России и за рубежом;
- обобщаются передовые практики по предмету исследования и/или применительно к выбранному объекту исследования (т. е. с учетом отраслевой специфики).

**Вторая глава** является преимущественно аналитической. Глава формируется на основе анализа эмпирических данных за последние 3-5 лет, собранных во время работы над ВКР по избранной теме, описательной статистики аналогов объекта исследования, как в российской практике, так и за рубежом. В рамках второй главы:

- исследуются и описываются выявленные закономерности и тенденции развития объекта исследования (человеческих ресурсов компаний, отраслевого рынка или его сегмента, кластера и т.д.);

- проводится сравнительный анализ существующих методик или бизнес-моделей по анализируемому виду экономической деятельности;
- дается динамическая структурная характеристика объекта исследования (обусловлено направлением образовательной программы);
- объект исследования (человеческие ресурсы компании, отраслевого рынка или его сегмента, кластера и т. д.) детально характеризуется в части предмета исследования;
- на основе проведенного анализа формулируются основные проблемы по объекту и предмету исследования, на решение которых должна быть нацелена следующая глава.

В ходе анализа используются аналитические таблицы, расчеты, формулы, схемы, диаграммы и графики.

Исследование человеческих ресурсов организации может проводиться в российских или зарубежных компаниях, (конкретной организации). Материалом для анализа могут выступать планы работы организаций, годовые отчеты, статистическая отчетность, личные дела сотрудников, служебная документация организации и т. д. Проведенный анализ в этой части работы позволит разработать конкретные мероприятия и предложения по совершенствованию и дальнейшему развитию объекта исследования. В ней студент описывает эксперимент, разрабатывает предложения по совершенствованию управления человеческими ресурсами организации. Все предложения и рекомендации должны носить конкретный характер.

Анализ современного состояния исследуемой проблемы включает в себя характеристику исследуемого объекта той или иной степени глубины, в зависимости от поставленных цели и задач, рассмотрение возможных причин, мешающих эффективному функционированию рассматриваемого объекта

Этот раздел характеризуется нерешенностью методических, организационных, экономических, правовых вопросов в области управления персоналом для исследуемого объекта. При этом могут содержаться ссылки на



опыт отечественных и зарубежных организаций, подтверждающий негативные моменты в деятельности анализируемого объекта. В данном разделе следует описать все недостатки, выявленные при анализе состояния изучаемой проблемы по теме ВКР.

В **третьей главе** излагаются рекомендации и предложения автора, сформированные в ходе исследования. В этой главе на основе проведенных исследований:

- анализируются результаты апробации авторского алгоритма (авторской методики) по решению рассматриваемой проблемы;
- формулируются конкретные практические рекомендации и предложения по совершенствованию исследуемых явлений и процессов, в том числе по внесению изменений в нормативные правовые акты;
- разрабатываются пути решения проблемной ситуации и определяется научный вклад автора в ее решение.

Целесообразно выделить состав и краткое содержание принципов и методов разрешения изучаемой проблемы на практике, провести анализ производственной системы (производственно-хозяйственной деятельности, управления человеческим ресурсами) и системы управления конкретного объекта исследования применительно к исследуемой проблеме.

По результатам проведенного анализа, должен быть предложен взаимосвязанный комплекс мероприятий, направленных на устранение выявленных недостатков. Комплекс мероприятий должен носить конкретный характер и иметь детальную и тщательную проработку.

Выводы по результатам анализа и предложение собственных решений по совершенствованию системы управления персоналом в соответствии с выбранной темой ВКР.

**В конце каждой главы должны быть сделаны выводы.**

**Заключение** как самостоятельный раздел ВКР содержит краткий обзор проведенного исследования и полученных в ходе него результатов. В заключении должны быть представлены:

- основные направления и элементы исследования, общие выводы по результатам работы;
- сравнение полученных результатов с прошлыми периодами или с аналогичными результатами отечественных и зарубежных исследований;
- предложения по использованию результатов работы, возможности внедрения разработанных предложений;
- экономическое обоснование предложенных мероприятий по исследуемой теме выпускной квалификационной работы;
- возможные направления дальнейшего научного исследования проблемы.

