

*Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования «Российский университет дружбы народов»*

*Экономический факультет*

**ПРОГРАММА  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ**

**Направление подготовки/специальности**

**38.04.03 «Управление персоналом»**

*(указываются код и наименование направления подготовки/специальности)*

**Направленность программы (направленность (профиль), специализация)**

**«Управление персоналом в кросс-культурной среде»**

*(наименование образовательной программы в соответствии с направлением (профилем))*

**Квалификация выпускника **Магистр****

*указывается квалификация выпускника в соответствии с приказом Минобрнауки России от 12.09.2013г. №1061)*

**2021 г.**

## **1. Общие положения**

1.1. Ответственность и порядок действий по подготовке и проведению государственных итоговых испытаний в РУДН, а также перечень, очередность, сроки прохождения документов, необходимых для осуществления государственной итоговой аттестации, между структурными подразделениями определяет Порядок проведения итоговой государственной аттестации обучающихся.

1.2. Государственная итоговая аттестация по направлению 38.04.03 «Управление персоналом», магистерская специализация «Управление персоналом в кросс-культурной среде» включает компьютерный тест, являющийся допуском к итоговому междисциплинарному экзамену в устной форме и защиту выпускной квалификационной работы в виде магистерской диссертации

1.3. Результаты любого из видов аттестационных испытаний, включенных в государственную итоговую аттестацию, определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

## **2. Цели и задачи государственной итоговой аттестации**

**2.1. Целью** государственной итоговой аттестации является определение соответствия результатов освоения обучающимися основных образовательных программ требованиям ОС ВО РУДН

Государственная итоговая аттестация включает государственный экзамен и защиту выпускной квалификационной работы (ВКР).

**2.2. Задачами** государственной итоговой аттестации являются:

- проверка качества обучения личности основным естественнонаучным законам и явлениям, необходимым в профессиональной деятельности;
- определение уровня теоретической и практической подготовленности выпускника к выполнению профессиональных задач в соответствии с получаемой квалификацией;
- установление степени стремления личности к саморазвитию, повышению своей квалификации и мастерства;
- проверка сформированности устойчивой мотивации к профессиональной деятельности в соответствии с предусмотренными ОС ВО РУДН видами профессиональной деятельности;
- проверка способности находить организационно-управленческие решения в нестандартных ситуациях и готовность нести за них ответственность;
- обеспечение интеграции образования и научно-технической деятельности, повышение эффективности использования научно-технических достижений, реформирование научной сферы и стимулирование инновационной деятельности;
- обеспечение качества подготовки в соответствии с требованиями ОС ВО РУДН.

Итоговая аттестация выпускника высшего учебного заведения является обязательной и осуществляется после освоения в полном объеме основной образовательной программы высшего профессионального образования по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (уровень магистратуры).

Итоговая государственная аттестация направлена на установление соответствия уровня профессиональной подготовки выпускников требованиям федерального государственного образовательного стандарта. Аттестационные испытания, входящие в состав итоговой

государственной аттестации выпускника, проводятся в соответствии с основной профессиональной образовательной программой высшего образования, которую он освоил за время обучения.

Итоговая государственная аттестация по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (уровень магистратуры), проводится в форме государственного экзамена и защиты выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации).

Итоговая государственная аттестация проводится Государственной экзаменационной комиссией (ГЭК) во главе с председателем. Состав ГЭК утверждается приказом ректора вуза. Рекомендуются в состав ГЭК вводить работодателей.

Программа итоговой государственной аттестации (ИГА) составлена в соответствии со следующими документами:

- Образовательный стандарт (ОС) по направлению подготовки **38.04.03 Управление персоналом** высшего образования (ВО) (магистратура), утвержденный приказом ректора Российского университета дружбы народов от «3» июля 2017 г. № 589;

- Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (уровень магистратуры), утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 8.04.2015 г. № 367.

- Нормативно-методические документы Минобрнауки России;

- Положением об итоговой государственной аттестации выпускников высших учебных заведений Российской Федерации, утвержденного Министерством образования и науки Российской Федерации от 25 марта 2003 г. № 1155;

- **Национальной рамкой квалификаций** Уровни квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов. Утверждены приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 12.04.2013 № 148н

- **Профессиональным стандартом** Специалист по управлению персоналом. Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от «06» октября 2015 г. № 691н Регистрационный номер 559 и внутренними нормативными документами.

Целью итоговой государственной аттестации является установление уровня подготовленности выпускника высшего учебного заведения к выполнению профессиональных задач и соответствия его подготовки требованиям федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению магистратуры 38.04.03 – Управление персоналом.

### **3. Программа государственного экзамена.**

3.1. Государственный экзамен проводится в виде компьютерного тестирования, являющегося допуском к итоговому междисциплинарному экзамену в устной форме

3.2. В рамках проведения государственного экзамена проверяется степень освоения выпускниками следующих компетенций:

**4. Выпускник программы магистратуры должен обладать следующими универсальными компетенциями (УК):**

**УК-1.** Способен осуществлять поиск, критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий.

**УК-2.** Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла.

**УК-3.** Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.

**УК-4.** Способен применять современные коммуникативные технологии на

государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах) для академического и профессионального взаимодействия.

**УК-5.** Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия.

**УК-6.** Способен определить и реализовать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.

**УК-7.** Способен:

искать нужные источники информации и данные, воспринимать, анализировать, запоминать и передавать информацию с использованием цифровых средств, а также с помощью алгоритмов при работе с полученными из различных источников данными с целью эффективного использования полученной информации для решения задач;

проводить оценку информации, ее достоверность, строить логические умозаключения на основании поступающих информации и данных.

### **5. *Общепрофессиональными компетенциями (ОПК):***

**ОПК-1.** Способен применять при решении профессиональных задач знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической, психологической теорий и права, обобщать и критически оценивать существующие передовые практики и результаты научных исследований по управлению персоналом и в смежных областях

**ОПК-2.** Способен применять комплексный подход к сбору данных, продвинутые методы их обработки и анализа при решении управленческих и исследовательских задач.

**ОПК-3.** Способен разрабатывать и обеспечивать реализацию стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамичной среде и оценивать их социальную и экономическую эффективность

**ОПК-4.** Способен проектировать организационные изменения, руководить проектной и процессной деятельностью и подразделением организации

**ОПК-5.** Способен использовать современные информационные технологии и программные средства при решении профессиональных задач

### **6. *Профессиональными компетенциями (ПК):***

**ПК-1** Разработка системы стратегического управления персоналом организации

**ПК-2** Администрирование процессов и документооборота по стратегическому управлению персоналом организации

**ПК-3** Реализация системы стратегического управления персоналом организации.

**ПК-4** Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения

**ПК-5** Разработка системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения

**ПК-6** Построение системы корпоративного управления в соответствии со стратегическими целями организации

**ПК-7** Способен проводить анализ инновационных процессов, планировать и осуществлять работы по реализации инновационной деятельности, по выстраиванию инновационной политики развития персонала организации

#### **6.1. Объем государственного экзамена:**

Как правило формируется 25-30 экзаменационных билетов, включающих 2 теоретических вопроса по дисциплинам базовой и вариативной части учебного плана и 1 практической ситуации, задачи. Тестовые вопросы состоят из 2-х вариантов, каждый из которых включает не менее 50-ти ежегодно обновляемых вопросов.

#### **6.2. Содержание государственного экзамена:**

## **Современные проблемы управления персоналом в международных компаниях**

### **1. Становление и эволюция научных концепций управления персоналом.**

Предпосылки формирования научного подхода к управлению персоналом. Возникновение научного управления персоналом. Классические теории управления персоналом (Ф. Тейлор, Г. Форд, А. Файоль, А.К. Гастев и др.). Теории человеческих отношений (Э. Мэйо, К. Арджерис, Р. Ликарт и др.). Теории человеческих ресурсов (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор). Современные теории управления человеческими ресурсами.)

### **2. Система управления персоналом современной международной компании. Кадровая служба компании.**

Понятие системы управления персоналом и её основные элементы. Понятие кадровой службы и её место в системе управления персоналом. Организационная структура кадровой службы современной международной компании)

### **3. Проблемы управления персоналом в условиях формирования цифровой экономики.**

Становление цифровой экономики и промышленная революция 4.0. Изменения требований к человеческим ресурсам в новых условиях. Проблемы и новые возможности в условиях цифровой экономики. Новые задачи и требования к системе управления человеческими ресурсами. Переход от управления человеческими ресурсами к управлению талантами.

### **4. Теория человеческого капитала: её основные положения и значение для развития системы управления персоналом современных компаний.**

Становление и развитие теории человеческого капитала (Т. Шульц, Г. Беккер, С. Кузнец, С. Р. Лукас и др.). Понятие, структура и уровни человеческого капитала. Сущность управления персоналом компании как человеческим капиталом. Требования к системе управления персоналом с позиции теории человеческого капитала.

### **5. Корпоративная социальная политика и корпоративная социальная ответственность в системе управления персоналом современной международной компании.**

Сравнительный анализ понятий «корпоративная социальная политика» и «корпоративная социальная ответственность». Социальное содержание управления человеческими ресурсами компании. Внутренняя и внешняя корпоративная социальная политика, их основные цели и задачи. Социальные программы компаний и их роль в решении проблем управления персоналом)

### **6. Социальная защита в системе управления человеческим капиталом современной компании. Социальное страхование персонала.**

Понятие социальной защиты. Основные формы и методы социальной защиты персонала организации. Обязательное и дополнительное социальное страхование работников: сущность, основные направления, нормативные основы.

### **7. Социальное партнерство как эффективный механизм организации социально-трудовых отношений современной международной компании.**

Понятие социального партнерства как идеологии и технологии управления социально-трудовыми отношениями. Нормативная основа социального партнерства. Стороны, принципы и уровни социального партнерства. Основные органы и формы социального партнёрства. Коллективный договор и трехсторонние соглашения в системе социального партнерства.

## **Кадровый менеджмент: российский и зарубежный опыт**

### **1. Сущность кадрового менеджмента современного предприятия**

Предмет, задачи и содержание кадрового менеджмента Модели кадрового менеджмента Трансформация кадрового менеджмента. Основные элементы кадрового менеджмента. Этапы кадрового менеджмента. Функции кадрового менеджмента. Инструменты и технологии кадрового менеджмента. Кадровый менеджмент в России. Основные проблемы и тенденции развития.

## **2. Цикл кадрового менеджмента**

Задачи кадрового менеджмента в период формирования организации. Задачи кадрового менеджмента в период интенсивного роста организации. Задачи кадрового менеджмента в период стабилизации. Кадровый менеджмент в процессе слияния и поглощения.

## **3. Профессиональные роли HR-менеджера по персоналу.**

Понятие менеджер по персоналу. Управленческие роли менеджера по персоналу. Ключевые области компетентности менеджера по персоналу.

## **4. HR-служба во время кризиса**

Задачи кадровой службы во время кризиса. Типология кризисных ситуаций. Типология ситуаций собственного кризиса. Основные моменты кадрового кризиса. Преодоление кризиса в организации при помощи персонала.

## **5. Кадровые технологии**

Содержание и основные функции кадровых технологий. Требования к кадровым технологиям. Необходимые условия и критерии эффективности. Базовые кадровые технологии.

## **Современные технологии управления развитием персонала**

### **1. Профессиональное развитие сотрудника в компании.**

Сущность и понятия профессионального развития. Цели профессионального развития. Виды профессионального развития. Профессионально-должностное, профессионально-квалификационное и личностно-профессиональное развитие. Элементы системы профессионального развития работников в компании.

### **2. Профессиональный отбор в компании как метод оценки потребности развития сотрудника.**

Понятие и сущность профессионального отбора. Четыре группы показателей, используемые при профессиональном профотборе. Задачи профессионального отбора в компании. Области применения профессионального отбора. Понятие и сущность профессиональной психодиагностики. Объекты профессиональной психодиагностики.

### **3. Методы обучения сотрудников компании.**

Понятие и сущность обучения. Задачи обучения сотрудников в компании. Обучение на рабочем месте и обучение вне рабочего места. Традиционные и современные методы обучения сотрудников. Этапы обучения сотрудников в компании.

