

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ

КАФЕДРА «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
К ВЫПОЛНЕНИЮ АТТЕСТАЦИОННОЙ
РАБОТЫ ПО НАПРАВЛЕНИЮ
«УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

Издание 2-ое, переработанное

МОСКВА — 2008

УДК 658.3:656.2

С 77

Методические рекомендации составлены В.А. Старовойтом и В.Н. Футиным с учетом Положения об итоговой государственной аттестации выпускников высших учебных заведений в Российской Федерации (от 25 мая 1994 года), Государственных образовательных стандартов 2000 г., письма Минобразования России от 16. 05. 2002 г. № 14-55-353 ин/15 и предназначены для слушателей групп повышения квалификации РАПС по направлению «Управление персоналом».

© Российская академия путей сообщения
Московский государственный университет
путей сообщения

Итоговая государственная аттестация слушателей курсов повышения квалификации РАПС включает защиту аттестационной работы (АР), выполнение которой является заключительным этапом обучения. В процессе выполнения АР осуществляется дальнейшее углубление теоретических знаний и их систематизация, развитие прикладных умений и практических навыков, овладение методикой исследования при решении конкретных проблем, развитие навыков самостоятельной работы, повышение общей и профессиональной эрудиции выпускника.

Целью комплексной экспертизы аттестационной работы является оценка готовности слушателей к профессиональной деятельности по программе «Управление персоналом».

ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К АТТЕСТАЦИОННОЙ РАБОТЕ¹

Аттестационная работа — индивидуальная выпускная квалификационная научно прикладного характера, выполненная на заключительном этапе обучения, позволяющая оценить уровень подготовленности слушателей к самостоятельному выполнению видов профессиональной деятельности в соответствии с программой повышения квалификации РАПС по направлению «Управление персоналом».

Тема аттестационной работы должна отражать актуальные проблемы, решение которых будет способствовать повышению эффективности профессиональной деятельности специалиста по управлению персоналом.

Содержание АР должно быть посвящено решению задач теоре-

¹ В подготовке данного раздела использованы материалы И.Н. Немькиной.

тического, методического, проектировочного или опытно-экспериментального характера. Аттестационная работа должна отражать полученные в ходе ее выполнения теоретические и практические результаты. Основным требованием является их практическая значимость для сферы управления персоналом.

Выпускная квалификационная работа выполняется слушателем самостоятельно под руководством ведущих преподавателей.

В тексте АР должно быть отражено:

- теоретическое обоснование проблемы и ее актуальность;
- анализ литературы по теме исследования и поиск путей решения проблемы;
- конкретные предложения и технологии в области профессиональной деятельности, анализ результатов их реализации;
- разработка рекомендаций по использованию материалов исследования в практической деятельности.

В работе необходимо освещение имеющихся в научной литературе точек зрения по теме, их анализ и изложение своего отношения к решению проблемных вопросов. АР должна отражать знание научной и методической литературы по теме и умение критически оценивать концепции различных авторов (умение планировать и реализовывать профессиональную деятельность).

Важным требованием к АР является обоснованность изложенных в ней выводов и предложений, которые должны отвечать на поставленные в работе задачи, решаемые слушателем в ходе самостоятельной деятельности.

ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫПОЛНЕНИЯ АТТЕСТАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Тематика выпускных работ формируется в соответствии с видами и задачами профессиональной деятельности, обозначенными в программе повышения квалификации РАПС. Слушателям предоставляется право выбора или предложения темы в соответствии с профессиональными интересами. Материалы для подготовки аттестационной работы подбираются и изучаются на рабочих местах до выезда на учебу. Доработку и окончательное оформление аттестационной работы слушатели выполняют в процессе обучения.

В необходимых случаях тематика выпускных работ уточняется слушателями совместно с научным руководителем в соответствии с задачами повышения квалификации.

Существенное изменение темы АР допускается лишь в случае уважительной причины.

Научное руководство по выполнению АР осуществляется по следующим направлениям:

- оперативное руководство, контроль и организационная помощь слушателям в процессе подготовки АР;
- контроль над качеством проводимой работы;
- устанавливает отчетность слушателей о ходе выполнения работы.

В обязанности научного руководителя входит:

- разработка задания слушателю на выполнение работы;
- оказание помощи в определении объекта и предмета исследо-

вания, в составлении библиографии, формулировании гипотезы, цели и задач работы;

- консультирование слушателей по организации исследовательской и опытно-экспериментальной работы, обсуждение и анализ полученных результатов;

- проверка качества работы и рекомендации для защиты,
- консультирование выпускников при подготовке к защите.

По завершении работы на кафедре «Управление персоналом» заслушиваются научные руководители о степени готовности АР и принимается решение о допуске к защите. При этом решается вопрос о назначении рецензентов из числа специалистов соответствующей квалификации (или данной отрасли знаний).

ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К СТРУКТУРЕ И СОДЕРЖАНИЮ АР

Содержание и структура аттестационной работы определяется ее целями и задачами. Структура рукописи включает в себя следующие основные элементы в порядке их расположения:

- титульный лист (Приложение 1);
- оглавление (Приложение 2);
- введение (Приложение 3);
- главы основной части (при необходимости — параграфы внутри глав);
- заключение (Приложение 4);
- список использованных информационных источников (Приложения 5, 6);

- приложения.

Содержание АР раскрывается в ее основном тексте, состоящем из введения, двух-трех разделов (глав) с разбивкой на подразделы (параграфы), заключения. В обязательном порядке приводится библиографический список (Приложение 5), оформленный с учетом соответствующего ГОСТ 7. 1. -84 «Библиографическое описание документа. Общие требования и правила составления» (Приложение 6).

Во *введении* формулируется проблема исследования, обосновываются актуальность темы, степень ее разработанности, место и значение в науке и практике (научная и практическая значимость). Далее формулируются цели и задачи исследования, указываются объект, предмет, гипотеза, методика и методология исследования, обосновывается структура АР.

В *основной части* излагается материал по теме, приводится анализ информационных источников, решаются задачи, сформулированные во введении. Содержание работы должно раскрывать тему исследования. В нем также приводится и описание процесса и результатов теоретического и эмпирического исследования, опытно-экспериментальной работы, если ее проведение предусматривалось целями и задачами АР.

В *заключении* приводятся обобщенные итоги теоретической и практической разработки темы, отражается результат решения поставленных во введении задач, формулируются выводы, предложения и рекомендации по использованию результатов работы.

В *приложение (я)* выносятся вспомогательные или дополнитель-

ные материалы, которые не могут быть по техническим или другим причинам включены в основной текст.

Общий объем АР, включая введение, основную часть и заключение, должен составлять не менее 30 и не более 50 страниц текста без учета списка информационных источников и приложений.

ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ АТТЕСТАЦИОННЫХ РАБОТ

Работа начинается с титульного листа (Приложение 1). На титульном листе последовательно сверху вниз, помещаются следующие реквизиты:

- полное наименование ведомства, в структуру которого входит РАПС, и полное название учебного заведения;
- тема аттестационной работы (слово «тема» не пишется);
- сведения об исполнителе;
- сведения о научном руководителе;
- местонахождение РАПС;
- год написания работы;
- на титульном листе помещается гриф допуска к защите, который подписывается завкафедрой «Управление персоналом».

Аттестационная работа выполняется, как правило, машинописным или компьютерным способом. Текст помещается на одной стороне листа формата А 4, печатается через 1, 5 компьютерного интервала с применением 14-го размера шрифта Times New Roman. Страница текста должна содержать 29-31 строку. Текст должен быть

отформатирован по левому и правому полям страницы.

Каждая страница имеет одинаковые поля: размер левого поля — 30 мм, правого — 10 мм, верхнего — 20 мм, нижнего — 25 мм.

Абзацный отступ должен быть одинаковым и равен 5 знакам.

Расстояние между названием глав и последующим текстом должно равняться трем интервалам. Такое же расстояние выдерживается между заголовками главы и параграфа.

Каждая глава начинается с новой страницы. Это же правило относится к другим основным структурным частям работы: введению, заключению, библиографическому списку и приложениям.

Нумерация страниц начинается с титульного листа, на котором цифра «1» не проставляется. На следующей странице проставляется цифра «2». Далее весь последующий объем АР, включая библиографический список и приложения, нумеруется по порядку до последней страницы. Ее порядковый номер печатается по центру вверху страницы.