В заключении формулируются обобщенные результаты проделанной работы, а также выводы, соотносящиеся с целью и задачами, поставленными в исследовании, и отраженные во введении работы. На основе результатов, полученных при ее выполнении, показывается, что поставленная цель достигнута. По своему содержанию заключение должно быть «симметрично» введению, т. е. в нем автор как бы еще раз напоминает содержание выполненной работы и показывает достижение цели исследования.

**Выводы** являются наиболее важной и значимой частью заключения. Они подводят итог исследования, показывая, насколько обобщены полученные результаты. Общее число выводов не должно превышать 7-10. Они должны соответствовать поставленным задачам исследования.

**Список использованных источников** содержит нормативные документы, литературные источники, базы данных, интернет-ссылки, которые обучающийся непосредственно использовал (цитировал) или которые были им изучены при написании ВКР (не менее 60 наименований).

Литературные источники располагаются в алфавитном порядке по

фамилиям авторов. Упор при выборе литературы должен быть сделан на статистические, нормативные материалы и регламентирующие документы исследуемой организации.

Подбирая литературу (монографии, брошюры, журнальные статьи и т.п.), необходимо учитывать время ее издания. Следует использовать литературу последних пяти лет.

В тексте ВКР обязательны ссылки на указанные в перечне источники.

В приложениях приводятся расчетные материалы (при необходимости), формы документов, отражающих анализ производства и управления; рабочая документация (положения, должностные инструкции, штатные расписания, формы документов и т.д.), а также другие материалы, использование которых в основном тексте перегружает его и нарушает логическую стройность изложения.

## **5. Порядок подготовки ВКР**

5.1. Руководитель ВКР в обязательном порядке проверяет представленную работу в «Антиплагиат. ВУЗ» и корректность оформления заимствований, выявленных в результате проверки. В случае выявления заимствований в объеме более 15%, руководитель ВКР проводит анализ текста на соблюдение норм правомерного заимствования<sup>1</sup> и принимает решение о правомерности использования заимствованного текста в ВКР. Экспертная оценка уровня авторского текста в ВКР отражается в отзыве руководителя.

В случае выявления факта неправомерного заимствования при подготовке ВКР работа возвращается научным руководителем студенту на доработку.

5.2. Обучающийся обязан разместить с разрешения руководителя ВКР подготовленную и оформленную в соответствии с данными методическими рекомендациями (раздел 6) ВКР в электронном виде (далее - ЭВКР) на ИОП не

---

<sup>1</sup> Правомерное заимствование - использование части чужого текста с обязательным указанием (ссылкой) на истинного автора и источник заимствования.

позднее 10-ти календарных дней до начала ГИА согласно календарному графику, ежегодно утверждаемому приказом об организации учебного процесса.

5.3. ВКР в распечатанном и переплетенном виде, соответствующем электронной версии, размещенной на ИОП, подписывается студентом, руководителем ВКР, консультантом (при наличии) и представляется студентом вместе с письменным разрешением студента на размещение ВКР на ИОП, отзывом руководителя ВКР, рецензией и отчетом о проверке на заимствования в системе «Антиплагиат. ВУЗ» в департамент не позднее 5-ти календарных дней до даты защиты ВКР.

5.4. К защите ВКР допускаются студенты, не имеющие академической задолженности и в полном объеме выполнившие учебный план или индивидуальный учебный план по данной образовательной программе (программе магистратуры), успешные сдавшие государственный экзамен или отсутствовавшие на государственном экзамене по уважительной причине.

## **6. Требования к оформлению ВКР**

6.1. ВКР оформляется в соответствии с ГОСТ Р 7.0.5-2008 (Библиографическая ссылка); ГОСТ 7.32-2001 в ред. Изменения №1 от 01.12.2005, ИУС № 12, 2005) (Отчет о научно-исследовательской работе); ГОСТ 7.1-2003 (Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления).

6.2. К защите принимаются только сброшюрованные работы. ВКР оформляется с использованием компьютера. Весь текст ВКР печатается на белых стандартных листах бумаги на одной стороне листа формата А4 (без оборота); текст печатается шрифтом Times New Roman (черный) через 1,5 межстрочных интервала. Размер шрифта – 14.

В подстрочных сносках размер шрифта – 12, интервал 1,0. Сноски следует нумеровать арабскими цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всему тексту.