### **4. Карьера как инструмент развития персонала в компании.**

Феномен карьеры в современном обществе. Типы и виды карьеры. Закономерности карьерного развития: этапы карьеры. Понятие и сущность карьерной лестницы. Понятие и признаки «карьерного тупика». Управление карьерой: основные инструменты. Личное управление карьерой (карьерный самоменеджмент) как способ развития карьеры.

### **5. Кадровый резерв как инструмент развития персонала на предприятии.**

Понятие кадрового резерва. Виды кадрового резерва. Ключевые задачи кадрового резерва. Особенности работы с кадровым резервом компании.

## **Кросс культурный менеджмент**

### **1. Подготовка персонала к работе в кросс-культурной среде. Барьеры восприятия «чужой культуры» и кросс-культурная адаптация**

Коммуникационный разрыв как следствие недостатка взаимопонимания между представителями разных культур. Кросс-культурный шок и типичные ошибки общения. Симптомы и причины. Этноцентризм. Стереотипное восприятие. Искажение в восприятии реальности. Фазы кросс-культурного шока. Кросс-культурная адаптация как средство преодоления «чужеродности» среды

## **2. Особенности делового взаимодействия с представителями моноактивных культур**

Моноактивные деловые культуры: характерные особенности; анализ представителей данной культуры по функциональным деловым сферам: управление организацией/группой; специфика принятия управленческих решений; межкультурные коммуникации и деловые переговоры

## **3. Особенности делового взаимодействия с представителями полиактивных культур**

Полиактивные деловые культуры: характерные особенности; анализ представителей данных культур по функциональным деловым сферам: управление организацией/группой; специфика принятия управленческих решений; межкультурные коммуникации и деловые переговоры

## **4. Особенности делового взаимодействия с представителями реактивных культур**

Реактивные деловые культуры: типология и характерные особенности; анализ представителей данных культур по функциональным деловым сферам: управление организацией/группой; специфика принятия управленческих решений; межкультурные коммуникации и деловые переговоры

## **5. Формирование российской деловой культуры: проблемы и перспективы развития**

Эволюция российской деловой культуры, современное состояние российской деловой культуры, российская деловая культура среди других культур в современном деловом мире уровень взаимного восприятия и уровень взаимодействия.

## **Корпоративная социальная ответственность**

### **1. Характеристика международных моделей КСО**

Сущность понятия «КСО»; формы проявления КСО (открытая, скрытая); характеристика американской, европейской континентальной, британской, японской и российской моделей КСО.

### **2. Определение степени влияния стейкхолдеров на компанию и стратегии взаимодействия с ними.**

Характеристика типов заинтересованных сторон в матрице «сила - интерес»; главные и второстепенные стейкхолдеры; характеристика стратегий информирования, реагирования и вовлечения.

### **3. Социальный проект как инструмент реализации политики социальной ответственности международной компании**

Понятие социального проекта; основные инициаторы участия компании в социальных проектах; преимущества от реализации социальных проектов; основные этапы жизненного цикла социального проекта; факторы, способствующие успешной реализации проекта; социальный проект и СМИ.

## **Оценка эффективности труда и системы управления персоналом**

### **1. Сущность и виды труда в организации.**

Понятие труда, рабочей силы, трудового потенциала. Виды труда: умственный и физический, простой и сложный, самостоятельный и коллективный, частный и общественный,

производительный и непроизводительный. Характеристика труда профессий (на нескольких примерах).

## **2. Производительность труда индивида в компании.**

Понятие и сущность производительности труда. Показатели производительности труда. Выработка и трудоемкость. Факторы, влияющие на производительность труда: материально-технические, организационно-экономические, социально-психологические, естественные и общественные.

## **3. Текучесть персонала в системе борьбы за эффективность**

Текучесть персонала в системе борьбы за эффективность. Текучесть персонала и стратегия борьбы с ней. Сущность, виды и основные причины текучести персонала. Текучесть и удержание персонала. Лояльность персонала. Издержки и позитивные последствия текучести персонала. Современные подходы к оценке текучести персонала. Уровни текучести: естественная и избыточная текучесть. Основные показатели текучести. Нормы текучести персонала. Экономическая оценка ущерба от текучести персонала. Управление текучестью: сущность, этапы. Мобильность и стабильность персонала.

## **3. Методы оценки эффективности труда сотрудника.**

Критерии эффективности труда сотрудников компании. Методы оценки индивидуальной производительности труда. Хронометраж рабочего дня, дневники самооценки, метод наблюдения, интервью и пр.

## **4. Оценка эффективности труда руководящего персонала.**

Значение оценки эффективности труда управленческого персонала. Объект и субъекты оценки управленческого персонала. Критерии эффективности труда руководящего персонала. Метод управления по целям. 360-градусная аттестация. Метод компетенций и др.

## **5. Методы оценки эффективности труда группы в организации.**

Эффективные и неэффективные группы. Показатели эффективности труда группы в организации. Групповые эффекты как факторы эффективности группы. Методы оценки групп в организации. Проблемы оценки групп в организации.

## **6. Оценка эффективности деятельности HR-службы (СУП)**

Оценка эффективности деятельности HR-службы (СУП) Основные составляющие деятельности службы персонала (полезность, результативность и эффективность) и их характеристики. Цели HR- служб и кто их определяет (акционеры, топ- менеджмент, персонал). HR-цели, основанные на стратегических целях организации.

## **Кадровый консалтинг и аудит**

### **1. Кадровый консалтинг как отрасль управленческого консультирования**

Понятие кадрового консалтинга, его специфика. Требования к бизнес-консультантам. Специфика управления персоналом консалтинговой компании. Оптимизация системы управления персоналом как основная цель кадрового консалтинга. Задачи кадрового консалтинга в зависимости от степени развития системы управления персоналом и стадии жизненного цикла организации. Основные этапы оптимизации системы управления персоналом: предварительная диагностика состояния системы управления персоналом, реорганизация подсистем управления персоналом, внедрение и сопровождение. Оптимизация организационной и функциональной структуры системы управления персоналом. Оптимизация функций управления персоналом. Оптимизация технологий управления персоналом.

### **2. Рынок консалтинговых услуг.**

Отечественный и зарубежный рынок кадрового консалтинга. Динамика рынка консалтинговых услуг: обзорный анализ. Необходимость кадрового консалтинга в различных условиях развития бизнеса: при перестройке системы управления бизнесом с целью



повышения финансовых и производственных показателей, подготовке к слиянию или поглощению, централизации или децентрализации менеджмента в целом или по отдельным направлениям деятельности.

### **3. Профессиональные стандарты кадрового консалтинга.**

Международная практика стандартизации управленческого консалтинга. Примеры профессиональных кодексов.

### **4. Кадровый аутсорсинг как элемент кадрового консалтинга**

Понятие, виды и причины кадрового аутсорсинга. Отличие аутсорсинга от аутстаффинга и лизинга персонала. Принципы ведения аутсорсинга кадрового учета. Роль координатора при кадровом аутсорсинге. Процедура кадрового аутсорсинга. Критерии выбора консультантов в области управления персоналом.

### **5. Кадровый аудит.**

Кадровая политика организации. Диагностика работы с персоналом, уровни и этапы проведения аудита персонала. Инструментарий проведения аудита. Анализ трудовых показателей. Анализ организационной структуры. Анализ локальных нормативных актов относительно работы с персоналом. Аудит рабочих мест. Аудит кадровых процессов. Аудит системы вознаграждения. Аудит условий труда. Аудит работы службы управления персоналом.

## **Технология рекрутмента: зарубежная и российская практика**

### **1. Рекрутмент в системе управления персоналом организации.**

Сущность и содержание понятия «рекрутмент». Внешний и внутренний рекрутмент. Сравнительный анализ отечественной и зарубежной рекрутинговых практик.

### **2. Технологии и инструменты классического рекрутмента.**

Привлечение персонала в организацию: основные этапы набора и отбора персонала, их характеристика. Подходы к разработке политики набора персонала. Составление должностных инструкций. Основные подходы к формулированию требований к кандидатам. Сравнительная характеристика источников набора персонала. Принципы привлечения персонала. Проектирование системы отбора кандидатов. Основные источники информации для предварительного отбора кандидатов. Интервью как важный этап отбора персонала, формы проведения и факторы эффективности. Методы тестирования, достоинства и недостатки; условия, повышающие достоверность тестирования. Получение и проверка рекомендаций и отзывов для внешних и внутренних соискателей

### **3. Ключевые показатели эффективности рекрутмента.**

Сущность и классификация ключевых показателей эффективности (KPI). Основные подходы и принципы формирования системы подбора персонала на основе KPI. Характеристика и методика расчета основных ключевых показателей эффективности процесса рекрутинга персонала.

### **4. Массовый рекрутмент.**

Сущность и назначение массового рекрутмента. Характеристика методов массового рекрутмента. Особенности подбора персонала на вахту. Транзит рабочей силы.

### **5. Аутсорсинг как направление рекрутмента.**

Понятие и виды аутсорсинга персонала. Особенности подбора временного персонала. Лизинг персонала. Особенности заключения трудового договора при использовании лизинга персонала, формирование лизингового штата, преимущества и недостатки лизинга персонала. Развитие Российского рынка услуг по лизингу персонала.

### **6. Поиск и подбор молодых специалистов и выпускников вузов.**

Разработка программ набора молодых специалистов - Graduate Recruitment Program (GRP). Стажировка. Работа с кадровым резервом.

## **7. Подбор руководителей высшего звена управления и межстрановой поиск.**

Технология Executive search, особенности и область применения. Поиск талантов как новое направление рекрутмента - Talents search (Talents hunting). Board search-формирование или доукомплектование совета директоров. Технология и особенности хедхантинга (headhunting): отечественная и зарубежная практика. Cross-country search-межстрановой поиск персонала

### **Кадровая безопасность и охрана труда**

#### **1. Кадровая безопасность организации как объект управления**

Необходимость обеспечения кадровой безопасности. Цели, задачи обеспечения кадровой безопасности. Субъекты, объекты обеспечения кадровой безопасности. Классификация возможных угроз кадровой безопасности и методов противодействия им. Особенности обеспечения кадровой безопасности организаций.

#### **2. Понятие, типы стратегий обеспечения кадровой безопасности.**

Факторы, влияющие на выбор стратегии. Стратегия упреждающего противодействия угрозам. Стратегия пассивной защиты от угроз. Стратегия адекватного ответа на угрозы. Стратегические цели и приоритеты, снижающие кадровую безопасность организации. Политика обеспечения кадровой безопасности.

#### **3. Порядок проведения «проверочных» мероприятий с кандидатами для работы в компании**

Сбор и проверка информации о кандидатах на работу в компанию. Оформление «согласия» на сбор персональных данных. Возможность использования субъектов детективной деятельности для сбора информации. Состав проверяемой информации о кандидате. Порядок анализа резюме. Анкеты для кандидатов на работу. Официальные источники по сбору информации. Использование информационных ресурсов Интернет для сбора информации о кандидате на работу в компанию. Юридическое оформление отказа в приеме на работу. «Растровые признаки опасности» у кандидата на работу. Формирование модели потенциального правонарушителя, применительно к различным должностям. Особенности приема отдельных категорий персонала (топ-менеджеры, лица, назначаемые на должности, связанные с мошенническими рисками и т.д.)

#### **4. Оценка эффективности обеспечения кадровой безопасности**

Подходы к формированию оценочных критериев безопасности персонала организации. Показатели, характеризующие состояние кадровой безопасности на региональном, корпоративном и индивидуальном уровне

#### **5. Управление безопасностью организации**

Принципы построения системы обеспечения корпоративной безопасности. Управление рисками в охране и безопасности труда. Охрана труда женщин и молодежи. Льготы и компенсации по условиям труда этим категориям работающих. Организационная работа по созданию здоровых и безопасных условий труда.

#### **6. Затраты на охрану труда.**

Затраты на обеспечение работников теплой спецодеждой и обувью по климатическим поясам, индивидуальными средствами защиты, гигиеническими средствами, льготным питанием. Планирование мероприятий по охране труда. Федеральная и государственная инспекции труда в субъекте РФ. Ответственность за нарушение требований охраны труда. Система организации проведения специальной оценки условий труда в РФ.