Работа выполняется в единой стилевой манере научным языком, в ней не должны допускаться грамматические, пунктуационные, стилистические ошибки и опечатки.

На титульном листе выпускник ставит свою подпись.

ПОДГОТОВКА К ЗАЩИТЕ АТТЕСТАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Полностью готовая аттестационная работа представляется слушателем научному руководителю **не позднее 5-ти дней до ее защиты**. Руководитель после проверки работы подписывает титульный

лист и вместе со своим письменным отзывом не позднее 4 дней до защиты представляет ее завкафедрой «Управление персоналом», который на основании представленных документов оценивает готовность АР и решает вопрос о допуске ее к защите, после чего работа направляется рецензенту.

Если завкафедрой не сочтет возможным допустить работу к защите, вопрос о допуске решается на заседании кафедры с участием руководителя и автора работы.

К защите АР допускаются слушатели, своевременно выполнившие учебный план и представившие на кафедру два экземпляра полностью оформленной работы с отзывом научного руководителя и рецензией (первый экземпляр аттестационной работы в печатном и переплетенном виде, а второй — в электронном виде, на дискете).

Если работа была представлена позже установленных сроков, то она допускается к защите при наличии уважительных причин, подтвержденных документально.

В *отзыве* научного руководителя должно содержаться упорядоченное перечисление профессиональных качеств слушателя, выявленных в ходе его работы над заданием. Особое внимание руководителя следует обратить на необходимость оценить соответствие выпускника требованиям к его личностным характеристикам типа «самостоятельность», «ответственность», «умение организовать свой труд» и т. п.

В *рецензии* должна присутствовать характеристика работы, где оценивается:

- актуальность избранной темы;
- соответствие содержания работы теме и целевой установке;
- полнота и качество разработки темы;
- умение работать с информационными источниками (анализировать, систематизировать, делать научные и практические выводы);
- логичность, систематичность и грамотность изложения, умение оформлять результаты своей работы;
- практическая (и научная) значимость, возможность использования материалов выпускной работы в практической деятельности;
- уровень решения проблемы.
-

ЗАЩИТА ВЫПУСКНОЙ РАБОТЫ

Защита АР проводится в соответствии с расписанием работы Аттестационной комиссии, которое должно быть доведено до сведения слушателей не позднее, чем за неделю до начала защиты аттестационных работ.

Защита аттестационных работ проводится на открытом заседании Аттестационной комиссии. При защите АР могут присутствовать руководители выпускных работ и рецензенты. Все присутствующие могут задавать защищаемому вопросы по содержанию работы и участвовать в обсуждении.

Защита работы производится в форме публичного доклада продолжительностью до 10 минут с последующим обсуждением дополнительных вопросов по теме АР продолжительностью не более 15 минут.

Слушателю следует знать, что оценка АР складывается из нескольких показателей (уровень раскрытия темы работы, теоретическая, и практическая значимость, уровень практического показа, оформление рукописи и др.), при этом значимыми также являются качество выступления, глубина и полнота его ответов на вопросы присутствующих.

Аудитория, где проводится защита АР, должна быть оснащена соответствующими техническими средствами, чтобы доклад мог сопровождаться демонстрациями и другими наглядными средствами.

Работа оценивается в соответствии с критериями, утвержденными факультетом, среди которых как наиболее важные учитываются следующие факторы:

- степень самостоятельности выполненной работы;
- соответствие содержания работы проблеме и задачам исследования;
- обоснованность теоретических и практических выводов;
- возможность практического применения материалов работы;
- наличие элементов новизны теоретического и практического характера.

Результаты защиты АР оцениваются на закрытом заседании Аттестационной комиссии по окончании защиты отметками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» и «неудовлетворительно» простым большинством голосов членов комиссии, участвующих в заседании. При равном числе голосов голос Председателя засчитывается за два голоса. Отметки объявляются в тот же день после оформления прото-

кола заседания Аттестационной комиссии.

Аттестационная комиссия решает также вопрос о рекомендации полученных в ходе выполнения АР материалов к практическому использованию.

Слушатель, не защитивший в установленный срок АР, получает академическую справку.

Общие итоги защиты выпускных аттестационных работ подводятся комиссией и обсуждаются на кафедре «Управление персоналом». По результатам защиты кафедра «Управление персоналом» может рекомендовать отдельные работы для публикации в сборниках научных работ.

Выпускные работы в течение 3 лет со дня защиты хранятся на кафедре «Управление персоналом», где ими могут пользоваться (на общих основаниях с учебной и научной литературой) слушатели и преподаватели РАПС.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ РАБОТЫ

Аттестационная работа — учебно-исследовательская работа. Поэтому в начале работы следует разобраться в том, что такое исследование и в чем состоят особенности исследования, проводимого при выполнении аттестационной работы.

В широком смысле исследование представляет один из способов познавательной деятельности, в котором принято различать содержательную (предметную) и деятельностную (процессуальную) стороны. Содержательная сторона указывает на то, что исследуется и что слу-

жит результатом, конечным продуктом проведенной работы. Деятельностная — отвечает на вопрос: как организовано и проведено исследование, какие этапы, методы, отдельные приемы и их сочетание использованы, что позволяет считать исследование правильным.

Аттестационная работа, так же как и научное исследование, предполагает анализ теории и истории вопроса: теория составляет научное обоснование собственно практической части исследования. Если цель научного исследования состоит в получении объективного нового, т. е. ранее не известного знания, то результаты аттестационной работы, за редким исключением, не отличаются научной новизной. Эти результаты обладают новизной субъективной, они являются новыми для человека, их получившего. Цель выполнения АР состоит не столько в получении нового знания самого по себе, сколько в освоении специалистом способов исследовательской деятельности, решения комплекса типовых и творческих задач в рамках одного исследования.

В содержательном плане аттестационная работа не является чисто научным исследованием: она связана с обучением и одновременным развитием творческого потенциала и индивидуальности специалиста. Однако организация деятельности по выполнению аттестационной работы должна с большей или меньшей полнотой воспроизводить структуру научного исследования. Именно в этом АР максимально приближается к научному исследованию, т. е. осуществляется в соответствии с логикой научного поиска.

При выполнении аттестационной работы очень важны логика

исследования и логика изложения материала, вследствие чего процесс делится на несколько этапов.

Первый этап — *установочный* — состоит в выборе темы и определении методологического аппарата исследования. В результате выполнения первого этапа автор составляет план исследования (исследовательский проект, программа или проспект исследования) и структуру работы (план изложения, который близок к оглавлению).

На втором, *исследовательском* этапе выполняется собственно поисковая часть работы с учетом составленного плана исследования и с использованием выбранных методов, методик, технологий: работа ведется на теоретическом и практическом уровнях: результаты систематизируются и обобщаются.

Третий этап — *систематизация* материалов, написание текста и оформление работы и полученных результатов исследования.

Четвертый этап — представление работы на кафедру, пятый — защита аттестационной работы на заседании Аттестационной комиссии.

Этапы исследования взаимосвязаны, предыдущий этап определяет содержание и успешность последующего этапа, поэтому правильнее выполнять их в указанной последовательности.

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ АППАРАТ АТТЕСТАЦИОННОЙ РАБОТЫ КАК ОТРАЖЕНИЕ ЛОГИКИ ИССЛЕДОВАНИЯ

Наиболее важным, ответственным и достаточно трудоемким этапом выполнения аттестационной работы является первый, установочный этап. Именно он задает общие стратегические ориентиры ис-

следования и ожидаемые результаты.

Этап начинается с выбора темы аттестационной работы и заканчивается определением методов, т. е. конкретных способов проведения исследования. Тема и методы исследования — это начальное и конечное звено, на основе которых осуществляется поиск. Кроме них, определяются проблема, объект и предмет, цель и задачи, а также гипотеза исследования. Перечисленные элементы образуют методологический аппарат исследования, который регулирует как процесс исследования, так и оформление полученных результатов.

Выбор темы определяется объективными (актуальность, новизна, проблемность, перспективность разработки) и субъективными (индивидуальные особенности исследователя, уровень и качество образования, профессиональный опыт) факторами.

Определение *проблемы* исследования — достаточно сложная задача. В широком понимании проблема означает объективное затруднение, противоречие, которое возникает в науке и практике. В научном исследовании сущность проблемы составляет противоречие между фактами и их теоретическим осмыслением. В аттестационной работе проблема, как правило, также выражает основное противоречие, которое будет разрешаться автором в ходе исследования. Как правило, если мы можем четко сформулировать проблему, то недалеко от ее решения.