6.3. Текст ВКР следует печатать, соблюдая следующие размеры полей: левое поле (для подшивки) – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее и нижнее – 20 мм.

6.4. ВКР состоит из следующих структурных элементов: введение, заключение, список использованных источников, приложение. Слова: «ВВЕДЕНИЕ», «ЗАКЛЮЧЕНИЕ», «СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ», «ПРИЛОЖЕНИЕ» следует располагать посередине текстового поля, без кавычек, без подчеркивания и проставления точки в конце. Основные структурные элементы ВКР (оглавление, введение, основная часть, заключение, список использованных источников, приложения) начинаются с новой страницы. Каждую главу работы следует начинать с новой страницы.

6.5. Главы ВКР должны быть пронумерованы арабскими цифрами и записываться с абзацного отступа.

6.6. Параграфы следует нумеровать арабскими цифрами в пределах каждой главы. Номер параграфа должен состоять из номера главы и номера параграфа, разделенных точкой. Параграфы на составные части не подразделяются. Параграфы с новой страницы начинать не следует.

6.7. Графики, схемы, диаграммы располагаются непосредственно после текста, имеющего на них ссылку, и выравниваются по центру страницы. Название графиков, схем, диаграмм помещается под ними, пишется без кавычек и содержит слово «Рисунок» без кавычек и указание на порядковый номер рисунка, без знака № (Рисунок 1. Название рисунка).

6.8. Таблицы располагаются непосредственно после текста, имеющего на них ссылку (выравнивание по центру страницы). Таблицы нумеруются арабскими цифрами сквозной нумерацией в пределах всей работы (Таблица 1. Название таблицы).

6.9. Приложения должны начинаться с новой страницы, располагаться и нумероваться в порядке появления ссылок на них в тексте. Приложения должны иметь заголовки с указанием слова «Приложение» (без кавычек), его

порядкового номера и названия. Приложения не входят в установленный объем ВКР, при этом страницы нумеруются.

6.10. Страницы следует нумеровать арабскими цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всему тексту. Номер страницы проставляют, начиная со второй, посередине нижнего поля листа. Титульный лист включается в общую нумерацию страниц ВКР, но номер на ней не проставляется.

Если в работе имеются иллюстрации и таблицы на отдельном листе, то они включаются в общую нумерацию страниц работы.

6.11. Законченная ВКР подписывается студентом:

- на титульном листе;

- после заключения записывается следующее:

«Данная работа выполнена мною самостоятельно».

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

*(дата сдачи работы - заполняется от руки)*

\_\_\_\_\_ *(подпись автора)*

ВКР представляется на кафедру в печатном виде в твердом переплете, а также размещается в электронном виде на ИОП Финуниверситета.

## **7. Подготовка к защите ВКР**

7.1. Кафедра «Управление персоналом и психология» организует и проводит предварительную защиту ВКР по утвержденному графику. Предварительная защита может быть организована в рамках научно-исследовательских семинаров.

Явка студентов на предварительную защиту является обязательной. На предварительную защиту студент должен представить:

- презентацию по ВКР в PowerPoint;

- скрин-шот отчета о проверке работы в системе «Антиплагиат. ВУЗ» из личного кабинета научного руководителя;

Процедура предварительной защиты ВКР устанавливается заведующим кафедрой «Управление персоналом и психология».

## 7.2 Требования к содержанию и продолжительности доклада

Доклад должен включать в себя:

- обоснование актуальности избранной темы;
- описание научной проблемы и формулировку цели работы;
- раскрытие основного содержания работы по главам, с обращением особого внимания на наиболее важные разделы и интересные результаты;
- новизну работы, практическую значимость работы.

В заключительной части доклада перечисляются общие выводы.

На доклад студенту отводится не более 15 минут.

## 7.3 Требования к презентации ВКР

Доклад должен сопровождаться презентацией, иллюстрирующей основные положения работы с использованием мультимедийных средств, выполненной в программе PowerPoint. Количество слайдов – 10-15.

## 7.4 Процедура защиты ВКР включает в себя:

- открытие заседания ГЭК (председатель);
- доклады студентов;
- вопросы членов комиссии по ВКР и докладу студента. При ответах на вопросы студент имеет право пользоваться своей работой;
- выступление руководителя ВКР либо, в случае его отсутствия, заслушивание текста отзыва;
- выступление рецензента ВКР либо, в случае его отсутствия, заслушивание текста рецензии;
- заключительное слово студента, включающего ответы на замечания рецензента.