### **Стратегическое управления персоналом в международных компаниях**

#### **1. Стратегия управления персоналом как составляющая стратегии международной организации**

Условия и этапы разработки стратегии управления персоналом. Факторы внутренней и внешней среды международной компании в стратегии управления персоналом.

Стратегии управления межкультурными различиями. Стратегия игнорирования межкультурных различий. Стратегия минимизации межкультурных различий. Стратегия максимального использования межкультурных различий. Стратегия формирования трудовых отношений

### **1. Модели стратегического управления персоналом в международных компаниях**

Критерии выбора стратегии управления персоналом и ее составляющие. Учет национального фактора в международном бизнесе. Классификация отношений материнской и дочерними компаниями. Субъект и объект стратегии управления персоналом

#### **2. Стратегические изменения**

Роль менеджера в процессе стратегических преобразований. Меры по устранению сопротивляемости стратегическим изменениям в международных организациях

### **3. Командообразование как важнейший фактор в стратегии управления персоналом**

Создание управленческой команды в ходе выполнения стратегии. Компетентность работников службы кадрового управления.

## **Анализ работ и технология грейдинга в международных компаниях**

### **1. Государственная система управления трудовыми ресурсами**

Государственное регулирование рынка труда. Государственная система управления трудовыми ресурсами. Определение численности трудовых ресурсов. Модели социального партнерства и их развитие в зарубежных странах и России. Органы социального партнерства и их функционирование. Государственная кадровая политика. Государственная политика в области занятости. Правовое обеспечение системы управления персоналом: Конституция РФ, Трудовой Кодекс, постановления Правительства РФ. Международные рекомендации по управлению трудовой деятельностью Международной организации труда. Международная классификация занятий. Классификация и общая характеристика нормативно - методических документов.

### **2. Нормативные документы, регламентирующие разделение труда в организации:**

Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов, Общероссийский классификатор занятий, Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих. Внутренние нормативно-методические документы: Положение или Устав, положения о структурных подразделениях, штатное расписание, должностные инструкции. Организационно-методические документы: Положение о найме, Положение о работе с резервом, Положение об аттестации и др.

### **3. Технология грейдинга**

Методы определения значимости должностей. Определение и оценка ключевых должностей. Изучение рыночной оплаты труда. Сопоставление окладов и «весов» должностей. Определение грейдов и групп грейдов. Определение размера окладов. Анализ и исправление несоответствий. Классические методы грейдинга: метод «Хэй Групп», метод «Уотсон Уайетт», метод оценки должностей компании «Кодак».

### **4. Требования должности и компенсируемые факторы.**

Профиль компетенций и требования должности. Репертуарный метод для выявления ценностей и компетенций. Мотивация как компетенция (годовой бонус, постановка годовых целей, компенсация использования личного транспорта, компенсация личной мобильной связи, командировки и др.).

## **5. Методика оценки должностей**

Определение параметров должности. Использование шкалирования и балльной оценки. Методика ранжирования с использованием опросника. Методика оценки должностей на основе «личностного подхода»

### **Управление талантами**

#### **1. Управление талантами в общей стратегии организации**

Понятие «управление талантами» и концепция управление талантами. Управление талантами в общей стратегии организации. Роль и задачи системы управления талантами предприятия. Элементы системы управления талантами. Достижения ведущих зарубежных и российских компаний в работе с талантами.

#### **2. Привлечение и отбор талантов.**

Привлечение и отбор талантов в современных организациях. Роль профиля должности в привлечении и подборе талантов. Технологии привлечения и отбора талантов с учётом принципа соответствия должности. Методы оценки персонала: современные и нетрадиционные. Методы отбора талантов. Особенности привлечения талантов в условиях российской действительности.

#### **3. Удержание талантов.**

Стратегии удержания талантов. Системный подход к вознаграждению и признанию талантов. Особенности мотивации талантов. Особенности коммуникации. Инструменты вознаграждения и признания талантов. Особенности выстраивания отношений с талантами. Управление вовлеченностью персонала.

#### **4. Развитие талантов.**

Системный подход к развитию талантов. Современные технологии обучения и развития талантов. Обучение и индивидуальные планы развития талантливых сотрудников. Наиболее эффективные методы обучения и развития талантов. Понятие развития карьеры. Карьерный рост. Карьерная среда и карьерное пространство. Системы служебного продвижения. Job design. Работа с кадровым резервом.

#### **5. Практики управления талантами в организации.**

Современные методы управления талантами. Методы отбора и оценки талантов. Передовые методы управления талантами в практике ведущих зарубежных и российских компаний.

### **Экзаменационные вопросы:**

1. Становление и эволюция научных концепций управления персоналом.
2. Система управления персоналом современной международной компании. Кадровая служба компании.
3. Проблемы управления персоналом в условиях формирования цифровой экономики.
4. Теория человеческого капитала: её основные положения и значение для развития системы управления персоналом современных компаний.
5. Корпоративная социальная политика и корпоративная социальная ответственность в системе управления персоналом современной международной компании.
6. Социальная защита в системе управления человеческим капиталом современной компании. Социальное страхование персонала.
7. Социальное партнерство как эффективный механизм организации социально-трудовых отношений современной международной компании.
8. Сущность кадрового менеджмента современного предприятия
9. Цикл кадрового менеджмента

10. Профессиональные роли HR-менеджера.
11. HR-служба во время кризиса
12. Кадровые технологии
13. Профессиональное развитие сотрудника в компании.
14. Профессиональный отбор в компании как метод оценки потребности развития сотрудника.
15. Методы обучения сотрудников компании.
16. Карьера как инструмент развития персонала в компании.
17. Кадровый резерв как инструмент развития персонала на предприятии.
18. Подготовка персонала к работе в кросс-культурной среде. Барьеры восприятия «чужой культуры» и кросс-культурная адаптация
19. Особенности делового взаимодействия с представителями моноактивных культур
20. Особенности делового взаимодействия с представителями полиактивных культур
21. Особенности делового взаимодействия с представителями реактивных культур
22. Формирование российской деловой культуры: проблемы и перспективы развития
23. Характеристика международных моделей КСО
24. Определение степени влияния стейкхолдеров на компанию и стратегии взаимодействия с ними.
25. Социальный проект как инструмент реализации политики социальной ответственности международной компании
26. Сущность и виды труда в организации.
27. Производительность труда индивида в компании.
28. Текучесть персонала в системе борьбы за эффективность
29. Оценка эффективности труда руководящего персонала.
30. Методы оценки эффективности труда группы в организации.
31. Оценка эффективности деятельности HR-службы (СУП)
32. Кадровый консалтинг как отрасль управленческого консультирования
33. Рынок консалтинговых услуг.
34. Профессиональные стандарты кадрового консалтинга.
35. Кадровый аутсорсинг как элемент кадрового консалтинга
36. Рекрутмент в системе управления персоналом организации.
37. Технологии и инструменты классического рекрутмента.
38. Ключевые показатели эффективности рекрутмента.
39. Массовый рекрутмент.
40. Аутсорсинг как направление рекрутмента.
41. Поиск и подбор молодых специалистов и выпускников вузов.
42. Подбор руководителей высшего звена управления и межстрановой поиск.
43. Кадровая безопасность организации как объект управления
44. Понятие, типы стратегий обеспечения кадровой безопасности.
45. Порядок проведения «проверочных» мероприятий с кандидатами для работы в компании
46. Оценка эффективности обеспечения кадровой безопасности
47. Управление безопасностью организации
48. Затраты на охрану труда.
49. Стратегия управления персоналом как составляющая стратегии международной организации
50. Модели стратегического управления персоналом в международных компаниях
51. Стратегические изменения
52. Командообразование как важнейший фактор в стратегии управления персоналом

53. Государственная система управления трудовыми ресурсами
54. Нормативные документы, регламентирующие разделение труда в организации:
55. Технология грейдинга
56. Требования должности и компенсируемые факторы.
57. Методика оценки должностей
58. Понятие «управление талантами» и концепция управление талантами.
59. Привлечение и отбор талантов в современных организациях. Роль профиля должности в привлечении и подборе талантов.
60. Стратегии удержания талантов. Особенности мотивации талантов. Инструменты вознаграждения и признания талантов.
61. Современные технологии обучения и развития талантов. Работа с кадровым резервом.
62. Методы отбора и оценки талантов. Передовые методы управления талантами в практике ведущих зарубежных и российских компаний.

## **2. Примеры комплексных профессионально-ориентированных заданий**

### **1) Расчетные задания**

1.1. Трудоемкость работ в литейном цехе составляет 350 тыс. нормо/час., в цехе станочной обработки – 510 тыс. нормо/час., в цехе сборки – 270 тыс. нормо/час., фонд рабочего времени одного работника составляет 1800 час., средний коэффициент выполнения норм 1,15. Определить расстановочную и общую численность работников.

2.1. В базовом периоде численность персонала предприятия составила 1250 чел. В плановом периоде намечено увеличить объем выпускаемой продукции на 6%, ФЗП на 5%, среднюю зарплату на 4%. Определить возможный рост ПТ и плановую численность персонала.

### **2) Составление документов**

2.1. Составьте приказ об объявлении выговора (ст. 192 ТК РФ) охраннику Сидорову Ивану Петровичу в связи с отсутствием на рабочем месте 30 ноября текущего года в течение 4 часов с 9-00 до 13-00 без уважительных причин. Основания: докладная записка начальника отдела кадров, акт об отказе от предоставления объяснений по факту отсутствия на рабочем месте (дата, №).

Ответственным за исполнение настоящего приказа назначить начальника отдела охраны. Остальные пункты в распорядительной части и недостающие реквизиты дополните самостоятельно.

2.2. Составьте запись в трудовой книжке об увольнении работника Сидоровой О.И. по собственному желанию в связи с необходимостью ухода за ребенком по достижении им 14 лет (п. 3 ст.77 ТК РФ). Увольнение осуществлено на основании приказа № 50-к от 25.07.2013

### 4.1. Рекомендуемая литература

#### **Основная литература:**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ
2. *Коргова, М. А.* Кадровый менеджмент: учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 216 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12773-7. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/448299> (дата обращения: 05.12.2020).
3. *Коноваленко, М. Ю.* Психология управления персоналом: учебник для вузов / М. Ю. Коноваленко, А. А. Соломатин. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 369 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01091-6. — Текст: электронный // ЭБС

Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450083> (дата обращения: 05.12.2020).

4. *Горленко, О. А.* Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можяева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 249 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00547-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/452413> (дата обращения: 05.12.2020).

5. *Мясоедов, С. П.* Кросс-культурный менеджмент : учебник для вузов / С. П. Мясоедов, Л. Г. Борисова. — 3-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 314 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02314-5. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450156> (дата обращения: 05.12.2020).

6. *Духновский, С. В.* Кадровая безопасность организации : учебник и практикум для вузов / С. В. Духновский. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 245 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09266-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/456040> (дата обращения: 05.12.2020).

7. *Карнаух, Н. Н.* Охрана труда : учебник для вузов / Н. Н. Карнаух. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 380 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02584-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/449730> (дата обращения: 05.12.2020).

8. *Кавун, Л. В.* Психология личности. Теории зарубежных психологов : учебное пособие для вузов / Л. В. Кавун. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 109 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07439-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/453222> (дата обращения: 05.12.2020).

9. *Селезнева, Е. В.* Лидерство : учебник и практикум для вузов / Е. В. Селезнева. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 429 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08397-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450084> (дата обращения: 05.12.2020).

10. *Горелов, Н. А.* Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 270 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00650-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/451300> (дата обращения: 05.12.2020).

11. Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для вузов / Н. В. Антонова [и др.] ; под редакцией Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 370 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8176-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450207> (дата обращения: 05.12.2020).

12. Корпоративная социальная ответственность: учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков [и др.]; под редакцией Э. М. Короткова. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 429 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07332-4. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450048>

13. Корпоративная социальная ответственность [Текст] : Учебник и практикум для академического бакалавриата / В.Я. Горфинкель [и др.]; Под общ. ред. В.Я. Горфинкеля, Н.В. Родионовой. - М.: Юрайт, 2019. - 570 с. - (Бакалавр. Академический курс). - ISBN 978-5-9916-4010-7: 1039.00.(35 штук) <http://lib.rudn.ru/MegaPro/Web/SearchResult/ToPage/1>

14. Управление персоналом в России: вызовы XXI века / Под ред. И. Б. Дураковой. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 296 с.: ил. — (Научная мысль. Менеджмент).