С проблемой связан объект и предмет исследования. Для управленческих дисциплин *объектом* исследования является управленческий процесс, если же исследуются вопросы взаимосвязи и взаимо-

действия различных его составляющих, то объект расширяется и обозначается как субъектно-объектные отношения.

Понятие *предмет* исследования значительно уже и конкретнее объекта. В предмет включаются только те элементы, связи, отношения внутри объекта, которые непосредственно будут изучаться в аттестационной работе. Один и тот же объект может изучаться с разных позиций, что и определяет предмет исследования.

Таким образом, объект и предмет связаны как целое и часть. Предмет указывает, какая сторона объекта будет исследоваться автором аттестационной работы. Так же как и проблема, объект и предмет исследования первоначально формулируются совместно с руководителем.

Следующий элемент, который необходимо сформулировать, — *цель* исследования. Существенная особенность цели как элемента методологического аппарата состоит в том, что она объединяет и концентрированно выражает основной смысл проблемы и предмета исследования в их взаимосвязи. Иначе говоря, цель выражает путь решения проблемы и те конечные результаты, которые при этом должны быть получены. Таким образом, цель — это общая формулировка конечного результата, который предполагается получить при выполнении аттестационной работы.

В соответствии с предметом и целью определяются *задачи* исследования. Задачи — это последовательные шаги, которые обеспечивают достижение поставленной цели и конкретизируют ее. Задачи должны быть взаимосвязаны, и отражать общий путь достижения

цели. Единых требований и алгоритмов для формулировки задач исследования не существует. Можно наметить лишь общие ориентиры для их определения: первая задача связана с характеристикой предмета исследования, с выявлением сущности проблемы, теоретическим обоснованием путей ее решения, вторая — имеет теоретико-преобразовательный характер и нацелена на раскрытие общих способов решения проблемы, на анализ условий ее решения; третья — имеет рекомендательный, прикладной характер, указывает конкретные способы реализации теоретической модели исследования, предполагает описание конкретных методик исследования, практических рекомендаций.

Одновременно с задачами формулируется *гипотеза* исследования — совокупность предположений, допущений, которые уточняют путь достижения цели. Гипотеза указывает, как исходный факт следует преобразовать в такое состояние, которое требуется. Истинность предположений, которые составляют гипотезу, подлежит проверке, поскольку они могут быть как истинными, так и ложными, ошибочными. Поэтому дальнейшее исследование выстраивается так, чтобы проверить и подтвердить истинность каждого положения гипотезы. Гипотеза должна быть достаточно простой и проверяемой. По логической структуре она может иметь линейный (выдвигается и проверяется одно предположение) или разветвленный (состоит из нескольких предположений) характер.

Первый этап работы над АР завершается выбором методов исследования как способов решения исследовательской задачи, изуче-

ния явления, получения необходимой информации. *Метод* — это своеобразный инструмент научного исследования, позволяющий изучить предмет глубоко и всесторонне, проникнуть в суть решаемого противоречия. Он является своеобразным связующим звеном между теорией и практикой, т. е. между поставленными задачами и процессом их решения. Успех исследования находится в прямой зависимости от методов: результаты тем достовернее, чем богаче арсенал используемых методов. Методы должны согласовываться с изучаемым явлением, соответствовать ему.

Все многообразие методов можно разделить на две группы: теоретические и эмпирические методы. *Теоретические* методы раскрывают сущность изучаемых явлений, выявляют закономерные связи и отношения. Они используются при определении проблемы и формулировании гипотезы исследования (анализ, синтез, абстрагирование, идеализация, дедукция, индукция и др.). *Эмпирические* методы служат средством сбора конкретных фактов, направлены на их выявление и описание явлений (наблюдение, беседа, интервью, анкетирование; изучение репродуктивных и творческих работ учащихся; изучение педагогической документации; педагогический эксперимент).

Для каждого этапа исследования продумывается такая совокупность методов, которая обеспечит полное и правильное решение поставленных задач.

РАБОТА С ЛИТЕРАТУРОЙ

Особое место среди методов исследования занимают методы

изучения литературы по проблеме аттестационной работы. Изучение литературы служит средством изучения истории и причин возникновения проблемы, ее современного состояния. Работа с литературой включает несколько методов.

Укажем наиболее важные из них.

1. Составление *библиографии*, т. е. списка литературы, использованной автором при написании аттестационной работы.

2. *Реферирование* — сжатое переложение основного содержания одной или нескольких работ по общей теме.

3. *Конспектирование* — детальное изложение главных положений и концептуальных идей работы.

4. *Аннотирование* — краткое, предельное сжатое изложение основного содержания литературных источников.

5. *Цитирование* — дословная запись высказываний, выражений автора, а также приведение в тексте аттестационной работы фактических и статистических данных, содержащихся в литературных источниках. Включенную в текст цитату следует оформить обязательным указанием на автора и источник, из которого производится цитирование. В аттестационной работе можно использовать любой вариант цитирования, но нельзя использовать цитаты без ссылки на автора. Если приводится не цитата, а излагается мысль автора, высказанная им идея, то в тексте также делают ссылку на источник.

Еще одно правило работы с литературой — использование библиографического списка в тексте работы: источник, внесенный в список, хотя бы один раз должен быть назван в тексте. И, наоборот, лю-

бой источник, на который автор ссылается в тексте аттестационной работы, должен быть вынесен в библиографический список.

При работе с литературой целесообразно составлять библиографические карточки, которые образуют собственную картотеку слушателя. Наличие картотеки облегчает и ускоряет дальнейшую работу с первоисточниками и составление библиографического списка аттестационной работы, источники в котором указываются в алфавитном порядке.

Требования к библиографическому описанию различных изданий

При составлении библиографического описания следует соблюдать нормы современной орфографии.

Первое слово каждого элемента описания начинается с прописной буквы. Остальные прописные буквы пишутся в соответствии с нормами русского языка.

Названия научных произведений, книг, сборников, газет, журналов, издательств в кавычки не заключаются.

Сокращения отдельных слов и словосочетаний приводятся в соответствии с ГОСТом 7. 12 77 «Сокращение русских слов и словосочетаний в библиографическом описании произведений печати».

Выделяются следующие элементы библиографической записи (см. Приложение 6):

Для книг

Заголовок описания (фамилия и инициалы автора или авторов — одного, двух или трех); если авторов более трех, то описание начи-

нается с основного заглавия. Основное заглавие приводится в том виде, в каком оно дано на титульном листе.

Сведения об авторстве приводятся, если описание начинается с заглавия. К ним относятся: а) фамилии авторов, если их более трех; при этом указываются три первые фамилии и дальше ставится «и др.»; б) сведения о других лицах, принимавших участие в создании книг (составителях, редакторах и т. п.).

Сведения о повторности издания (порядковый номер издания, кроме первого).

Место и год издания (название города дается без сокращения, за исключением названий Москва, Ленинград, Санкт-Петербург, приводимых в сокращенном виде; соответственно: М., Л., СПб.).

Порядковый номер выпуска или части.

Количество страниц.

Для статей и частей изданий

При описании статей из журналов или сборников, а также произведений, являющихся частью какого-либо издания, сначала приводят сведения о самом описываемом произведении, а затем сведения об издании, в котором оно опубликовано.

Элементы описания даются в следующем порядке:

- заголовок описания (фамилия и инициалы автора или авторов);
- основное заглавие;
- сведения об издании, в котором помещено произведение (для журнала —наименование журнала без кавычек, год, номер,

номера страниц, на которых оно размещается).

ЛОГИКА ИЗЛОЖЕНИЯ ПОЛУЧЕННЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ. РАБОТА НАД ТЕКСТОМ

Работа над текстом, т. е. литературное изложение полученных результатов, — это важная, самостоятельная часть исследования. Ее главное назначение состоит в том, чтобы полно, точно, доступно, правильно, взаимосвязано и логично изложить основные идеи, мысли, выводы, полученные в результате проведенного поиска. Безусловно, логика изложения связана с логикой исследования, но не копирует и не воспроизводит ее.

Текст должен отвечать требованиям доступности, выразительности. Изложение его может быть кратким, лаконичным или развернутым. По характеру изложения тексты бывают описательными, объяснительными, критико-аналитическими, полемическими и т. д.