## 7.5 Порядок определения результатов защиты ВКР

ГЭК при принятии решения об итоговой оценке за защиту ВКР принимает во внимание:

- оценку руководителем качества содержания работы, степени ее соответствия требованиям, предъявляемым к ВКР; наличие практической

значимости и обоснованности выводов и рекомендаций, сделанных обучающимся в результате проведенного исследования;

- оценку рецензента за работу в целом, учитывая наличие научных результатов (и/или новизны), практической значимости и обоснованности выводов и рекомендаций, сделанных обучающимся по итогам исследования;

- наличие опубликованных работ по теме исследования;

- наличие подтверждения апробации результатов исследования в виде справки о внедрении, участия с докладами на научных мероприятиях;

- индивидуальные оценки членами ГЭК содержания работы, её защиты, включая доклад, ответы на вопросы членов ГЭК и замечания рецензента;

- уровень и качество индивидуального вклада каждого члена исследовательского коллектива (в случае выполнения работы исследовательским коллективом).

В случае возникновения спорной ситуации при равном числе голосов председательствующий обладает правом решающего голоса.

7.6. Обучающиеся, не прошедшие государственное аттестационное испытание в форме защиты ВКР в связи с неявкой по уважительной причине (временная нетрудоспособность, исполнение государственных, общественных или служебных обязанностей, вызов в суд, транспортные проблемы (отмена рейса, отсутствие билетов), погодные условия), вправе пройти ее в течение 6-ти месяцев после завершения ГИА. Студент должен в течение 7-ми календарных дней после установленной даты защиты ВКР представить документ, подтверждающий причину своего отсутствия.

7.7. Обучающиеся, не прошедшие государственное аттестационное испытание в форме защиты ВКР в связи с неявкой по неуважительной причине или в связи с получением оценки «неудовлетворительно» отчисляются из Финансового университета с выдачей справки об обучении как не выполнившие обязанностей по добросовестному освоению образовательной программы и выполнению учебного плана.



7.8. По результатам защиты ВКР студент имеет право подать в апелляционную комиссию письменную апелляцию о нарушении, по его мнению, установленной процедуры проведения защиты ВКР. Апелляция подается лично студентом в апелляционную комиссию не позднее следующего рабочего дня после объявления результата защиты ВКР.

## **8. Критерии оценки ВКР**

8.1. Перечень знаний, умений, владений, которые выпускник по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом», направленность программы магистратуры «Управление человеческими ресурсами» должен продемонстрировать для подтверждения освоенных компетенций приведен в разделе 1 «Общие положения» настоящих Методических рекомендаций.

8.2. Оценка «отлично» выставляется, если:

- работа выполнена самостоятельно, носит творческий характер, имеется новизна собранных автором данных; охвачен широкий спектр теорий, концепций, подходов, обоснована авторская позиция; собран, обобщен, и проанализирован достаточный объем нормативных правовых актов, литературы, статистической информации и других практических материалов, позволивший всесторонне изучить тему и сделать аргументированные выводы и практические рекомендации; при написании и защите работы выпускником продемонстрирован высокий уровень развития компетенций, глубокие теоретические знания и наличие практических навыков; работа хорошо оформлена и своевременно представлена на кафедру, полностью соответствует требованиям, предъявляемым к содержанию и оформлению ВКР; на защите освещены все вопросы исследования, ответы студента на вопросы профессионально грамотны, исчерпывающие, подкрепляются положениями нормативно-правовых актов, выводами и расчетами, отраженными в работе.

8.3. Оценка «хорошо» выставляется, если тема работы раскрыта, однако выводы и рекомендации не всегда оригинальны и/или не имеют практической значимости, есть неточности при освещении отдельных вопросов темы; собран,

обобщен и проанализирован необходимый объем нормативных правовых актов, литературы, статистической информации и других практических материалов, но не по всем аспектам исследуемой темы сделаны выводы и обоснованы практические рекомендации; при написании и защите работы выпускником продемонстрирован средний уровень развития компетенций, наличие теоретических знаний и достаточных практических навыков; работа своевременно представлена на кафедру, есть отдельные недостатки в ее оформлении; в процессе защиты работы дана общая характеристика основных положений работы, были неполные ответы на вопросы.