15. Межкультурные отличия в практике бизнеса / Н. М. Громова. — М.: Магистр: ИНФРА-М, 2020. — 163 с.: ил. — ISBN 978-5-9776-0459-8. — ISBN 978-5-16-012775-0.

16. Управление персоналом / Михайлина Г.И., - 3-е изд. - М.: Дашков и К, 2018. - 280 с.: ISBN 978-5-394-01749-0 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/415303>

17. Хруцкий В. Е., Толмачев Р. А., Хруцкий Р. В. - ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА. СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ 3-е изд., испр. и доп. Учебное пособие для бакалавриата и магистратуры - М.:Издательство Юрайт - 2019 - 208с. - ISBN: 978-5-534-06638-8 - Текст электронный // ЭБС ЮРАЙТ - URL: <https://urait.ru/book/ocenka-personala-sbalansirovannaya-sistema-pokazateley-437424>

18. Муртазин, Р. Фокус - на таланты. / Р. Муртазин, В. Луцкина // [Электронный ресурс] - Режим доступа. - URL: [https://iteam.ru/publications/human/section\\_67/article\\_3013](https://iteam.ru/publications/human/section_67/article_3013)

19. Роберта Чински Мэтьюсон Управление талантами. Руководство по выращиванию сильной команды. М., Альпина Паблишер, 2020.- 232 с. - ISBN 978-5-9614-3202-2

20. Кэри Деннис, Бартон Доминик, Чаран Рэм Талант побеждает. О новом подходе к реализации HR-потенциала. М., Олимп-Бизнес, 2019 – 224 с.- ISBN 978-5-9693-0422-2

21. Армстронг Майкл Главный учебник HR в мире. Серия: Бизнес. Лучший мировой опыт. М., Эксмо, 2019.- 416 с.- .- ISBN 978-5-699-90368-9

#### ***Дополнительная литература:***

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. / Пер. англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2010.

2. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник - Москва: ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2015 - 524 с.

3. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько.- М.: Дашков и К, 2013.- 392 с.

4. Лосева О.В. Человеческий капитал как фактор инновационного развития социально-экономических систем: измерение и оценка: Монография / О.В. Лосева; Финуниверситет - М.: Финуниверситет, 2012 [2013] - 188 с.

5. Кибанов А.Я. Управление трудовыми ресурсами: Учебник / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова - М.: Инфра-М, 2012, 2013 - 284 с./ 2009. - ЭБС ZNANIUM

6. Мумладзе Р.Г., Гужина Г.Н. Экономика и социология труда: учебник. -М., 2011 / ЭБС Book.ru

7. Резник С.Д. Персональный менеджмент: Учебник / ЭБС ZNANIUM - Москва: "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2014 - 558 с.

#### ***Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»***

1. Ассоциация менеджеров России - <http://www.amr.ru>

2. Госкомстат РФ <http://www.gks.ru>

3. Министерство труда и социальной защиты РФ <http://www.rosmintrud.ru/>

4. Национальный союз кадровиков - <http://www.kadrovik.ru>.

5. Пенсионный фонд РФ <http://www.pfrf.ru>

6. Сообщество HR-менеджеров - <http://www.hr-portal.ru>.

7. Справочная правовая система «Гарант»

8. Справочная правовая система «КонсультантПлюс»

9. Федеральная служба по труду и занятости - <http://rostrud.ru>

10. Журнал «Управление персоналом» - [www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)

11. Журнал «Кадровик» - <http://www.kadrovik.ru>

12. Журнал «Служба кадров и персонал» - [www.otiss.ru/slujba.html](http://www.otiss.ru/slujba.html)

13. КонсультантПлюс - <http://www.consultant.ru/>

14. Маслова В.М. Управление персоналом. Толковый словарь. М., 2013. Электронный ресурс: режим доступа <http://www.book.ru/book/904343>

15. Международная организация труда -



<http://www.ilo.org/public/russian/region/eurpro/moscow/index.htm>.

16. Сообщество HR-менеджеров - <http://www.hr-portal.ru>.

17. Человеческие ресурсы. Портал - <http://www.rhr.ru/>

#### 4.2. Дополнительные рекомендации

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.

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.

1. Оценочные средства, предназначенные для установления в ходе аттестационных испытаний соответствия/несоответствия уровня подготовки выпускников, завершивших освоение ОП ВО по направлению подготовки/специальности, требованиям соответствующего ФГОС ВО.

*Шкала оценки за устный ответ на междисциплинарном экзамене:*

**Оценка «5» (отлично)** ставится, если:

- *полно раскрыто содержание материала экзаменационного билета;*
- *материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности;*
- *продемонстрировано системное и глубокое знание программного материала;*
- *точно используется терминология;*
- *показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации;*
- *продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков;*
- *ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов;*
- *продемонстрирована способность творчески применять знание теории к решению профессиональных задач;*
- *продемонстрировано знание современной учебной и научной литературы;*
- *допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию.*

**Оценка «4» (хорошо)** ставится, если:

- *вопросы экзаменационного материала излагаются систематизированно и последовательно;*
- *продемонстрировано умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер;*

- продемонстрировано усвоение основной литературы.
- ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом имеет один из недостатков:

в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа;  
допущены один – два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию экзаменатора;

допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию экзаменатора.

**Оценка «3» (удовлетворительно)** ставится, если:

- неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала;

- усвоены основные категории по рассматриваемому и дополнительным вопросам;

- имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов;

- при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, студент не может применить теорию в новой ситуации;

- продемонстрировано усвоение основной литературы.

**Оценка «2» (неудовлетворительно)** ставится, если:

- не раскрыто основное содержание учебного материала;

- обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала;

- допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов.

- не сформированы компетенции, умения и навыки.

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

6.1. К защите ВКР допускается обучающийся, сдавший государственный экзамен. Защита ВКР проводится на открытом заседании государственной экзаменационной комиссии (ГЭК).

Государственная итоговая аттестация проводится в виде устного представления ВКР, с последующими устными ответами на вопросы членов ГЭК в соответствии с Положением университета о ВКР. Доклад и/или ответы на вопросы членов ГЭК могут быть на иностранном языке.

6.2. В рамках проведения защиты магистерской диссертации проверяется степень освоения выпускников следующих компетенций:

**Универсальных компетенций (УК):**

**УК-1.** Способен осуществлять поиск, критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий.

**УК-2.** Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла.

**УК-3.** Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.

**УК-4.** Способен применять современные коммуникативные технологии на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах) для академического и профессионального взаимодействия.

**УК-5.** Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия.

**УК-6.** Способен определить и реализовать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.

**УК-7.** Способен:

искать нужные источники информации и данные, воспринимать, анализировать, запоминать и передавать информацию с использованием цифровых средств, а также с помощью алгоритмов при работе с полученными из различных источников данными с целью эффективного использования полученной информации для решения задач;

проводить оценку информации, ее достоверность, строить логические умозаключения на основании поступающих информации и данных.

**Общепрофессиональных компетенций (ОПК):**

**ОПК-1.** Способен применять при решении профессиональных задач знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической, психологической теорий и права, обобщать и критически оценивать существующие передовые практики и результаты научных исследований по управлению персоналом и в смежных областях

**ОПК-2.** Способен применять комплексный подход к сбору данных, продвинутые методы их обработки и анализа при решении управленческих и исследовательских задач.

**ОПК-3.** Способен разрабатывать и обеспечивать реализацию стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамичной среде и оценивать их социальную и экономическую эффективность

**ОПК-4.** Способен проектировать организационные изменения, руководить проектной и процессной деятельностью и подразделением организации

**ОПК-5.** Способен использовать современные информационные технологии и программные средства при решении профессиональных задач

**Профессиональных компетенций (ПК):**

**ПК-1** Разработка системы стратегического управления персоналом организации

**ПК-2** Администрирование процессов и документооборота по стратегическому управлению персоналом организации

**ПК-3** Реализация системы стратегического управления персоналом организации.

**ПК-4** Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения

**ПК-5** Разработка системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения

**ПК-6** Построение системы корпоративного управления в соответствии со стратегическими целями организации

**ПК-7** Способен проводить анализ инновационных процессов, планировать и осуществлять работы по реализации инновационной деятельности, по выстраиванию инновационной политики развития персонала организации

**6.3. Перечень тем ВКР:**

1. Автоматизированная информационная система управления человеческими ресурсами в компании (корпорации)

2. Аттестация как организационно-правовое средство оценки деятельности муниципальных служащих

3. Бизнес и власть: развитие социального партнерства (на примере конкретной организации)

4. Взаимосвязь стратегии управления человеческими ресурсами и стратегии развития организации.

5. Влияние стиля лидерства руководителя на функционирование учреждения на различных этапах жизненного цикла (на примере организаций сферы образования)

6. Внедрение финансового и управленческого учета в систему управления учреждением
7. Внутрифирменное развитие человеческих ресурсов как инструмент реализации стратегии бизнеса.
8. Диагностика кадрового потенциала компании с целью оптимизации деятельности организации (подразделения / бизнес-процесса)
9. Дистанционное обучение как фактор повышения профессионализма сотрудников организации
10. Инновационные стратегии организации: проблемы обоснования и повышения эффективности
11. Интеллектуальный капитал как главный фактор эффективности и конкурентоспособности современной компании.
12. Использование бизнес тренингов для повышения эффективности деятельности компании
13. Использование методов активного обучения для повышения эффективности деятельности компании
14. Ключевые факторы успешности внедрения информационных систем управления персоналом в организации.
15. Корпоративная культура и ее влияние на эффективность деятельности организации. Типология корпоративной культуры
16. Международное управление человеческими ресурсами
17. Методы измерения и оценки интеллектуального потенциала сотрудников
18. Определяющая роль управленческой команды в выполнении стратегии организации
19. Оптимизация процесса подбора, отбора и найма персонала (на примере конкретной организации)
20. Организационная культура как средство успешной реализации стратегических целей компании
21. Организационное моделирование как стратегия развития человеческих ресурсов
22. Организационное поведение в аспекте управления человеческими ресурсами: особенности людей, мотивация, приверженность, организационная культура
23. Организационное проектирование и развитие эффективных управленческих отношений в кадровой сфере (на примере организации)
24. Организация и оценка эффективности работы кадровой службы (на примере организации)
25. Организация трудовых процессов и затрат рабочего времени (на примере организации)
26. Основные теоретические и методологические положения управления человеческими ресурсами
27. Особенности организации кадровой работы на малом предприятии
28. Особенности управления персоналом в женском коллективе (на примере организации)
29. Особенности управления персоналом в малом и среднем бизнесе
30. Особенности управления персоналом на различных этапах жизненного цикла организации
31. Отечественный опыт научной организации труда и возможность его применения в современных условиях

32. Оценка эффективности деятельности HR подразделения (на примере конкретной организации)
33. Оценка эффективности затрат на персонал в организации (на примере конкретной организации)
34. Планирование развития человеческих ресурсов компании (корпорации)
35. Построение модели системы управления персоналом в конкретной организации
36. Построение модели формирования кадрового резерва
37. Построение системы обучения персонала в конкретной организации
38. Построение системы обучения персонала организации
39. Построение системы подготовки персонала в организации (на примере конкретной организации)
40. Практика управление человеческими ресурсами в организации (на примере конкретной организации)
41. Применение инновационных бизнес-технологий в сфере HR (на примере конкретной организации)
42. Применение персонал-технологий (по конкретному направлению работы с персоналом)
43. Применение экономически обоснованной системы стимулирования персонала как ключевой фактор стратегии управления человеческими ресурсами организации и роста производительности труда сотрудников (на примере конкретной организации)
44. Принцип принятия управленческих решений в современном бизнесе
45. Проблемы производительности и эффективности труда
46. Проблемы профессиональной подготовки руководителей организацией
47. Проектирование рабочих мест (на примере организации)
48. Процесс подготовки резерва на руководящие должности (на примере конкретной организации)
49. Процесс управления человеческими ресурсами, связанный с компетенцией и управлением знаниями
50. Процессы формирования отношений с работниками в системе управления человеческими ресурсами
51. Психологические аспекты организации труда персонала на предприятии (на примере конкретных должностей)
52. Развитие горизонтальных коммуникаций в крупных и средних компаниях
53. Развитие компетенций персонала коммерческой организации
60. Разработка и реализация стратегии HR подразделения (на примере конкретной организации).
61. Роль менеджмента организации в процессе управления человеческими ресурсами организации
62. рынки труда. Анализ и управление
63. Система мотивации персонала как инструмент реализации стратегии предприятия (на примере конкретной организации)
64. Система обучения персонала как инструмент реализации стратегии организации (на примере конкретной организации)
65. Системный подход к управлению человеческими ресурсами (на примере конкретной организации)
66. Совершенствование кадровой политики предприятия (на примере конкретной организации)
67. Совершенствование кадровой политики предприятия (на примере конкретной организации)