Содержание аттестационной работы должно иметь четкую структуру, которую отражает оглавление (см. приложение 2). Кроме титульного листа (см. приложение 1) и оглавления, аттестационной работа включает введение, две или три главы, которые делятся на разделы (параграфы), заключение, библиографический список, а также приложения, которые оформляется по желанию. Кратко рассмотрим их особенности.

Введение — это достаточно краткий, вступительный раздел аттестационной работы, в котором обосновывается актуальность и своевременность изучения выбранной темы. Исследование считается актуальным, если оно направлено на решение важных проблем, кото-

рые имеют место в практике научных исследований или в управленческой практике менеджера. Считается, что если проблема будет решена, а полученные в исследовании результаты будут внедрены в практику, то эффективность практики возрастет. В самом общем виде актуальность показывает степень расхождения между спросом на научные идеи и практические рекомендации, с одной стороны, и предложениями, которые в настоящее время может дать наука и практика — с другой.

Наиболее убедительно актуальность темы показывает проблема исследования. Обычно для выделения и обоснования проблемы проводится краткий анализ истории ее возникновения и направлений исследования проблемы в науке. Во введении нужно показать, что решение проблемы научными средствами представляет существенный теоретический и практический интерес. Следует раскрыть, какое значение будет иметь решение этой проблемы. Затем указываются все остальные элементы методологического аппарата. Заканчивается введение указанием методов, на основе которых и будет проводиться исследование.

В заключительной части введения по желанию автора можно кратко пояснить структуру работы: общий объем работы, количество глав, количество таблиц, схем, рисунков, приложений.

Оформление глав аттестационной работы. Каждая глава представляет собой самостоятельную, достаточно большую по объему и логически завершенную часть аттестационной работы. Поэтому она имеет собственное название, которое должно полностью соответство-

вать общей теме работы и не выходить за ее рамки. При делении на разделы, их название подчиняются общему названию главы и связаны с задачами исследования.

Тексты глав заканчиваются выводами по проведенной части исследования, которые должны подтверждать или опровергать положения гипотезы и соответствовать задачам данной главы. Поэтому выводы кратко, в обобщенной форме указывают, какие результаты получены автором при написании данной главы аттестационной работы. Выводы могут также давать конкретные ответы на вопрос о том, как решена каждая из поставленных задач. Результаты решения поставленных задач и составляют основное содержание выводов. Если же поставленную задачу решить не удалось или она решена не до конца, то об этом следует написать в заключение аттестационной работы. Вовсе не следует, что аттестационная работа выполнена плохо или не завершена: таково одно из правил научной этики.

Заключение заслуживает особого внимания при оформлении аттестационной работы. По содержанию оно должно соответствовать своему предназначению — быть итоговой, обобщающей, заключительной частью проведенного исследования. Здесь следует четко и ясно указать, какие главные результаты были получены при выполнении аттестационной работы, обосновать их правильность, достоверность и полезность. Важно показать минимум обязательных условий, обеспечивающих получение этих результатов, ибо воспроизводимость результатов подтверждает их правильность.

Следует раскрыть теоретическое и практическое значение полу-

ченных результатов, а также попытаться оценить полученные выводы. В ценностно-оценочном плане их можно разделить на три группы бесспорно доказанные, предварительные, требующие дальнейшей проверки, и выводы, связанные с прояснением перспектив дальнейшей работы над темой исследования. Присутствие в заключении собственных суждений автора о том, что из первоначальных предположений в ходе исследования не подтвердилось, от чего пришлось отказаться, что изменить, какие трудности и почему возникли в ходе исследования и как они преодолевались, показывает методологическую грамотность исследователя, его способность к самоанализу и самооценке.

Культура научно-исследовательского труда — сложная и многоплановая тема. Задача, которая поставлена в данных методических рекомендациях, — дать слушателям обобщенные и систематизированные представления об организации учебно-исследовательской деятельности при выполнении аттестационной работы, заложить основу их будущей научной деятельности.

Условием успешного использования предлагаемых рекомендаций является стремление личности к самосовершенствованию. Необходимо постоянно отчитываться перед самим собой, чтобы определить свои дальнейшие перспективы. Систематический самоконтроль — залог не только успешной учебы, но и личностного самосовершенствования.

ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА ДЛЯ ПОДГОТОВКИ АТТЕСТАЦИОННЫХ РАБОТ ПО НАПРАВЛЕНИЮ «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

1. Современная концепция управления человеческими ресурсами.
2. Стратегическое управление человеческими ресурсами.
3. Анализ кадрового потенциала фирмы и пути его повышения.
4. Профессиональная культура кадрового менеджмента.
5. Современные тенденции в управлении персоналом.
6. Управление персоналом в системе управления организацией.
7. Характеристика персонала в качестве объекта управления.
8. Характеристики субъектов управления персоналом.
9. Психология руководства и подчинения.
10. Профессионально важные психологические качества руководителя.
11. Психологические особенности организации труда и подготовки руководителя.
12. Направляющая, мотивационная и коррекционная функции руководителя.
13. Особенности индивидуального подхода к различным типам работников.
14. Принципы и структура управления персоналом.
15. Функции управления персоналом.
16. Современные методы управления персоналом.
17. Коллективная деятельность в системах управления.

18. Формирование и сплочение коллективов с учетом психологической совместимости.
19. Методы повышения трудовой дисциплины.
20. Методы повышение ответственности персонала.
21. Методы повышение лояльности персонала.
22. Гарантии и компенсации в кадровой работе.
23. Технологии эффективного управления персоналом.
24. Управление персоналом в ситуации организационных изменений.
25. Кадровая политика на различных этапах жизненного цикла организации.
26. Кадровый аудит и кадровое программирование.
27. Кадровый резерв развития.
28. Зарубежный опыт управления персоналом (на примере известных зарубежных организаций).
29. Организация деятельности службы управления персоналом.
30. Основные задачи, направления деятельности и функции службы управления персоналом.
31. Организационная структура Службы управления персоналом фирмы и пути ее оптимизации.
32. Требования к специалистам службы управления персоналом.
33. Методы оценки эффективности управления персоналом фирмы.
34. Кадровые технологии и процедуры.

35. Кадровое планирование.
36. Методы формирования кадрового ядра коллектива.
37. Методы оптимизации кадрового состава в различных ситуациях (развития, стабильности, кризиса).
38. Профессиональная ориентация персонала.
39. Современные технологии привлечения кандидатов на работу в организацию: набор, подбор и отбор персонала.
40. Оптимизация и регламентация основных кадровых процедур.
41. Организация системы подбора персонала внутри организации.
42. Методы привлечения персонала (внутренние и внешние источники).
43. Принципы и методы профессионального отбора персонала.
44. Методы и процедуры психологического отбора.
45. Расстановка и перемещения персонала.
46. Система профессионально-квалификационного и должностного продвижения персонала.
47. Адаптация персонала (цели, уровни, направления).
48. Программа адаптации и ее основные структурные элементы.
49. Методы и критерии оценки эффективности системы адаптации.
50. Трудовые конфликты и методы их разрешения.
51. Позиционный анализ как средство изучения ситуации конфликта.

52. Межгрупповые конфликты и способы их урегулирования.
53. Межличностные конфликты и стратегии управления ими.
54. Внутриличностные конфликты и методы их разрешения.
55. Пути урегулирования трудовых конфликтов специалистами службы управления персоналом.
56. Организационно-административные мероприятия разрешения трудовых конфликтов.
57. Психологические методы управления конфликтами.
58. Меры по предупреждению конфликтов в коллективах.
59. Стили руководства и стратегии поведения в конфликтной ситуации.
60. Способы развития умений управления конфликтными ситуациями.
61. Обучение и развитие персонала в системе развития организации.
62. Определение потребности персонала в обучении.
63. Подготовка и повышение квалификации сотрудников.
64. Оценка эффективности обучения персонала.
65. Методы и формы обучения персонала.
66. Внутрифирменные и внефирменные программы обучения и развития персонала.
67. Тренинг-менеджмент в управлении персоналом (социально-психологические, коммуникативно-ролевые, операционные, имидж-тренинги, организационно-деловые игры и др.).