8.4. Оценка «удовлетворительно» выставляется, если: тема работы раскрыта частично, но в основном правильно, допущено поверхностное изложение отдельных вопросов темы; в работе не использован весь необходимый для исследования темы объем нормативных правовых актов, литературы, статистической информации и других практических материалов, выводы и практические рекомендации не всегда обоснованы; при написании и защите работы выпускником продемонстрированы удовлетворительный уровень развития компетенций, отсутствие глубоких теоретических знаний и устойчивых практических навыков; работа своевременно представлена на кафедру, однако не в полном объеме по содержанию и/или оформлению соответствует предъявляемым требованиям; в процессе защиты выпускник недостаточно полно изложил основные положения работы, испытывал затруднения при ответах на вопросы.

8.5. Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если: в работе отсутствует формулировка научной гипотезы или положений, выносимых на защиту; содержание работы не раскрывает тему, вопросы изложены бессистемно и поверхностно, нет анализа практического материала, основные положения и рекомендации не имеют обоснования; работа не оригинальна, основана на компиляции публикаций по теме; при написании и защите работы выпускником продемонстрирован неудовлетворительный уровень развития

компетенций; работа несвоевременно представлена на кафедру, не в полном объеме.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### Образец заявления о закреплении темы ВКР магистранта



ФИНУНИВЕРСИТЕТ  
Кафедра «Управление персоналом и  
психология»

Руководителю программы магистратуры  
заведующему кафедрой «Управление персоналом  
и психология», д. э. н., доценту  
Полевой М.В.

от \_\_\_\_\_  
(Фамилия И.О. обучающегося)

**СОГЛАСЕН**

Факультета менеджмента

\_\_\_\_\_  
(дата)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(№ учебной группы)

Тел. обучающегося \_\_\_\_\_

E-mail обучающегося \_\_\_\_\_

### ЗАЯВЛЕНИЕ

Прошу закрепить за мной тему ВКР « \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_».

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

\_\_\_\_\_  
(подпись обучающегося)

Согласовано:

Руководитель ВКР

\_\_\_\_\_  
(подпись) (И.О. Фамилия)  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### Образец задания на подготовку ВКР

ФИНУНИВЕРСИТЕТ

УТВЕРЖДАЮ

Кафедра «Управление персоналом и психология»

Руководитель выпускной квалификационной работы

\_\_\_\_\_ (должность)

\_\_\_\_\_ (подпись)

\_\_\_\_\_ (И.О. Фамилия)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

### ЗАДАНИЕ

#### на выпускную квалификационную работу

обучающемуся \_\_\_\_\_ (фамилия, имя, отчество)

Тема выпускной квалификационной работы

\_\_\_\_\_

закреплена приказом Финуниверситета от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_\_ г. № \_\_\_\_\_

Целевая установка: разработка предложений по использованию результатов работы<sup>1</sup>

\_\_\_\_\_

Основные вопросы, подлежащие разработке (исследованию):

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

*Основная литература указывается в Приложении к заданию*

Срок предоставления законченной работы \_\_\_\_\_

Дата выдачи задания « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

Задание получил: \_\_\_\_\_ (подпись, фамилия И.О. студента)

<sup>1</sup> Руководитель ВКР конкретизирует целевую установку ВКР, исходя из темы ВКР

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3

### Образец оформления отзыва руководителя

Федеральное государственное образовательное бюджетное  
учреждение высшего образования  
**«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»**  
**(Финансовый университет)**

#### **ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ** **о работе обучающегося в период подготовки** **ВКР по программе магистратуры**

Обучающийся \_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество)

Факультет менеджмента  
Кафедра «Управление персоналом и психология»  
Направление подготовки: 38.04.03 «Управление персоналом»  
Направленность программы магистратуры «Управление человеческими ресурсами»  
Наименование темы \_\_\_\_\_

Руководитель \_\_\_\_\_  
(имя, отчество, фамилия, должность, ученое звание, ученая степень)

1. Актуальность темы, полнота обзора отечественной и зарубежной научной литературы по теме исследования: \_\_\_\_\_