68. Совершенствование системы оценки персонала (на примере конкретной организации)
69. Современный процесс найма и управления человеческими ресурсами в компании (корпорации)
70. Создание и управление HR стратегией и политикой организации.
71. Социологические способы выявления и разрешения конфликтов в процессе организационных нововведений
72. Социологический анализ персонала организации
73. Специфика мотивации персонала в образовательных учреждениях (на примере организации)
74. Технологии манипулирования в деятельности руководителя
75. Технологии мотивации персонала в современной компании (на примере организации)
76. Технологии оценки эффективности обучения в рамках системного подхода (на примере ...)
77. Технология развития человеческих ресурсов как подход к повышению эффективности деятельности организации (на примере конкретной организации).
78. Технология стратегического анализа: анализ внешней среды. Характеристика факторов, влияющих на внешнюю среду. Инструменты анализа
79. Типология организационных структур управления предприятием в условиях их эффективного использования
80. Удовлетворенность трудом и приверженность персонала, как показатели эффективной мотивационной политики компании
81. Управление качеством персонала и кадровым потенциалом организации (на примере конкретном примере)
82. Управление комплектованием и движением персонала в организации (на примере ..)
83. Управление конфликтами в организации как профилактика текучести кадров (на примере организации)
84. Управление мотивацией персонала (на примере конкретной организации)
85. Управление системами оплаты труда и вознаграждения персонала
86. Управление учреждением образования на основе внедрения принципов организационной культуры
87. Управление эффективностью персонала (на примере конкретной организации)
88. Управленческие команды: опыт и проблемы формирования
89. Формирование и организация работы с кадровым резервом
90. Формирование и последующая актуализация системы обеспечения кадровой безопасности в организации
91. Формирование и развитие системы социального партнерства в структуре кадровой политики современной организации (на примере организации)
92. Формирование эффективной корпоративной культуры в организации (на примере конкретной организации (на примере конкретной организации)).
93. Центр оценки и развития как инструмент стратегического развития человеческих ресурсов на предприятии (на примере конкретной организации)
94. Человеческий капитал как общественное богатство, его структура и роль в современной экономике; человеческое развитие, его цели, условия и методы измерения
95. Человеческий капитал, как фактор конкурентоспособности современной организации

6.4. Задачи, которые обучающийся должен решить в процессе выполнения магистерской диссертации. Определяются выбранной темой магистерской диссертации. Кроме того должны соблюдаться полнота, элементы научной новизны, соблюдение сроков предоставления материалов научному руководителю.

6.5. Этапы выполнения выпускной квалификационной работы (ВКР), условия допуска обучающегося к процедуре защиты, требования к структуре, объему, содержанию и оформлению, а также перечень обязательных и рекомендуемых документов, представляемых к защите указаны в методических указаниях, утвержденных в установленном порядке:

#### **Требования к объему, структуре и оформлению магистерской работы**

Выпускная квалификационная работа магистра выполняется на выпускном курсе. Затраты времени на подготовку и защиту ВКР определяются рабочим учебным планом направления подготовки магистра, сроки выполнения согласно графика учебного процесса. Магистерская диссертация представляется в виде, который позволяет судить, насколько полно отражены и обоснованы содержащиеся в ней положения, выводы и рекомендации, их новизна и значимость. Совокупность полученных в такой работе результатов должна свидетельствовать о наличии у ее автора первоначальных навыков научной работы в избранной области профессиональной деятельности.

Магистерская диссертация обладает всеми признаками, которые присущи диссертационным работам вообще, независимо от того, на какую ученую степень претендуют их авторы. Она выполняется на базе полученных знаний и практических навыков, полученных студентом в течение всего срока обучения в вузе (в том числе на базе знаний предыдущего уровня обучения), прохождения научно-педагогической практики и научно-исследовательской работы, выполняемой в магистратуре.

Магистерская диссертация готовится в течение всего срока обучения в магистратуре. Рекомендуемый объем магистерской диссертации – не более 100 страниц печатного текста без приложений.

Научным руководителем магистерской диссертации может быть только профессор или доцент кафедры.

#### **Содержание выпускной квалификационной работы магистра**

Выпускная квалификационная работа магистра называется также магистерской диссертацией. К ней предъявляются более высокие требования, чем к выпускным работам бакалавров и специалистов, относительно объема, сложности содержания, глубины проработки предмета исследования и оформления, так как она является *научным* исследованием теоретического или прикладного характера, направленным на получение и применение новых знаний.

**Титульный лист** является первой страницей работы и служит источником информации, необходимой для обработки и поиска документа. На титульном листе приводят следующие сведения:

- полное наименование вышестоящей организации, вуза, факультета, выпускающей кафедры;
- отметка заведующего выпускающей кафедры о допуске к защите;
- тема ВКР магистра;
- фамилия, полные имя и отчество, группа студента-выпускника и его подпись;
- фамилия, имя, отчество, ученая степень, ученое звание научного руководителя и его подпись;
- место и год выполнения дипломной работы.

**Содержание** включает перечисление всех структурных элементов работы, исключая титульный лист, с указанием номера страниц, с которых начинаются эти элементы

ВКР (кроме глав, которые не нумеруются). Если в работе используются малораспространенные сокращения, условные обозначения, символы, единицы и специфические термины, то их следует представить в виде отдельного перечня после содержания.

**Введение к магистерской диссертации** – ключевая часть выпускной квалификационной работы, поскольку оно не только ориентирует читателя в дальнейшем раскрытии темы, но и содержит в концентрированном виде необходимые квалификационные характеристики самой работы. Объем введения к выпускной квалификационной работе составляет 3–6 страниц машинописного текста

Введение состоит из нескольких подразделов, которые располагаются обычно в следующем порядке: «Актуальность исследования»; «Цели и задачи исследования»; «Объект исследования»; «Предмет исследования», «Теоретическая и методологическая основа исследования»; «Информационная база исследования»; «Научная новизна исследования»; «Практическая значимость работы»; «Апробация результатов исследования», «Структура работы». В данном порядке допустимы некоторые отклонения, например, включение информационной базы в теоретико-методологическую основу исследования. Охарактеризуем кратко обязательные части введения, указав одновременно их примерный объем.

**Актуальность исследования** (одна-две страницы) содержит положения и факты, свидетельствующие о научной и прикладной значимости решения проблемы, исследуемой в диссертации. Умение автора выбрать тему, обосновать её теоретическую и практическую значимость характеризует его научную зрелость и профессиональную подготовленность.

**Степень научной разработанности проблемы.** Основной целью данного раздела введения является характеристика научного кругозора автора и формирование круга исследователей, являющихся его предшественниками в данном научном направлении, краткая характеристика их работ и вопросов, не рассмотренных ими в данном направлении исследований. Этот раздел является кратким перечнем пробелов в исследуемой области, потребность восполнения которых и определяет круг задач исследований автора работы. Степень научной разработанности темы отражается перечислением авторов, имевших отношение к исследуемой проблематике, краткой характеристикой рассмотренных ими вопросов, а также указанием вопросов, которые по мнению автора работы необходимо исследовать. Фамилии исследователей приводятся в алфавитном порядке. В список исследователей включаются наиболее известные ученые, если список получается большим, то можно перечислять не всех, а после перечисления указать «и др.». Если проблема рассматривается впервые и не существует литературных источников по исследуемым вопросам, то это необходимо указать. Если автором рассматривается несколько направлений исследуемой проблемы, то необходимо сгруппировать исследователей по направлениям с указанием рассмотренных ими вопросов и существующих пробелов. Обычно описание степени научной разработанности темы подразделяют на 2-3 подраздела, в которых сначала упоминаются ученые, занимавшиеся данными исследованиями в более ранний период времени, а затем исследователи современного периода. Кроме того, обычно в отдельную группу выделяют зарубежных ученых, исследовавших рассматриваемую проблему.

При описании степени научной проработанности темы в части перечня исследователей обычно используются следующие фразы: «Проблемам повышения эффективности..... посвящены труды авторов .....,» «Существенный вклад в изучение проблемы..... внесли.....», «В последние годы проблеме... уделяли внимание.....», «Определенное влияние на решение проблемы.... оказали....»

При описании степени научной разработанности темы в части краткой характеристики выполненных ранее исследований обычно используются следующие фразы: «Их работы



содержат фундаментальные основы...», «Их работы в значительной мере способствовали изучению...», «В этих работах отражен характер...»

При описании степени научной проработанности темы в части характеристики пробелов обычно используются следующие фразы: «Однако в трудах этих ученых не рассматриваются...», «Эти работы не могут быть в чистом виде применены для решения..., так как ...», «В значительной части эти исследования охватывают только..., не учитывая...».

**Цель и задачи исследования** (до одной страницы) содержат формулировку главной цели, которая обозначает направление исследовательской деятельности и значимость вклада в теорию и практику. Поэтому наряду с указанием способа научного изучения предмета (анализа теории, выявления сущности, обобщения фактов) формулировка цели должна содержать обозначение возможностей прикладного использования результатов данного исследования (в виде рекомендаций, предложений, управленческих технологий, методов решения проблемы).

Достоинством магистерских работ является также четкая формулировка гипотез эмпирического исследования. Гипотезы представляют собой научные предположения, выдвигаемые для объяснения изучаемых явлений, которые требуют подтверждения либо опровержения в результате диссертационной работы. В дополнение к основным гипотезам в работе могут формулироваться гипотезы следствия, конкретизирующие основные гипотезы.

**Задачи исследования.** В соответствии с целью диссертационного исследования формулируются 5-7 конкретных *задач*, каждая из которых, как правило, решается в соответствующем подразделе (параграфе) работы. Задачи рекомендуется формулировать по пунктам, используя фразы: «изучить литературу...», «описать методы...», «установить взаимосвязь...», «выявить закономерности...», «разработать методику...» и т.п.

**Объект исследования** представляет область научных изысканий, в пределах которой выделяется **предмет исследования**. Предмет исследования более узок и конкретен, благодаря чему из общей системы объекта выделяется часть системы, или процесс, образующие предметную область исследования. Поскольку именно на предмет исследования ориентируется диссертационная работа, в её названии должен получить отражение предмет исследования.

**Теоретическая и методологическая основа исследования** (до одной страницы) формулируется как утверждение о том, какие труды отечественных и зарубежных ученых в данной отрасли науки послужили научной и методической базой данного исследования. Здесь необходимо упомянуть ученых, которые внесли значительный вклад в данную отрасль науки и практики, в том числе и преподавателей РУДН.

Отдельно следует указать **методы исследования**, например, методы системного и структурно-функционального анализа, методы социологического исследования, методы обобщения, эксперимента и др.

К теоретическим основам и методам исследования тесно примыкает **информационная база исследования**. Она включает:

а) официальные документы в виде кодексов законов и других нормативных актов, в том числе локальных актов предприятий и учреждений, на базе которых проводились исследования;

б) научные публикации;

в) отечественные и зарубежные статистические и социологические материалы;

г) результаты собственных исследований автора.

Обзор научных источников должен показать основательное знакомство исследователя со специальной литературой, его умение систематизировать информацию, критически её осмысливать, выделять существенное, оценивать ранее сделанное другими исследователями, определять главные направления и методику дальнейших научных поисков.