68. Современные методы оценки профессионально-деловых характеристик работников.
69. Аттестация персонала (цели, виды, формы, методы, регламенты, проблемы и пути их решения).
70. Современные методы аттестации.
71. Управление деловой карьерой персонала фирмы.
72. Программы продвижения и высвобождения персонала.
73. Трудовая мотивация персонала и пути ее повышения в процессе управленческой деятельности.
74. Методы мотивации персонала.
75. Система вознаграждения персонала.
76. Современные модели определения размера и структуры заработной платы, формирования компенсаций и бенефитов в организации.
77. Нематериальная мотивация персонала.
78. Корпоративная культура и корпоративная этика в системе управления персоналом.
79. Современная российская деловая этика и ее проблемы (конфликты между нормами административной, профессиональной и управленческой этики).
80. Организационная культура в системе конкурентных преимуществ бизнеса.
81. Роль кадровых процессов в формировании, поддержании и изменении организационной культуры.
82. Диагностика организационной культуры.

83. Формирование и поддержание сильной организационной культуры.

84. Влияние групповой динамики (величина, композиция, каналы коммуникаций, психологическая совместимость, групповые нормы и ценностные ориентации) на управленческие процессы.

85. Управление лидерством в организации.

86. Пути повышения эффективности групповой работы (через вариации размера, каналов коммуникаций, форм организации совместной деятельности, стиль лидерства и систему межличностных отношений).

87. Методы формирования высокоэффективных бизнес-команд.

88. Управление организационным поведением в системе управления персоналом.

89. Пути повышения результативности организационного поведения.

90. Должностная модель поведения (сотрудника, руководителя).

91. Сотрудничество в управлении организацией.

92. Управление клиентоориентированным поведением работников.

93. Управленческий цикл руководителя.

94. Прессинговые психологические состояния руководителя.

95. Ресурсы организационного поведения руководителя.

96. Инновационное поведение в организации.

97. Коммуникативное поведение руководителя.

98. Методы принятия и реализации управленческих решений.

99. Поиск сверхоптимальных управленческих решений.

100. Особенности разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска.

**ЛИТЕРАТУРА, РЕКОМЕНДУЕМАЯ ДЛЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ
ПРИ ПОДГОТОВКЕ АТТЕСТАЦИОННЫХ РАБОТ ПО НАПРАВЛЕНИЮ
«УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»**

Список литературы по управлению персоналом

1. *Алексенцев А.И.* Конфиденциальное делопроизводство. М.: Журнал «Управление персоналом», 2003.
2. *Андреева В.И.* Делопроизводство в кадровой службе. М.: АО «Бизнес—школа «Интел—Синтез», 1997.
3. *Анисимов В.М.* Кадровая служба и управление персоналом организации: Практическое пособие кадровика. М.: Экономика, 2003.
4. *Анисимов В.М.* Кадровая служба и управление персоналом организации: Практическое пособие кадровика. М.: Экономика, 2003.
5. *Арсеньев Ю.Н., Шелобаев С.И., Давыдова Т.Ю.* Управление персоналом. Технологии. М.: Юнити, 2005.
6. *Афонина А.В.* Охрана труда и техника безопасности (актуальные вопросы). М.: Журнал «Управление персоналом», 2005.
7. *Базаров Т.Ю., Еремина Б.Л.* Управление персоналом. 2-е издание. М.: Юнити-Дана, 2002.
8. *Беляев А.А., Коротков Э.М.* Системология организации: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2000.
9. *Бухалков М.И.* Управление персоналом: развитие трудового потенциала. М.: Инфра-М, 2005.
10. *Бухалков М.И., Кузьмина Н.М., Бабордина О.А.* Управление персоналом на предприятии. М.: Экзамен, 2005.
11. *Егоршин А.П.* Управление персоналом. М.: Логос, 2005.

12. *Жариков О.Н., Королевская В.И., Хохлов С.Н.* Системный подход к управлению. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
13. *Игнатьева А.В., Максимцов М.М.* Исследование систем управления. М.: ИНИТИ-ДАНА, 2000.
14. *Каверина О.Д.* Управленческий учет. Системы, методы, процедуры. М.: Финансы и статистика, 2004.
15. *Карташов С.А., Ю.Г. Одегов.* Рекрутинг. Найм персонала. М. Изд-во «Экзамен», 2003.
16. *Кеник К.И.* Образцы приказов по кадрам с комментариями. М.: Изд-во деловой и учебной литературы, 2002.
17. *Кибанов А.Я.* Управление персоналом: регламентация труда. М.: Экзамен, 2001.
18. *Кибанов А.Я., Дуракова И.Б.* Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация. М.: Экзамен, 2005.
19. *Кларин М.В.* Корпоративный тренинг от А до Я. М.: Дело, 2000.
20. *Кормишова А.В.* Исследование систем управления. М.: МНЭ-ПУ, 2001.
21. *Корнелиус Неларин.* HR менеджмент: Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика. СПб.: Баланс Бизнес Букс, 2005.
22. *Коул Дж.* Управление персоналом в современных организациях. М.: Вершина, 2004.
23. *Кравченко К.А.,* Организационное строительство и управление персоналом крупной компании. М.: Академический проект, 2005.

24. *Кротова Н.В., Клеппер Е.В.* Управление персоналом. М.: Финансы и статистика, 2005.
25. *Ларичев О.И.* Теория и методы принятия решений. М.: Логос, 2000.
26. *Лёвин Б.А., Галахов В.И.* Человек в транспортной среде. М.: Транспорт, 2001.
27. *Липатов В.С.* Управление персоналом предприятий и организаций. М.: ТОО «Люксарт», 1996.
28. *Магура М.И.* Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей, специалистов кадровых служб. М.: Журнал «Управление персоналом», 2003.
29. *Магура М.И., Курбатова М.Б.* Обучение персонала как конкурентное преимущество. М.: Журнал «Управление персоналом», 2004.
30. *Магура М.И., Курбатова М.Б.* Оценка работы персонала. М.: Журнал «Управление персоналом», 2005.
31. *Маренков Н.Л., Косаренко Н.Н.* Управление персоналом организаций: Учебное пособие. М.: Академический проект, 2005.
32. *Марченко О.И., Бурмистрова Е.В.* Управление персоналом: Учебное пособие. М.: Ось-89, 2004.
33. *Маслов В.И.* Стратегическое управление персоналом в условиях эффективности организационной культуры. М.: Финпресс, 2004.
34. *Маишков В.Н.* Психология управления: Учебное пособие. СПб.: Изд-во Михайлова, 2000.
35. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 1992.

36. *Мильнер Б.З.* Теория организации: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2001.
37. *Митин А.Н., Федорова А.Э., Токарева Ю.А., Овчинников А.В.* Антикризисное управление персоналом организации. СПб.: Питер, 2005.
38. *Монди Р.У., Ноу Р.М., Премо Ш.Р.* Управление персоналом: Пер. с англ. СПб.: Нева, 2004.
39. *Моргунов Е.Б.* Управление персоналом: Исследование, оценка, обучение. М.: Журнал «Управление персоналом», 2005.
40. *Моргунов Е.Б.* Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. М.: Журнал «Управление персоналом», 2005.
41. *Мордовин С.К.* Управление персоналом: современная российская практика. 2-е изд. СПб.: Питер, 2005.
42. *Мухин В.И.* Исследование систем управления. М.: Экзамен, 2002.
43. *Никонова Т.В., Сухарев С.А.* Управленческий аудит: персонал. М.: Экзамен, 2002.
44. *Одегов Ю.Г., Карташова Л.В.* Управление персоналом: оценка эффективности. М.: Экзамен, 2002.
45. *Одегов Ю.Г., Маусов Н.К., Кулапов М.Н.* Эффективность системы управления персоналом (социально-экономический аспект). М.: Изд-во РЭА, 1993.
46. *Одегов Ю.Г., Николаева Т.В.* Аудит и контроллинг персонала: Учебник. М.: Экзамен, 2002. 448 с.

47. Персонал: Справочник / Одегов Ю.Г., Маусов Н.К, Мительман Ю.П., Ненадышие В.А., Кещян В.Г. М.: Изд-во РЭА, 1994.

48. *Прохоров А.П.* Русская модель управления. М.: Журнал «Эксперт», 2003.

49. Психология и этика делового общения / Под ред. В.Н. Лавриченко. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.

50. *Ременников В.Б.* Разработка управленческого решения. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.

51. *Романенко И.В.* Управление персоналом. СПб.: Изд-во Михайлова, 2000.