2. Оценка законченности и полноты проведенного исследования, достоверности полученных результатов, их соответствие поставленным целям и задачам: \_\_\_\_\_

3. Характеристика использования в работе современных методов научных исследований, математического и статистического инструментария, моделирования, расчетов, пакетов специальных прикладных программ, баз данных и т. п. \_\_\_\_\_

4. Степень самостоятельности (доля (%) заимствований в ВКР и корректность оформления заимствованного текста): \_\_\_\_\_

5. Оригинальность идей и практическая значимость полученных результатов (наличие научных выводов, теоретический и практический вклад автора в решение проблемной ситуации): \_\_\_\_\_

6. Апробация основных положений и результатов работы, в т.ч. подготовка научных публикаций по теме исследования, участие с докладом в научной/научно-практической конференции, наличие справки о внедрении, участие обучающегося в грантах, Госзадании и проч.:

7. Сформированность компетенций в ходе работы над ВКР: компетенции, предусмотренные Программой государственной итоговой аттестации и подлежащие оценке в ходе выполнения ВКР, сформированы (не сформированы): \_\_\_\_\_

8. Недостатки в работе обучающегося в период подготовки ВКР: \_\_\_\_\_

9. ВКР соответствует (не соответствует) требованиям, предъявляемым к ВКР, и может (не может) быть рекомендована к защите на заседании ГЭК: \_\_\_\_\_

(И.О. Фамилия руководителя)

(подпись руководителя)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Форма отзыва руководителя о совместной работе обучающихся в период подготовки коллективной ВКР**

Федеральное государственное образовательное бюджетное  
учреждение высшего образования  
**«Финансовый университет при Правительстве Российской  
Федерации»  
(Финансовый университет)**

**ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ  
о совместной работе обучающихся в период подготовки коллективной  
выпускной квалификационной работы по программе магистратуры<sup>3</sup>**

Коллектив обучающихся:

\_\_\_\_\_

(фамилия, имя, отчество)

\_\_\_\_\_

(фамилия, имя, отчество)

\_\_\_\_\_

(фамилия, имя, отчество)

Факультет \_\_\_\_\_

Департамент/кафедра \_\_\_\_\_

Направление подготовки \_\_\_\_\_

Направленность \_\_\_\_\_

Наименование темы \_\_\_\_\_

Руководитель \_\_\_\_\_

(имя отчество фамилия, должность, ученое звание, ученая степень)

1. Актуальность темы, полнота обзора отечественной и зарубежной научной литературы по теме исследования \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Оценка законченности и полноты проведенного исследования, достоверности полученных результатов, их соответствие поставленным целям и задачам: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

<sup>3</sup>В пунктах 3 и 5-8 необходимо оценить каждого обучающегося индивидуально



3. Характеристика использования в работе современных методов научных исследований, математического и статистического инструментария, моделирования, расчетов, пакетов специальных прикладных программ, баз данных и т.п.: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Степень самостоятельности (доля (%) заимствований в ВКР и корректность оформления заимствованного текста): \_\_\_\_\_

5. Оригинальность идей и практическая значимость полученных результатов (наличие научных выводов, теоретический и практический вклад автора в решение проблемной ситуации): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. Апробация основных положений и результатов работы, в т.ч. подготовка научных публикаций по теме исследования, участие с докладом в научной/научно-практической конференции, наличие справки о внедрении, участие обучающегося в грантах, Госзадании и проч.:

\_\_\_\_\_

7. Сформированность компетенций в ходе работы над ВКР: компетенции, предусмотренные Программой государственной итоговой аттестации и подлежащие оценке в ходе выполнения ВКР, сформированы (не сформированы): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. Недостатки в работе обучающегося в период подготовки ВКР: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. ВКР соответствует (не соответствует) требованиям, предъявляемым к ВКР, и может (не может) быть рекомендована к защите на заседании ГЭК: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(И.О. Фамилия руководителя)

\_\_\_\_\_ (подпись руководителя)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 4

### Справка о внедрении результатов ВКР

Бланк организации

**УТВЕРЖДАЮ**

\_\_\_\_\_  
(руководитель, директор)

\_\_\_\_\_  
(наименование организации)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(Фамилия И.О.)