**Научная новизна исследования** излагается на одной-двух страницах и играет особо важную роль. К числу признаков научной новизны относятся:

- а) изучение новой научной проблемы, либо её наименее изученного аспекта;
- б) применение оригинальных методов изучения известного науке явления;
- в) введение в научный оборот новых понятий, либо уточнение содержания применяемых терминов;
- г) разработка и обоснование предложений, методов и технологий, направленных на совершенствование, оптимизацию, модернизацию изучаемых процессов.

В подразделе **«Практическая значимость работы»**, которому отводится обычно полстраницы, следует перечислить области прикладной деятельности, в которых определенные государственные и муниципальные органы, другие субъекты и объекты управления могут использовать результаты выполненного исследования, применить высказанные рекомендации. К числу практически значимых относятся и возможности использования полученных результатов в преподавании учебных дисциплин.

**Апробация результатов исследования** также занимает полстраницы, где содержатся сведения о публикациях результатов магистерского исследования, докладах на конференциях, отчетах о практической проверке основных положений и отзывах о применении разработанных методов и рекомендаций.

В завершающей части введения целесообразно дать на одной странице описание **структуры магистерской работы**, включающее краткое изложение разделов её основной части.

**Основная часть** должна содержать разделы, в которых последовательно раскрывается содержание проблемы, программа, методика и основные результаты её научного исследования. Оптимальная структура основной части включает три главы: теоретическую, проектно-аналитическую и прикладную. Каждая глава в свою очередь разделяется на 2-3 параграфа.

В первой главе предлагается теоретический обзор литературных источников по теме исследования, обобщение накопленного опыта, в процессе которого выявляются как научные достижения, так и дискуссионные положения, нерешенные проблемы теоретического и методического характера. Исходя из этого, определяется направление диссертационного исследования такого рода проблем и определяется авторский подход к их решению в соответствии с целью работы. Завершается описание теоретической части работы основными выводами.

В начале теоретической главы желательно остановиться на определении основных понятий, которые используются в исследовании, и в случае значительных разногласий дать их рабочие определения (ваши авторские или других авторов с обязательной ссылкой на первоисточник). Везде, где идет речь о литературных источниках, приводятся мнения разных авторов, должны быть ссылки на источники и литературу (смотрите «Оформление библиографического аппарата»).

Необходимо также четко разграничить излагаемые концепции и собственные мнения, оценки, выводы, возражения. Эта глава служит теоретическим обоснованием будущих разработок, так как дает возможность выбрать определенную методологию и методику проведения качественного и количественного анализа состояния вопроса в конкретных условиях (теоретического аспекта, конкретной сферы, отрасли, предприятия).

Вторая глава носит аналитический или проектный характер. В ней дается углубленный анализ опыта изучения проблемы, использования различных методов исследования и полученных результатов. При описании методик и результатов исследования необходимо делать ссылки на первоисточники с указанием, где и когда была предложена методика или техника, кем апробирована и адаптирована. При этом студент не

ограничивается констатацией фактов, а выявляет тенденции развития исследуемого предмета, которые обуславливают необходимость и целесообразность применения известных методических средств, их адаптацию в новых условиях либо совершенствование имеющихся для более глубокого изучения данного предмета.

Третья глава носит прикладной характер, поскольку содержит описание программы исследования определенных объектов (государственных и муниципальных органов, их структурных подразделений, предприятий и учреждений, социальных процессов и отношений), их характеристику, организационно-правовой статус, достижения и проблемы.

При этом необходимо активно использовать и конструктивно-критически оценивать локальные нормативно-правовые акты, регламентирующие деятельность организации. Тщательная разработка методики сбора, обработки и анализа информации о состоянии объекта позволит проверить выдвинутые гипотезы и разработать полезные рекомендации, направленные на решение выявленных проблем, устранение имеющихся недостатков в организации и управлении объектом исследования. Имеются в виду технологии разработки и принятия управленческих решений, алгоритмы модернизации организационной культуры, эффективные системы мотивации персонала, оптимальные процедуры предоставления государственных и муниципальных услуг и проч. Глава должна содержать также рекомендации о возможностях применения результатов проведенного исследования в других сферах управленческой деятельности.

Обязательной для магистерской диссертации является логическая связь между главами и последовательное развитие основной идеи темы от общего к частному, от теории к практике управления государственными и муниципальными учреждениями, коммерческими предприятиями. Необходимо также обеспечить соразмерность глав и параграфов.

**Заключение** содержит краткое изложение выводов по теме работы. Оно не должно

быть сжатым пересказом содержания всей работы, в нем необходимо изложить лишь главные итоги исследования, оценить степень достижения поставленной цели, успешности решения задач, сформулированных во введении, охарактеризовать научную и практическую значимость полученных результатов, проверки гипотез. Заключительная часть предполагает также обобщенную итоговую оценку проделанной работы. Здесь следует указать и побочные научные результаты, а также новые задачи и перспективные способы их научного исследования в целях повышения результативности государственного и муниципального управления и эффективности деятельности предприятий различных форм собственности.

**Библиографический список** должен содержать сведения об источниках (законах, различных документах, государственных стандартах, локальных нормативных актах), литературе (монографиях, статьях, учебниках) и публикациях в интернет, использованных при подготовке магистерской работы. Количество использованных источников и литературы в работе не должно быть менее 70.

**Приложения.** В приложения рекомендуется включать материалы, которые по каким-либо причинам, чаще всего из-за большого объема (разного рода официальные документы), детализации описания (социологические анкеты), табличной формы представления информации не могут быть включены в основную часть. В приложения могут быть включены:

- материалы, дополняющие работу;
- промежуточные доказательства, расчеты;
- таблицы вспомогательных цифровых данных;
- иллюстрации вспомогательного характера и др.

**Технические требования.**

Страницы текста и приложений должны соответствовать формату А4 (210x297). Выполнение работы обязательно осуществлять машинописным способом или с применением печатающих устройств ЭВМ на одной стороне листа белой бумаги через 1,5 интервала. Для работ, выполненных на печатающих устройствах вывода ЭВМ, высота букв и цифр должна быть не менее 1,8 мм. (Обычно шрифт 14 Times New Roman). Текст работы следует печатать, соблюдая следующие размеры полей: левое - 20 мм, правое - не менее 15 мм, верхнее и нижнее - 20 мм. При выполнении работы необходимо соблюдать равномерную плотность, контрастность и четкость изображения, линии, буквы, цифры и знаки должны быть четкими, одинаково черными по всему тексту.

Вписывать в отпечатанный текст работы отдельные слова, формулы, знаки допускается только черными чернилами или черной тушью, при этом плотность вписанного текста должна быть максимально приближена к плотности основного изображения. Опечатки, описки и графические неточности допускается исправлять подчисткой или закрашиванием белой краской и нанесением на том же месте исправленного изображения машинописным способом или от руки черными чернилами или черной тушью.

Заголовки структурных элементов работы (“Содержание”, “Введение”, “Заключение”, “Библиографический список”) и разделов основной части следует располагать в середине строки без точки в конце, не подчеркивая (шрифт 14, жирный). От текста заголовки отделяются сверху и снизу интервалом. Заголовки подразделов и пунктов следует начинать с абзацного отступа и печатать с прописной буквы вразрядку, не подчеркивая, без точки в конце. Если заголовок включает несколько предложений, их разделяют точками. Переносы слов в заголовках не допускаются.

#### ***Нумерация страниц работы***

Страницы работы следует нумеровать арабскими цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всему тексту. Номер страницы проставляют в центре нижней части листа без точки. Титульный лист включают в общую нумерацию страниц работы. Номер страницы на титульном листе не проставляют.

#### ***Нумерация глав, пунктов и подпунктов***

Главы, параграфы и подпункты (подпараграфы) следует нумеровать арабскими цифрами. Главы работы должны иметь порядковую нумерацию в пределах основной части работы и обозначаться арабскими цифрами с точкой, например: 1.; 2.; 3. и т.д. Параграфы должны иметь порядковую нумерацию в пределах каждой главы. Номер параграфа включает номер глав и порядковый номер параграфа, разделение точкой, например 1.1.; 1.2.; 1.3. и т.д.

Номер подпункта включает номер главы, параграфа и порядковый номер подпункта, разделенные точкой, например, 1.1.1.; 1.1.2.; 1.1.3. и т.д.

Если глава или параграф имеет только один параграф или подпункт, то нумеровать параграф (подпункт) не следует.

#### ***Иллюстрации***

Иллюстрации (чертежи, графики, диаграммы и др.) можно располагать в работе непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые, так и в конце его. На все иллюстрации должны быть даны ссылки в работе. Графический материал основной части текста следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией. Если в тексте только один рисунок, то он обозначается «Рисунок 1». Допускается в текстах большого объема нумерацию осуществлять по разделам этого текста. Тогда номер рисунка будет состоять из номера раздела и номера рисунка в разделе, разделенных точкой.

Например – Рисунок 1.1. Слово «рисунок» и его наименование располагают снизу рисунка посередине строки. Иллюстрации в приложениях обозначают арабскими цифрами с добавлением перед цифрой обозначения приложения. Например – Рисунок А2.

Если иллюстрации имеют наименование и пояснительные данные (подрисуночный текст), то слово «Рисунок» и наименование помещают после пояснительных данных и располагают следующим образом: Рисунок 1. Структура внешней среды организации.

При ссылках на иллюстрации следует писать «...в соответствии с рисунком 3...».

### **Таблицы**

Таблицы применяют для большей наглядности результатов расчета, анализа и удобства сравнения различных показателей. Название таблицы должно быть кратким и точным. Название таблицы следует помещать над таблицей слева, без абзацного отступа в одну строку с ее номером через интервал. При переносе части таблицы название помещают только над первой частью таблицы, нижнюю горизонтальную черту, ограничивающую таблицу, не проводят.

Таблицу следует располагать в отчете непосредственно после текста, в котором она упоминается впервые, или на следующей странице.

Таблицы основной части текста нумеруются арабскими цифрами сквозной нумерацией. (Пример: Таблица 5. Характеристика основных стилей руководства). 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. На все таблицы должны быть приведены ссылки в тексте работы. Заголовки граф и строки таблиц следует писать с прописной буквы, подзаголовки граф со строчной, если они составляют одно предложение с заголовком, или с прописной буквы, если они имеют самостоятельное значение.

### **Примечания**

Слово «Примечание» следует печатать с прописной буквы с абзаца и не подчеркивать. Примечания приводят в документах, если необходимы пояснения или справочные данные к содержанию текста, таблиц или графического материала. Примечания не должны содержать требований. Примечания следует помещать непосредственно после текстового, графического материала или в таблице, к которым относятся эти примечания. Если примечание одно, то после слова «Примечание» ставится тире и примечание печатается с прописной буквы. Одно примечание не нумеруют. Несколько примечаний нумеруют по порядку арабскими цифрами без проставления точки. Примечание к таблице помещают в конце таблицы над линией, обозначающей окончание таблицы.

#### **Пример:**

#### **Примечание**

-

Несколько примечаний нумеруются по порядку арабскими цифрами.

#### **Пример**

#### **Примечания**

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

### **Формулы и уравнения**

Уравнения и формулы следует выделять из текста в отдельную строку. Выше и ниже каждой формулы или уравнения должно быть оставлено не менее одной свободной строки. Если уравнение не умещается в одну строку, то оно должно быть перенесено после знака равенства (=) или после знаков плюс (+), минус (-), умножения (x), деления (:), или других математических знаков, причем знак в начале следующей строки повторяют. При переносе

формулы на знаке, символизирующем операцию умножения, применяют знак «Х». Пояснение значений символов и числовых коэффициентов следует приводить непосредственно под формулой в той же последовательности, в которой они даны в формуле. Формулы в тексте следует нумеровать порядковой нумерацией в пределах всего отчета арабскими цифрами в круглых скобках в крайнем правом положении на строке.

**Пример:**

$$A=a \cdot b, (1)$$

$$B=c \cdot e. (2)$$

Одну формулу обозначают — (1). Формулы, помещаемые в приложениях, должны нумероваться отдельной нумерацией арабскими цифрами в пределах каждого приложения с добавлением перед каждой цифрой обозначения приложения, например формула (В. 1).