52. *Свергун О., Дьякова Д., Новикова А.* HR-практика. Управление персоналом: Как это есть на самом деле. СПб.: Питер, 2005.

53. *Свергун О., Пасс Ю., Дьякова Д., Новикова А.* HR-практика. Управление персоналом: Как это есть на самом деле. СПб.: Питер, 2005.

54. *Смирнов Э.А.* Разработка управленческих решений. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.

55. *Соловьев А.В., Васина Л.И.* Управление человеческими ресурсами в условиях рыночной экономики: проблемы корпоративного развития ОАО «Российские железные дороги». Учебно-методическое пособие.- М.: МГУПС, 2006.

56. *Соловьев А.В.* Социально-психологические аспекты управления коллективными трудовыми спорами в условиях реформирования Российских железных дорог. Учебное пособие. М.: МГУПС, 2006.

57. *Старовойт В.А., Шунатов О.И.* Управление персоналом на железных дорогах Германии. Учебно-методическое пособие. М.: РАПС, 2005.
58. *Смирнов Э.А.* Теория организации. М.: ИНФРА-М, 2000.
59. *Спивак В.А.* Развивающее управление персоналом. СПб.: Нева, 2004.
60. *Стрекалова Н.Д., Копейкин Г.К.,* Управление персоналом: Учебное пособие. СПб.: СПбГУП, 2004.
61. *Тараненко В.* Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика. СПб.: Ника-Центр, 2004.
62. Теория системного менеджмента / Под общ. ред. П.В. Журавлева, Р.С. Седегова, В.Г. Янчевского. М.: Экзамен, 2002.
63. *Травин В.В., Дятлов В.А.* Основы кадрового менеджмента. М.: Дело, 1995.
64. *Удальцова М.В., Аверченко Л.К.* Социология и психология управления: Практикум. М.: ИНФРА-М, 1999.
65. Управление персоналом / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: Юнити, 2005.
66. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 1997.
67. Управление персоналом. Практикум: ролевые и деловые игры / Под ред. Кулапова М.Н. М.: Экзамен, 2003.
68. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб.: Питер, 2002.

69. *Фатхутдинов Р.А.* Управленческие решения. М.: ИНФРА-М, 2001.
70. *Федорова Н.В., Минченкова О.Ю.* Управление персоналом организации. М.: КноРус, 2005.
71. *Футин В.Н.* Актуальные проблемы российского менеджмента // Теория и практика российского менеджмента: современное состояние, проблемы, перспективы развития. М.: ГАСИС, 2001. С. 23-35.
72. *Хигир Б.Ю.* Нетрадиционные методы подбора и оценки персонала. М.: Журнал «Управление персоналом», 2003.
73. *Чижов Н.А.* Кадровые технологии. М.: Экзамен, 2000.
74. *Шаталова Н.И., Бурносков Н.М.* Управление персоналом на производстве. М.: Юнити-Дана, 2003.
75. *Шаин Н.Н.* Action Learning. Уникальный подход к развитию людей и организаций. СПб.: ГроссМедиа, 2004.
76. *Шевченко И.Г.* Практическое руководство по управленческому учету и анализу. М.: Журнал «Управление персоналом», 2005.
77. *Шекшеня С.В., Ермошкин Н.Н.* Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета (6-е изд). М.: Интел-Синтез, 2002.
78. *Шепель В.М.* Управленческая антропология. М.: Дом педагогики. 2000.
79. *Шкатулла В.И.* Настольная книга менеджера по кадрам. М.: НОРМА-ИНФРА, 1998.

Литература по командообразованию

80. *Авдеев В.В.* Управление персоналом: технология формирования команды: Учебное пособие для вузов. М.: Финансы и статистика, 2003.
81. *Белбин Р.М.* Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач. М.: ГИППО, 2003.
82. *Белбин Р.М.* Типы ролей в командах менеджеров. М.: ГИППО, 2003.
83. *Бланишар К., Керью Д., Паризи-Керью Ю.* Одноминутный менеджер строит высокоэффективную команду. СПб.: ПОПУРРИ, 2002.
84. *Бронштейн М.* Управление командами. Для чайников. Как построить слаженный коллектив. М.: Вильямс, 2004.
85. *Галкина Т.П.* Социология управления: от группы к команде. М.: «Финансы и статистика», 2001.
86. *Гуленко В.В.* Менеджмент слаженной команды. М.: АСТ, 2005.
87. *Добренькова Е.В., Никитин В.Н.* Психология формирования команд в бизнесе. М.: МУБиУ, 2001.
88. *Капецио П.* Команды, которые выигрывают: Как из группы абсолютно непохожих людей создать сверхэффективную команду: Пер. с англ. Пауль А. СПб.: 2005.
89. *Куликов В.Г., Резник С.Д.* Эффективная команда менеджера. СПб.: Феникс, 2005.
90. *Льюис Дж.* Управление командой: как заставить других делать то, что вам нужно. СПб.: ПИТЕР, 2004.

91. *Максвелл Дж.* Шеф и его команда: Как создать команду своей мечты: Пер. с англ. Гореловой А. СПб.: 2002.

92. *Максвелл Дж.С.* Создай команду лидеров: Как помочь другим людям реализовать свои потенциальные возможности: Пер. с англ. СПб.: Питер, 2003.

93. *Нейзел Д., Уилкоккс Г., Моррис С.* В роли лидера успешной команды. СПб.: Баланс-Клуб, 2002.

94. *Огарев Г.* Законы эффективного управления компанией: Корпоративная идеология. Критерии отбора команды. Приоритет профессионализма. М., 2005.

95. *Паркер Г., Кропп Р.* Формирование команды. Эффективный тренинг. СПб.: Питер, 2000.

96. *Питер С. Пэнди, Роберт П. Ньюман, Роланд Р. Кэвенег.* Путь Шести сигм: практическое руководство для команды внедрения. М.: Компания р.т.Office, 2005.

97. *Уотлинг Брайан.* Контрольные вопросы для проведения оценки деятельности персонала. Как добиться результатов, к которым стремитесь вы и ваша команда. СПб.: Баланс-Клуб, 2002.

98. *Чарльз Дж. М.* «Колесо» командного управления. Путь к успеху через систему управления командой. СПб.: Баланс Бизнес Букс, 2004.

99. *Янг Р.* Лидерство в командах. М.: ГИППО, 2004.

Литература по организационному поведению:

100. *Алиев В.Г., Дохолян С.В.* Организационное поведение. М.: Экономика, 2004.

101. *Андреева И.В., Спивак В.А.* Организационное поведение. СПб.: Нева, 2003.
102. *Гринберг Дж., Бейрон Р.* Организационное поведение: от теории к практике: Пер. с англ. М.: Вершина, 2004.
103. *Громкова М.Т.* Организационное поведение. М.: ЮНИТИ, 1999.
104. *Джордж Дж. М., Джоунс Г.Р.* Организационное поведение: Основы управления: Пер. с англ. М.: ЮНИТИ: 2003.
105. *Карташова Л.В. и др.* Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 2004.
106. *Красовский Ю.Д.* Организационное поведение. М.: ЮНИТИ, 2004.
107. *Латфуллин Г.Р., Громова О.Н.* Организационное поведение. СПб.: Питер, 2004.
108. *Семиков В.Л.* Организационное поведение руководителя. М.: Академический проект, 2004.
109. *Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р.* Организационное поведение: Пер. с англ. СПб.: Питер, 2004.

Литература по корпоративной культуре

110. *Добрушевский К.А.* Исследование корпоративной культуры организации. СПб, 2004.
111. *Камерон К., Куинн Р.* Диагностика и изменение организационной культуры. СПб: Питер, 2001.

112. *Карпов А.В., Скитяева И.М., Волкова Н.В., Ямичиков Н.А.* Организационная культура: понятие и реальность. М.: Институт психологии РАН, 2002.
113. *Козлов В.Д., Козлова А.А.* Корпоративная культура: «костюм» успешного бизнеса // Управление персоналом. 2000. № 11.
114. *Магура М.А.* Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений // Управление персоналом. 2002. № 1.
115. *Резник Ю.М., Кравченко К.А.* Сущность корпоративной культуры в современной организации // Управление персоналом. 1998. № 8.
116. *Соломанидина Т.О.* Организационная культура компании. М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003.
117. *Спивак В.А.* Корпоративная культура. СПб.: Питер, 2001.
118. *Стюсаревский Н.Н.* Субкультура как объект исследования // Социология: теория, методы, маркетинг. 2002. № 3.
119. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. СПб.: Питер, 2002.