М.П.

### **СПРАВКА**

**о внедрении результатов выпускной квалификационной работы**  
на тему \_\_\_\_\_

(наименование ВКР)

по направлению подготовки: 38.04.03 «Управление персоналом»

направленность программы магистратуры «Управление человеческими  
ресурсами»,

выполненную \_\_\_\_\_

(Фамилия И.О.)

Текст акта

Должностное лицо \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(Фамилия И.О.)

## ПРИЛОЖЕНИЕ 5

### Форма рецензии внешнего рецензента на ВКР

Бланк организации

#### Рецензия на выпускную квалификационную работу

\_\_\_\_\_  
(Фамилия И.О. обучающегося)

\_\_\_\_\_  
(наименование темы ВКР)

представленной к защите по направлению подготовки: 38.04.03 «Управление персоналом» направленность программы магистратуры «Управление человеческими ресурсами».

#### Текст рецензии

В рецензии оценивается:

- актуальность темы, самостоятельность подхода к ее раскрытию (наличие собственной точки зрения автора);
- соответствие выводов поставленным целям и задачам;
- умение пользоваться современными методами сбора и обработки информации;
- научная новизна, наличие практических рекомендаций и возможностей реализации полученных результатов;
- достоинства и недостатки работы.

В заключении рецензент излагает свою точку зрения об общем уровне ВКР и оценивает ее.

Рецензент \_\_\_\_\_

Место работы: \_\_\_\_\_

Занимаемая должность: \_\_\_\_\_

(подпись)

(Фамилия И.О.)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 6

### Образец титульного листа ВКР

Федеральное государственное образовательное бюджетное  
учреждение высшего образования  
**«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»**  
**(Финансовый университет)**

Факультет менеджмента  
Кафедра «Управление персоналом и психология»

### Выпускная квалификационная работа

на тему: « \_\_\_\_\_ »  
(наименование темы выпускной квалификационной работы)

Направление подготовки: 38.04.03 «Управление персоналом»  
Направленность программы магистратуры «Управление человеческими  
ресурсами»

Выполнил студент учебной группы

(номер учебной группы)

\_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество полностью) (подпись)

Руководитель \_\_\_\_\_  
(учебная степень и/или звание)

\_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество полностью) (подпись)

**ВКР соответствует предъявляемым  
требованиям**  
Заведующий кафедрой  
Д. Э. Н., доцент

М.В. Полевая

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Москва - 2020 г. |

## ПРИЛОЖЕНИЕ 7

### Образец оформления оглавления ВКР

#### ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	2
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЦЕННОСТНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ РАБОТОДАТЕЛЯ (EVP) СОТРУДНИКУ ОРГАНИЗАЦИИ .....	5
1.1 Понятие ценностного предложения сотруднику (EVP) работодателем.....	5
1.2 Этапы разработки ценностного предложения для сотрудника .....	8
1.3 Создание EVP как конкурентного преимущества .....	11
1.4 Взаимосвязь EVP с мотивационными теориями, политикой и жизненным циклом организации (А. Маслоу, Ф. Герцберга) .....	14
1.5 HR-бренд работодателя и его взаимосвязь с понятием EVP .....	19
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ МОДЕЛИ ЦЕННОСТНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ РАБОТОДАТЕЛЯ В АО «ДЕЛОЙТ СНГ» .....	21
2.1 О «Делойт» в России - видение, миссия и ценности .....	21
2.2 Основные показатели деятельности компании.....	24
2.3 Основные элементы ценностного предложения работодателя .....	26
2.3 Структура EVP по отдельным целевым аудиториям .....	31
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОЦЕДУР ОПТИМИЗАЦИИ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ МОДЕЛИ EVP В АО «ДЕЛОЙТ СНГ».....	37
3.1 Модель Ценностного предложения работодателя и позиционирование бренда работодателя в компании «Делойт СНГ» .....	37
3.2 Основные мотивирующие факторы, удерживающие и повышающие вовлеченность персонала. ....	43
3.3 Исследование корпоративной культуры .....	45
3.4 Положение «Делойт» среди компаний «Большой четвёрки».....	48
3.5 Основные рекомендации по оптимизации существующего EVP в компании «Делойт» .....	51
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	52
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	54