Ссылки в тексте на порядковые номера формул дают в скобках. Пример —... в формуле (1). Допускается нумерация формул в пределах раздела. В этом случае номер формулы состоит из номера раздела и порядкового номера формулы, разделенных точкой, например (3.1). Порядок изложения в тексте математических уравнений такой же, как и формул. В тексте допускается выполнение формул и уравнений рукописным способом черными чернилами.

**Сокращения.**

Не допускается сокращение слов или словосочетаний, если возможно различное понимание текста. В случае если работа предполагает большой объем сокращений и условных обозначений, в текст следует ввести структурный элемент «Обозначения и сокращения» (перед «Введением»). Структурный элемент «Обозначения и сокращения» содержит перечень обозначений и сокращений, применяемых в данной работе. Запись обозначений и сокращений проводят в порядке приведения их в тексте с необходимой расшифровкой и пояснениями.

**Приложения.**

Приложения следует оформлять как продолжение работы на ее последующих страницах, располагая приложения в порядке появления на них ссылок в тексте работы. Приложения обозначают прописными буквами русского алфавита или арабскими цифрами, начиная с «А» или с «1», за исключением Е, З, Й, О, Ч, Ь, Ъ, Ы. После слова «Приложение» следует буква или арабская цифра, обозначающая его последовательность. Каждое приложение следует начинать с новой страницы с указанием наверху посередине страницы слова «Приложение» и его обозначения, затем по центру следует располагать тематический заголовок, который записывается с прописной буквы отдельной строкой.

В тексте должны быть даны ссылки на все приложения. В приложения в основном выносят следующие материалы:

- большой по объему текстовой или наглядный экспериментальный материал;
- таблицы с первичными экспериментальными данными;
- протоколы экспериментов, дневники наблюдений и т.п.

Текст ВКР должен быть переплетен.

**Оформление ссылок на использованные источники и литературу**

Библиографические ссылки и притекстовые библиографические списки (списки использованных источников и литературы) являются составной частью справочного аппарата документа и служат источником библиографической информации о документах - объектах ссылки. В работе (проекте) необходимо использовать так называемые затекстовые ссылки: в тексте, после фамилии упоминаемого автора или после цитируемого текста, в квадратных скобках указывается порядковый номер источника в общем списке

литературы (который находится в конце работы) и через запятую - страница, если она необходима.

Например, [10], в случае косвенного упоминания или [10, с. 15], в случае прямого цитирования.

### ***Библиографический список***

Библиографический список составляет одну из существенных частей научной работы, отражающей самостоятельную творческую работу ее автора, и потому позволяющий судить о степени фундаментальности проведенного исследования. Наиболее рекомендуемым способом расположения материала в списке литературы являются алфавитный. Также существуют другие способы: в порядке появления ссылок и

упоминания в тексте, хронологический, тематический, по видам изданий, по характеру содержания описанных в нем источников.

Алфавитный способ – размещение по строгому алфавиту фамилий авторов и заглавий произведений, если автор не указан. Не следует в одном списке смешивать разные алфавиты.

Иностранные источники обычно размещают по алфавиту после перечня всех материалов. Принцип расположения в алфавитном списке - “слово за словом”. Записи рекомендуется располагать:

- а) при совпадении первых слов - по алфавиту вторых и т.д.;
- б) при нескольких работах одного автора - по алфавиту заглавий;
- в) при авторах-однофамильцах - по идентифицирующим признакам (младший, старший, отец, сын - от старших к младшим);
- г) при нескольких работах авторов, написанных им в соавторстве с другими - по алфавиту фамилий соавторов.

### **Примеры оформления библиографического списка.**

#### **Официальные документы и нормативные акты**

1. Российская Федерация. Конституция (1993). Конституция Российской Федерации [Текст]: принята всенар. голосованием 12 дек. 1993 г. / Российская Федерация. Конституция (1993). - М. : Проспект, 1999. - 48 с.

2. Российская Федерация. Законы. Градостроительный кодекс Российской Федерации [Текст]: от 29.12.2004 г. № 190-ФЗ / Российская Федерация. Законы // Собрание законодательства РФ. - 2005. - № 1 (Ч. I). - Ст. 16.

3. Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая, третья и четвертая [Текст] : по сост. на 1.04.2010 г. / Российская Федерация. Законы. - Новосибирск: Сиб. унив. изд-во, 2010. - 473 с. - (Кодексы. Законы. Нормы, Вып. 20 (178)).

4. Российская Федерация. Законы. О банке развития [Текст] : федер. закон от 17.05.2007 г. № 82-ФЗ / Российская Федерация. Законы // Собрание законодательства РФ. - 2007. - № 22. - Ст. 2562.

5. Российская Федерация. Президент (2008 - 2012 ; Д. А. Медведев). О мерах по противодействию коррупции [Текст]: указ Президента РФ от 19.05.2008 г. № 815 / Российская Федерация. Президент (2008 - 2012 ; Д. А. Медведев) // Собрание законодательства РФ. - 2008. - № 21. - Ст. 2429.

6. Российская Федерация. Президент (2000 - 2008 ; В. В. Путин). Вопросы структуры федеральных органов исполнительной власти [Текст] : указ Президента РФ от 9.03.2004 г. № 49 / Российская Федерация. Президент (2000 - 2008 ; В. В. Путин) // Собрание законодательства РФ. - 2004. - № 11. - Ст. 945.

7. Российская Федерация. Правительство. Об утверждении Правил продажи товаров дистанционным способом [Текст] : постановление Правительства РФ от 27.09.2007 г. № 612 / Российская Федерация. Правительство // Рос. газ. - 2007. - 3 октября. - С. 20.

8. Российская Федерация. Министерство юстиции. Об утверждении Положения о порядке ведения реестра арбитражных управляющих [Текст] : приказ Министерства юстиции РФ от 25.05.2004 г. № 108 / Российская Федерация. Министерство юстиции // Бюллетень Министерства юстиции РФ. - 2004. - № 6. - С. 103-107.

9. Волгоградская область. Законы. Об оплате труда работников государственных учреждений [Электронный ресурс] : закон Волгоградской области от 11.04.2005 г. № 1046-ОД / Волгоградская область. Законы. - Доступ из СПС Гарант (дата обращения: 1.10.2013).

10. Волгоградская область. Администрация. О мерах по стабилизации цен на социально значимые продукты питания на территории Волгоградской области [Текст]: постановление Главы Администрации Волгоградской области от 15.10.2007 г. № 1073-р / Волгоградская область. Администрация // Волгоградская правда. - 2007. - 24 октября. - С. 10.

#### **Монографии, учебники, учебные пособия, сборники статей (по алфавиту)**

11. Герасимов, Б. И. Основы логистики [Текст] : учеб. пособие / Б. И. Герасимов, В. В. Жариков. - М. : Форум, 2008. - 304 с.: ил. - (Профессиональное образование).

12. Евдокимов, В. Б. Местные органы власти зарубежных стран [Текст] : правовые аспекты / В. Б. Евдокимов, Я. Ю. Старцев. - М.: Спарк, 2001. - 251 с.

#### **Статьи (по алфавиту)**

13. Сальников, В. П. Общие принципы правового регулирования трансплантации органов и тканей человека [Текст] / В. П. Сальников, С. Г. Стеценко // Юрист. - 2000. - № 6. - С. 38-40

14. Сухорукова, М. Ценности как ключевой элемент организационной культуры [Текст] / М. Сухорукова // Управление персоналом. - 2000. - № 11. - С. 15-18

15. Турчинов, А.И. Проблемы формирования системы управления государственной гражданской службой. [Текст] / А.И. Турчинов // Государственная служба. - 2006. - № 3. - С. 25-32

16. Широков, К. С. Согласие лица на причинение вреда его здоровью при трансплантации органов или тканей: условия правомерности [Текст] / К. С. Широков // Известия вузов. Правоведение. - 2008. - № 1. - С. 86-92.

#### **Диссертации и авторефераты (по алфавиту)**

#### **Оригинальная литература (на иностранных языках) (по алфавиту)**

#### **Ресурсы Интернета (по алфавиту)**

17. Бойков, В. Этика и культура государственных служащих [Электронный ресурс] / В. Бойков, М. Малышев // Человеческие ресурсы. - 1998. - № 2. - URL: <http://www.rnisc.ru/jornal/number2/boikov.htm> (дата обращения: 18.01.2016).

18. Любашевский, Ю. Брендинг в России [Электронный ресурс] / Ю. Любашевский // Маркетолог: электронный журнал. - 2005. - 21 окт. - URL: <http://www.marketolog.ru>. (дата обращения: 18.01.2016).

19. Сайт Фонда «Общественное мнение» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://fom.ru/> (дата обращения: 21.01.2016).

20. Терещук Е. А. Особенности корпоративной культуры в органах государственной службы: социологический анализ : автореф. дис. ...канд. социол. наук : 22.00.08 / Терещук Екатерина Александровна. – Екатеринбург: Уральский гос. ун-т им. А.М.Горького, 2006. [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://dspace.lib.usu.ru:8080/bitstream/1234.56789/952/1/urgu0431s.pdf>, свободный. – Загл. с экрана. (дата обращения: 18.01.2016).

#### **Язык и стиль научной работы**

Поскольку исследование является квалификационной работой, ее языку и стилю следует уделять серьезное внимание. Именно языково-стилистическая культура лучше всего позволяет судить об общей культуре ее автора.



Для научного текста характерна смысловая законченность, целостность и связность. Важнейшим средством выражения логических связей являются специальные функционально-синтаксические средства связи, указывающие на последовательность развития мысли (*вначале; прежде всего; затем; во-первых; во-вторых; значит; итак и др.*), противоречивые отношения (*однако; между тем; в то время как; тем не менее*), причинно-следственные отношения (*следовательно; поэтому; благодаря этому; сообразно с этим; вследствие этого; кроме того; к тому же*), переход от одной мысли к другой (*прежде чем перейти к..., обратимся к..., рассмотрим, остановимся на..., рассмотрев, перейдет к..., необходимо остановиться на..., необходимо рассмотреть*), итог, вывод (*итак; таким образом; значит; в заключение отметим; все сказанное позволяет сделать вывод; подведя итог; следует сказать...*).

В качестве средств связи могут использоваться местоимения, прилагательные и причастия (*данные; этот; такой; названные; указанные и др.*).

Благодаря специальным терминам достигается возможность в краткой и экономной форме давать развернутые определения и характеристики научных фактов, понятий, процессов, явлений. Следует твердо помнить, что научный термин не просто слово, а выражение сущности данного явления. Следовательно, нужно с большим вниманием выбирать научные термины и определения. Нельзя произвольно смешивать в одном тексте различную терминологию, помня, что каждая наука имеет свою, присущую только ей, терминологическую систему.

Текст ВКР признан, с одной стороны, выражает логические связи между частями высказывания (*такие, например, устойчивые сочетания, как «привести результаты», «как показал анализ», «на основании полученных данных», «резюмируя сказанное», «отсюда следует, что» и т.п.*), с другой стороны, обозначает определенные понятия, являясь, по сути дела, терминами (*такие, например, фразеологические обороты и сложные термины, как «ток высокого напряжения», «государственное право», «коробка перемены передач» и т.п.*).

Следует учитывать *грамматические особенности научной речи*, существенно влияющие на языково-стилистическое оформление текста научного исследования. С точки зрения морфологии следует отметить в ней наличие большого количества существительных с абстрактным значением, а также отглагольных существительных (исследование, рассмотрение, изучение и т.п.).

Для образования превосходной степени чаще всего используются слова «наиболее», «наименее». Не употребляется сравнительная степень прилагательного с приставкой «по» (например, «повыше», «побыстрее»).

Отдельные прилагательные употребляются в роли местоимений. Так, прилагательное «следующие» заменяет местоимение «такие» и везде подчеркивает последовательность перечисления особенностей и признаков.

Глагол и глагольные формы в тексте научных работ несут особую информационную нагрузку. Авторы обычно пишут «рассматриваемая проблема», а не «рассмотренная проблема». Эти глагольные формы служат для выражения постоянного свойства предмета (в научных законах, закономерностях, установленных ранее или в процессе данного исследования), они употребляются также при описании хода исследования, доказательства в описании устройства приборов и машин.