Литература по управленческим коммуникациям

120. *Афанасьев С.В.* Формирование корпоративного имиджа как основная составляющая PR-стратегии. СПб., 2000.
121. *Бодуан Ж.-П.* Управление имиджем компании. Паблик рилейшнз. М.: Инфра, 2004.

122. *Гарбетт Т.* Проблемы организационного имиджа: теория и практика. СПб., 2000.
123. *Корнеев И.К., Машурцев В.А.* Информационные технологии в управлении. М., ИНФРА-М, 2001.
124. *Степанов Е.А.* Управление персоналом. Персонал в системе защиты информации. М.: Инфра-М, 2002.
125. *Футин В.Н. и др.* Коммуникационный менеджмент / Под общ. Ред. В.М. Шепеля. М.: ГАРДАРИКИ, 2004.
126. *Иванова Е.Н., Сергеев С.С.* Тон задает руководитель. С.-Пб.: ДНК, 2001.
127. *Чумиков А.Н.* Связи с общественностью: Учеб пособие. 4-е изд., испр. и доп. М.: Дело, 2005.

Литература по мотивации:

128. *Бабынина Л.С.* Управление персоналом. Практикум: доходы и заработная плата. М.: Экзамен, 2003.
129. *Белянинова Ю.В., Пономарева Н.Г., Хасин К.В.* Нормирование труда и системы заработной платы. М.: Журнал «Управление персоналом», 2005.
130. *Егоришин А.П.* Мотивация трудовой деятельности. М., 2003.
131. *Клегг Б.* Как мотивировать людей: Пер. с англ. СПб.: Нева, 2004.
132. *Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г.* Мотивация трудовой деятельности персонала. М.: Журнал «Управление персоналом», 2005.
133. *Уайтли Ф.* Мотивация: Пер. с англ. М.: «Вильямс». 2003.

**Московский государственный университет путей сообщения
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ**

Кафедра «Управление персоналом»

АТТЕСТАЦИОННАЯ РАБОТА

Тема:

Руководитель:

Работу выполнил:

МОСКВА - 2006

ОГЛАВЛЕНИЕ
(Пример оформления)

ВВЕДЕНИЕ	
Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ РАЗРАБОТКИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ	
1.1. Человеческий фактор и его роль в развитии предприятия . .	
1.2. Маркетинг персонала как средство достижения конкурентных преимуществ организации.	
1.3. Кадровое планирование	
Глава 2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ	
2.1. Сущность стратегического управления организацией	
2.2. Исследование и анализ проблемы стратегического управления персоналом в компании «Мартэкс»	
2.3. Определение стратегии и политики в области управления человеческими ресурсами компании «Мартэкс».	
Глава 3. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ФИРМЫ	
3.1. Построение системы управления персоналом в транспортной компании	
3.2. Совершенствование управления в компании «Мартэкс».	
3.3. Разработка мотивационной программы «Мартэкс».	
3.4. Развитие трудового потенциала «Мартэкс» в процессе подготовки кадров и повышения их квалификации.	
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	
Приложение 1. Результаты опроса с помощью анкеты № 1.	
Приложение 2. Результаты опроса с помощью анкеты № 2.	
Приложение 3. Параметры эффективного руководства.	

ВВЕДЕНИЕ

В последние годы эффективное управление «человеческими ресурсами» выдвинулось в число практических факторов экономического успеха. В сфере управления кадрами произошло последовательное смещение акцентов с технократических подходов, которые регламентируются содержанием трудового процесса, к целостному подходу, в основе которого — долговременное развитие трудового потенциала работников. Это содержательно изменяет управление персоналом: от простого оперативного решения возникающих проблем оно переходит к определению будущих потребностей людей и развитию их потенциала.

Будущее бизнеса решается людьми, их квалификацией, умением, трудовой моралью. Поэтому обучение и переобучение, повышение квалификации, подбор кадров приобретают решающее значение и на ближайшую, и на далекую перспективу.

Перечисленные обстоятельства определяют актуальность проведения исследования, посвященного разработке системы управления персоналом транспортной компании «Мартэкс», специализирующейся в оказании транспортных услуг в г. Москве и Подмосковье.

Обобщая эти веские, по мнению автора, аргументы, следует подчеркнуть, что недостаточная теоретическая разработанность поднятой проблематики, насущная потребность практики в разработке современной системы управления персоналом транспортной фирмы, а также отсутствие единых подходов к поиску путей повышения ее

эффективности, позволяют оценивать поднятые вопросы как теоретико-прикладную проблему, требующую научного изучения.

Цель аттестационной работы заключается в разработке эффективной системы управления персоналом транспортной фирмы «Мартэкс».

Объектом исследования является управленческая деятельность руководителей и менеджеров фирмы «Мартэкс».

Предмет — особенности деятельности фирмы «Мартэкс», определяющие основные направления, виды, формы, методы разработки современной системы управления персоналом, а также пути повышения ее эффективности.

Основная гипотеза исследования:

Управленческая деятельность руководителей и менеджеров фирмы «Мартэкс» является специфическим и сложным видом профессиональной деятельности. Существуют определенная совокупность последовательных и взаимодополняемых управленческих воздействий, организационных действий и операций, внешних и внутренних детерминант, предопределяющих технологическую оптимальность выполнения данной деятельности. Они не зависят от конкретных случаев и являются общими для специалистов, эффективно осуществляющих управление персоналом фирмы.

Выделение основных направлений работы, ее видов, форм, а также факторов и условий их сочетаемости на основе анализа особенностей управленческой деятельности с персоналом, ее отличия от других видов управления организацией позволяет выявить сформиро-

ванные практикой алгоритмы этой деятельности, а их системно-структурное моделирование — разработать критерии отбора наиболее эффективных приемов и методов работы с персоналом.

Достижение высокой эффективности в работе с персоналом фирмы обусловлено включением в структуру управленческой деятельности руководителей и менеджеров фирмы «Мартэкс» выявленных основных направлений, видов, форм, приемов и методов.

Задачи аттестационного исследования:

1. Теоретический анализ проблемы разработки современной системы управления персоналом фирмы «Мартэкс» на основе работ отечественных и зарубежных исследователей.

2. Определение методики разработки современной системы управления персоналом фирмы «Мартэкс», а также исследования путей повышения ее эффективности. Проведение опытно-экспериментальной работы с использованием данной методики.

3. Теоретическое обоснование и экспериментальная апробация алгоритмов управленческой деятельности, составляющих систему управления персоналом фирмы «Мартэкс».

4. Построение системы управления персоналом в транспортной компании, разработка программ мотивации и развития трудового потенциала организации.

5. Внедрение в практику результатов исследования, выводов и рекомендаций, разработанных на их основе, в ходе опытно-экспериментальной работы.

Теоретико-методологической основой исследования являлись ведущие методологические принципы менеджмента (А. Файоль, Ф.У. Тейлор, Г. Эмерсон, Т. Парсонс, П.Ф. Дракер, Г. Гантт. Ф. Гилбретт, С. Томпсон, Э. Мэйо. У. Мур, Ф. Ротлисбергер, Т. Уайтхед, У. Диксон, Ж. Фридман и др.), ведущие положения теории управления (П.А. Богданов, Н.П. Пищулин, Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев, В.Н. Машков и др.), принцип системного подхода к управлению (О.Н. Жариков, В.И. Королевская, С.Н. Хохлов и др.); субъект-субъектный характер управленческого взаимодействия; вероятностный характер моделей проблемных ситуаций в управленческих процессах, определяющих множественность подходов и множественность решений и т.д.

Теоретическое осмысление рассматриваемой проблемы и методическое обеспечение процесса ее исследования осуществлялось с использованием ведущих положений менеджмента, теории управления, психологии управления.

Методы исследования: теоретический анализ, наблюдение, анализ официальных и личных документов, метод экспертных оценок, групповые и индивидуальные беседы, моделирование.

Эмпирической базой аттестационного исследования явились менеджеры и руководители фирмы «Мартэкс». На основе специально разработанных анкет проведено 2 различных опроса. Всего в исследовании приняло участие 38 человек.

Научная значимость исследования определяется тем, что проблема повышения эффективности управления персоналом многогранна, разнопланова, определяется целым перечнем актуальных во-

просов, связанных с несовершенством законодательства, отсутствием опыта, насущной потребностью в оптимизации организационных структур, преодолении психологических барьеров новациям и др., и ждущих своего научного осмысления и обоснования путей решения (см. табл. 1).

Таблица 1. Ранжирование респондентами актуальных проблем, стоящих перед HR-службой.

1	Методическое обеспечение управленческой деятельности	63,7 %
2	Консерватизм в управленческой деятельности	62,1 %
3	Низкий уровень управленческой компетентности руководителей и специалистов в области HR	56,9 %
4	Противодействие новациям в управленческой деятельности	44,8 %
5	Информационное обеспечение управленческой деятельности	39,5 %
6	Кадровое обеспечение управленческой деятельности	32,7 %
7	Правовое регулирование управленческой деятельности	24,3 %
8	Материально-техническое и финансовое обеспечение управленческой деятельности	14,3 %
9	Другое	9,8 %

Теоретическая значимость представленной работы заключается в разработке с учетом широкого спектра новых обстоятельств, с опорой на современные достижения отечественной и зарубежной теории управления и результаты эмпирической работы автора действенной системы управления персоналом, а также перспективных путей повышения ее эффективности за счет оптимизации системы управления, развития кадрового потенциала, развития мотивационной системы фирмы.

Практическая значимость поднятой проблемы заключается в разработке современной системы управления персоналом фирмы, условий и средств ее совершенствования.

В качестве иллюстрации ниже приведены данные, свидетельствующие о связи между эффективностью функционирования служб-

бы управления персоналом и повышением трудового потенциала фирмы «Мартэкс», выявленной по результатам проведенного исследования.

Аттестационная работа состоит из введения, 3 глав (9 параграфов), заключения, списка литературы, 3 приложений.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результаты проведенного исследования дают основания сделать вывод о том, что цель аттестационной работы достигнута — разработана современная эффективная система управления персоналом транспортной компании «Мартэкс», а также основные направления повышения ее эффективности.

В целом решены следующие важнейшие задачи аттестационного исследования: проведен теоретический анализ проблемы разработки современной системы управления персоналом фирмы «Мартэкс» на основе работ отечественных и зарубежных исследователей; определена методика теоретического исследования и опытно-экспериментальной работы; осуществлено теоретическое обоснование и экспериментальная апробация алгоритмов управленческой деятельности, составляющих систему управления персоналом, разработаны этапы построения системы управления персоналом, программы мотивации и развития трудового потенциала организации. В управленческую практику фирмы «Мартэкс» внедрены основные результаты аттестационного исследования, выводы и рекомендации, разработанные на их основе.

Исходя из теоретических обобщений и выводов, основанных на результатах проведенного исследования, целесообразно представить следующие практические рекомендации.

Внедрить в управленческую практику фирмы «Мартэкс» проект «Построение системы управления персоналом», разработанный на основе следующих принципов:

- обеспечение комплексного решения задач качественного формирования и эффективного использования кадрового потенциала на основе планирования и управления всеми компонентами человеческого фактора: от адаптации молодых специалистов до заботы и социального обеспечения пожилых сотрудников;
- применение активных методов поиска и целенаправленной подготовки необходимых для компании работников, включая работу с учебными заведениями, центрами занятости населения, кадровыми агентствами;
- планомерная работа с руководящими кадрами, с резервом для выдвижения, которая должна строиться на таких организационных формах, как планирование деловой карьеры, подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, ротационные передвижения руководителей и специалистов, обучение на специальных курсах и стажировка на соответствующих должностях;
- активизация деятельности по формированию и поддержанию стабильного положительного климата в коллективе, повышению производственной и социальной активности персонала на основе совершенствования организационной культуры в области духовно-нравственного развития;

- обеспечение социальных гарантий сотрудникам в соответствии с действующим трудовым законодательством, предоставления им установленных льгот и компенсаций;
- переход от авторитарных методов управления персоналом к демократическим формам оценки, подбора и их расстановки кадров, информирования работников о процессах в компании, участниками которых они являются;
- создание службы управления персоналом из квалифицированных специалистов, повышение их авторитета среди менеджмента среднего и высшего звена управления.

Рекомендуется разработать индивидуальные программы подготовки менеджеров:

- программы развития навыков деловой коммуникации (развитие поведенческого репертуара в ситуации делового общения, развитие навыков понимания партнеров и учет особенностей ситуации взаимодействия при выборе оптимальной линии поведения);
- программы развития навыков управленческого общения, организации групповой и командной работы (развитие навыков диагностики подчиненных, планирования и организации групповой работы, реализации систем контроля и поощрения персонала, а также принципам ролевой дифференциации, организации процесса решения творческих задач в группе);
- тренинг личностного роста (раскрытие личностного потенциала, анализ причин и преодоление проблем взаимодействия с партне-

рами, овладение навыками гибкого поведения в конфликтных ситуациях);

- тренинг управленческого мышления, включающий анализ ситуаций, принятия и реализации решений, планирования (развитие навыков управленческого анализа, выделения проблем, нахождения путей их разрешения, умения планировать и организовывать процесс достижения целей, выделять критические точки и разрабатывать технологии контроля оценки достижения результата);

- тренинг проектного менеджмента (овладение технологией и методологией проектного менеджмента, развитие навыков определения и постановки целей, анализа ситуации, оценки вероятности событий, разработки проектов и путей достижения целей).

Целесообразна подготовка следующих кадровых программ фирмы:

1. Программа развития, использования и стабилизации персонала.
2. Программа формирования управленческой команды.
3. Программа повышения эффективности управления персоналом на основе кадрового мониторинга и кадрового аудита.
4. Программа привлечения нового персонала.
5. Программа оценки и стимулирования труда.
6. Программа планирования карьеры, аттестации и формирования кадрового резерва.
7. Программа адаптации персонала.

8. Программа формирования и внедрения корпоративной культуры фирмы.

9. Программы внутрифирменного обучения и внефирменной подготовки.

10. Программа разработки корпоративного имиджа фирмы.

Рекомендуется разработка индивидуальных программ подготовки руководителей фирмы:

1. Программа развития навыков деловой коммуникации.

2. Программы развития навыков управленческого общения, организации групповой и командной работы.

3. Тренинг личностного роста.

4. Тренинг управленческого мышления и проектного менеджмента.

5. Имидж-тренинги.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

(пример оформления)

1. *Базаров Т.Ю., Еремина Б.Л.* Управление персоналом. 2-е издание. М.: Юнити-Дана, 2002.
2. *Беляев А.А., Коротков Э.М.* Системология организации: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2000.
3. *Бухалков М.И.* Управление персоналом: развитие трудового потенциала. М.: Инфра-М, 2005.
4. *Бухалков М.И., Кузьмина Н.М., Бабордина О.А.* Управление персоналом на предприятии. М.: Экзамен, 2005.
5. *Даянц Д.Г., Романова Н.П.* Управление персоналом на горных предприятиях. М.: МГГУ, 2001.
6. *Егоршин А.П.* Управление персоналом. М.: Логос, 2005.

ПРИМЕРЫ БИБЛИОГРАФИЧЕСКИХ ОПИСАНИЙ

Книги

Алексенцев А.И. Конфиденциальное делопроизводство. М.: Журнал «Управление персоналом», 2003.

Андреева В.И. Делопроизводство в кадровой службе. М.: АО «Бизнес—школа «Интел—Синтез», 1997.

Научные статьи, опубликованные в сборниках

Футин В.Н. Актуальные проблемы российского менеджмента // Теория и практика российского менеджмента: современное состояние, проблемы, перспективы развития. М.: ГАСИС, 2001. С. 23-35.

Журнальные статьи

Магура М.А. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений // Управление персоналом. 2002. № 1. С. 33-42.

Резник Ю.М., Кравченко К.А. Сущность корпоративной культуры в современной организации // Управление персоналом. 1998. № 8. С. 5-10.

Старовойт Владимир Алексеевич

Футин Вячеслав Николаевич

Методические рекомендации к выполнению аттестационной работы
по направлению «Управление персоналом»

Издание 2-ое, переработанное

Методические рекомендации

Тип.зак.№		Тираж 100 экз.
Подписано в печать		Цена договорная
Печ.л.	Уч.-изд.л.	Формат 60x90/16

Типография РАПС
127018, Москва, Октябрьский переулок, д.7