У письменной научной речи имеются *стилистические особенности*. Объективность изложения - основная стилевая черта такой речи, которая вытекает из специфики научного познания, стремящегося установить научную истину. Отсюда наличие в тексте научных работ вводных слов и словосочетаний, указывающих на степень достоверности сообщения.

Благодаря таким словам тот или иной факт можно представить как вполне достоверный ( *конечно, разумеется, действительно*), как предполагаемый ( *видимо, надо полагать*), как возможный ( *возможно, вероятно*).

Обязательным условием объективности изложения материала является также указание на то, каков источник сообщения, кем высказана та или иная мысль, кому конкретно принадлежит то или иное выражение. В тексте это условие можно реализовать,

используя специальные вводные слова и словосочетания ( *по сообщению; по сведениям; по мнению; по данным; по нашему мнению и др.*).

Стиль письменной научной речи – это безличный монолог. Поэтому изложение обычно ведется от третьего лица, так как внимание сосредоточено на содержании и логической последовательности сообщения, а не на субъекте..

Часто авторы научных работ стараются прибегать к конструкциям, исключая употребление этого местоимения «мы» (например, *«Вначале производят отбор образцов для анализа, а затем устанавливают их соответствие по размерам тиглей...»*). Употребляется также форма изложения от третьего лица (например, *«автор полагает...»*). Аналогичную функцию выполняют предложения со страдательным залогом (например, *«Разработан комплексный подход к исследованию. ..»*). Качествами, определяющими культуру научной речи, являются точность, ясность и краткость. Смысловая точность – одно из главных условий, обеспечивающих научную и практическую ценность заключенной в тексте работы информации. Действительно, неправильно выбранное слово может существенно исказить смысл написанного, дать возможность двойного толкования той или иной фразы, придать всему тексту нежелательную тональность.

Необходимое качество научной речи – ее *ясность*. Ясность – это умение писать доступно и доходчиво. *Краткость* – третье качество научной речи, определяющее ее структуру. Реализация краткости означает умение избежать повторов, излишней детализации. Каждое выражение цели, как можно точнее и короче донести суть дела. Неправильное или параллельное употребление иноязычной лексики ведет к ненужным повторениям, например: «форсировать строительство ускоренными темпами» («форсировать» и означает «вести ускоренными темпами»); «потерпеть полное фиаско» («фиаско» и есть «полное поражение»). Разновидность многословия — повторение того же самого другими словами, например: «в августе *месяце*», «*схематический* план», *пять человек шахтеров*», «*семь штук трансформаторов*» и т.п.

### **Рецензирование выпускной квалификационной работы**

Выпускная квалификационная работа магистра, допущенная к защите, направляется на рецензию. Цель рецензий – определить соответствие содержания работы названию темы, оценить логичность работы, оценить ВКР в целом. Магистерская диссертация подлежит внутреннему и внешнему рецензированию. Внутреннее рецензирование ВКР перед защитой проводит официальный рецензент, преподаватель вуза. Официальный внутренний рецензент утверждается на заседании выпускающей кафедры. В исключительных случаях (в целях изменения решения кафедры) официальный рецензент может быть утвержден распоряжением декана факультета.

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 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 вуза, заверяет свою личную подпись на рецензии в установленном порядке. Рецензент должен дать квалифицированный анализ основных положений работы. В рецензии отмечается актуальность темы, самостоятельность подходов к ее раскрытию, наличие авторской точки зрения, умение пользоваться методами научного исследования, степень обоснованности выводов и рекомендаций, практическая значимость полученных результатов. Наряду с положительными сторонами отмечаются и недостатки, выявляются фактические ошибки, степень несоответствия содержания работы и заявленной темы и т.п. В заключении рецензии рецензент высказывает рекомендации по оценке качества исполнения работы, которые учитываются при защите выпускной работы. Рецензент должен указать в заключении рецензии рекомендуется ли представленная работа к защите или нет. В случае, если ВКР рекомендуется к защите, в тексте рецензии должна быть указана рекомендуемая оценка – «отлично», «хорошо», «удовлетворительно». Письменная рецензия официального рецензента должна быть представлена на кафедру не позднее, чем за 3 дня до даты официальной защиты ВКР.

Содержание рецензии доводится до сведения автора работы не позднее, чем за два-три дня до защиты с тем, чтобы он мог подготовить аргументированные ответы по существу предъявленных замечаний.

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

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

Защита ВКР проводится в соответствии с графиком итоговой государственной аттестации, утверждаемым Ученым советом факультета, и по расписанию, утверждаемому в факультете – деканом или зам.декана.

Подготовленная и переплетенная ВКР (в 1 экземпляре) представляется студентом на выпускающую кафедру, как правило, 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 филиала о переносе сроков защиты ВКР. Перенос сроков защиты ВКР оформляется приказом.

ВКР вместе с результатами предварительной защиты, 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. Оценку 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 ВКР проводится на открытом заседании комиссии (за исключением защиты работ по закрытой тематике) с участием не менее двух третей ее состава.

Обязательные элементы процедуры защиты:

- выступление автора ВКР;
- оглашение официальных рецензий;
- оглашение отзыва руководителя.

Доклад является ключевым элементом защиты. Для сообщения по содержанию ВКР студенту отводится, как правило, не более 10 минут.

Выступление, как правило, построено на основе заранее подготовленного полного текста выступления и желательно с сопровождением слайдов, содержание которого обсуждено с научным руководителем.

Порядок слайдов:

1 слайд – название темы ВКР, Ф.И.О. автора ВКР, руководителя и рецензента;

2 слайд – предмет и объект исследования;

3 слайд – цель исследования;

4 слайд – задачи исследования;

последующие слайды – результаты исследования, выводы, практические рекомендации и др.

В структурном соотношении выступление можно разделить на три части. Первая часть в сокращенном виде представляет введение работы - отмечается актуальность избранной темы, дается описание проблемы, формулировка целей и задач исследования (проектной работы), определяются объект и предмет исследования, а также методы, с помощью которых получен фактический материал, характеристика общей структуры работы. Во второй части характеризуется каждый раздел работы, при этом особое внимание уделяется результатам самостоятельного исследования. Третья часть выступления строится по тексту заключения. Автор представляет выводы и те практические рекомендации, которые содержатся в его работе.

При защите могут представляться дополнительные материалы, характеризующие научную и практическую ценность выполненной работы (печатные статьи по теме, документы, указывающие на практическое применение результатов работы и т.п.), использоваться технические средства для презентации материалов ВКР. 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, содержащимися в Положении об итоговой государственной аттестации выпускников РУДН. 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 (специальности) и о выдаче диплома о высшем профессиональном образовании (в том числе диплома с отличием).

После защиты секретарь комиссии сдает ВКР вместе с официальными рецензиями и отзывом руководителя на выпускающую кафедру. Сроки и условия хранения ВКР определяются согласно номенклатуре дел кафедры.

Итоги защиты ВКР ежегодно обсуждаются на заседаниях выпускающих кафедр и ученых советов факультетов. С учетом отчетов председателей комиссий по защитам предлагаются меры по совершенствованию организационной и методической работы, связанной с их выполнением.

#### 6.6 Оценочные средства.

При оценивании выпускной квалификационной работы показателями являются: самостоятельность выполнения; соответствие теме; полнота раскрытия темы; степень верификации фактов и другой информации; последовательность изложения; разнообразие представленного материала и умение его систематизировать, обоснование использования критериев классификации и типологизации; широта использованных и проанализированных источников; глубина и самостоятельность проведенного анализа; сформулированные положения и выводы; правильность оформления.

*Оценка «отлично»* ставится, если работа выполнена самостоятельно, содержание работы соответствует теме и задачам, излагается четко и последовательно, отличается богатством представленного материала и источников, соответствием подходов и методов заявленным задачам в рамках предмета, умением обосновать и сформулировать практические рекомендации.

Оценка *«хорошо»* ставится при самостоятельном выполнении работы, содержание которой в целом соответствует теме и раскрывает ее смысл, а отклонения от темы несущественны; нарушения логической последовательности изложения исследованного материала незначительны; используемые теоретические конструкции достаточно разнообразны; однако допущены отдельные фактические и теоретические неточности.

Письменная речь выпускника грешит некоторым однообразием, канцеляризмами, упрощениями обыденной речи.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если работа носит исключительно реферативный характер, имеет заметные отклонения от темы, неполноту и нарушения последовательности изложения, если беден терминологический словарь и однообразны теоретические конструкции, отсутствуют содержательное и стилевое единство (переход к публицистике), допущены серьезные фактические и теоретические ошибки, недостаточно доказательны выводы.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится при полном невыполнении поставленных целей и задач, или при полном заимствовании чужого текста без ссылок на источники (плагиат, грубые компиляции), а также при несоответствии теме и неверном структурировании, наличии значительного количества фактических, стилистических, логических и теоретических ошибок (более 3-х в каждом рассматриваемом вопросе). Ее основанием является очевидное незнание материала и научной литературы.

### **БАЛЛЬНО-РЕЙТИНГОВАЯ СИСТЕМА ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ПРОЦЕДУРЫ ИТОГОВОЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ АТТЕСТАЦИИ**

#### **ИТОГОВЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКЗАМЕН (Ф.И.О. члена ГЭК)**

Ф.И.О.	Тестовая часть max 20	Ответ на 1 вопрос max 20	Ответ на 2 вопрос max 20	Ответ на 3 вопрос max 20	Ответ на дополнительные вопросы max 20	Итоговая оценка max 100

Общая трудоемкость госэкзамена – соответствует 5 кредитам – 100 баллов. По 20 баллов можно заработать на тестовой части госэкзамена, на ответах по вопросам экзаменационного билета и на дополнительные вопросы.

**Тестовая часть госэкзамена:**

<i>Процент правильных ответов</i>	<i>Кол-во баллов</i>	<i>Оценка</i>
Меньше 60%	0-9	F(2)
60-63%	10	E (3)
64-66%	11	
67-71%	12	D (3)
72-75%	13	

<i>Процент правильных ответов</i>	<i>Кол-во баллов</i>	<i>Оценка</i>
76-79%	14	C (4)
80-83%	15	
84-86%	16	
87-90%	17	B (5)
91-95%	18	
96-98%	19	A (5)
99-100%	20	

**Ответ на устную часть госэкзамена:**

<i>Оценка</i>	<i>Мин.</i>	<i>Макс.</i>
<b>A (5)</b>	19	20
<b>B(5)</b>	17	18
<b>C (4)</b>	14	16

<i>Оценка</i>	<i>Мин.</i>	<i>Макс.</i>
<b>D (3)</b>	12	13
<b>E (3)</b>	10	11
<b>F(2)</b>	0	9

**Итоговая оценка формируется как сумма всех баллов:**

<i>Оценка</i>	<i>Мин.</i>	<i>Макс.</i>
<b>A (5)</b>	95	100
<b>B(5)</b>	86	94
<b>C (4)</b>	69	85

<i>Оценка</i>	<i>Мин.</i>	<i>Макс.</i>
<b>D (3)</b>	61	68
<b>E (3)</b>	51	60
<b>F(2)</b>	0	50

**КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ УСТНОГО ОТВЕТА СТУДЕНТА**

<b>Характеристика ответа</b>	<b>Баллы</b>	<b>Оценка ECTS</b>	<b>Оценка</b>
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента.	19-20	A	(5) - отлично
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и	17-18	B	(5) – отлично

междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа.			
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя.	14-16	С	(4) - хорошо
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Допущены некоторые ошибки, исправленные студентом с помощью «наводящих» вопросов преподавателя. Могут быть также допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.	12-13	D	(3) - удовлетворительно
Дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции.	10-11	E	(3) – удовлетворительно
Дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях, Присутствует фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Не получены ответы по базовым вопросам дисциплины.	0-9	F	(2) – неудовлетворительно

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ВО РУДН.

**Разработчики:**

Доцент кафедры менеджмента  
должность, название кафедры

\_\_\_\_\_   
подпись

А.В.Вавилина  
инициалы, фамилия

**Руководитель программы**

Доцент кафедры менеджмента  
должность, название кафедры

\_\_\_\_\_   
подпись

А.В.Вавилина  
инициалы, фамилия

**Заведующий кафедрой**

Менеджмента  
название кафедры

\_\_\_\_\_   
подпись

В.С.Ефремов  
инициалы, фамилия

